**TÜRKMENISTANYŇ BILIM MINISTRLIGI**

**TÜRKMENISTANYŇ INŽENER-TEHNIKI WE ULAG KOMMUNIKASIÝALARY INSTITUTY**

**YKDYSADYÝET WE SANLY TEHNOLOGIÝALAR**

**KÄRHANANYŇ YKDYSADYÝETI WE DOLANDYRYLYŞY KAFEDRASY**

**Önümçiligi gurnamak we dolandyrmak dersinden**

**LEKSIÝA**

**TEMA 1. Önümçilik dolandyrmagyň nazaryýetiniň esaslary**

 **Dolandyryş barada düşünje we onuň ösüşiniň esasy tapgyrlary.**

 **Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşleri.**

 **Dolandyryşyň funksiýalary.**

Türkmenistan döwletimiziň dolandyryş edaralary öz döreýişleri iş ýerine ýetirijilik ugry ygtyýarlygy, maýa girdeýjisi we ş.m. boýunça birnäçe görnüşlere bölünýärler:

1. Döwlet dolandyryşynyň ýokary guramasy ýerine ýetirijilik we serenjam (buýruk, görkezme) berijilik işleriniň täsiri bütin ýurda degişli bolan Türkmenistanyň Ministrler Kabinetidir.

2. Türkmenistanyň Merkezi dolandyryş edaralary

3. Ýerli dolandyryş edaralary

Döwlet apparatynyň ýüze çykmagy bilen birnäçe dolandyryş institutlary emele gelýär. Döwlete mahsus bolan gurluşyga (goşun, aýratyn bölümlere jogap berýän döwlet gullukçylary, salgyt, pul aýlanyşygy, döwlet girdejisi, döwlet çykdajysy we ş.m.). Şu sebäpli döwlet möçberinde, dürli wezipelerde işleýän döwlet işgärleriniň işine gözegçilik zerurlygy ýüze çykýar. Şonuň netijesinde kärhanalarda hasap bölümi emele gelýär. Döwletde dürli maglumatlary toplamak üçin statistiki edaralary döretmegiň zerurlygy ýüze çykýar.

Döwletde öndüriji güýçleriň, önümçilik gatnaşyklarynyň ösmegi netijesinde, maglumatlaryň zerurlygy ýetmezçilik edýär. Ilatyň, onyň emläginiň möçberini hasaba alynandan soňra, hasap statistika öz hasabyny söwdada senagatda, oba hojalygynda we maliýe guramalaryna ornaşdyrylýar.

Döwlet hojalyklary bilen birlikde hasapçylyk hususy hojalyklarda hem ornaşdyrylýar.

Uly senagat kärhanalarynyň, söwda guramalarynyň ýüze çykmagy hasap bölümlerinde goşa ýazgynyň, buhgalter hasabynyň kämilleşmegine ýardam edýär.

XIX-asyryň 90-njy ýyllarynda dünýäde buhgalter hasaby bilen statistika öňe gidişlik gazanyp onuň ulanylýan kärhanalary köpelýär. Şol wagtlar önümçilik prosesleri çylşyrymlaşyp başlaýar we şonuň netijesinde fabrik-zawodlaryň eýeleriniň arasynda “коммерческая тайна” (telekeçilik syry) ýüze çykýar. Statistika, buhgalter hasaby haýsy ýollar bilen kärhanalarda köp möçberde peýdany alyp boljagyny, haýsy sebäplere görä alynýan peýdanyň möçberiniň azalýanlygyny, önümiň özüne düşýän gymmatyny peseldip boljaklygyna jogap bermeýärdi. Şol wagtlar zawodlaryň, fabriklaryň, kärhanalaryň balanslary çylşyrymlaşyp ykdysady analiz zerur ylym görnüşinde ýüze çykyp hojalyk işlerinde ornaşdyrylyp başlandy.

 Şunlukda kärhanalaryň işini gündelik gözegçilige almak, kärhanalaryň özara bäsleşigi şertlerinde durmuşyň özi ykdysady analiziň döremegine onuň ýüze çykmagyna alyp barýar. Ykdysady analiziň ýüze çykyşy köp halatda kärhanalaryň birleşmesiniň esasynda olaryň bäsleşiginiň esasynda ýüze çykandyr.

 Önümçiligi dolandyrmakdüşünjesi jemgyýetiň iş geçirijiliginiň maksada laýyk ugruny alan sazlaşygyna aýdylýar. Şonuň üçin, bir tarapdan, mehanizmi we prosesleri, başga tarapdan bolsa – jemgyýetiň esasy öndürijilik güýji hökmünde, adamlaryň dolandyrmagyny tapawutlandyrmak gerek. Başgaça aýdanymyzda, önümçiligi dolandyrmak – önümçilik proseslerinde adamlaryň toparlarynyň we aýratyn işgärleriň işjeňliligini gurnamak we sazlamak üçin olara bolan täsirli çäreleriň maksadalaýyk ugurlaryny kesgitleýän düzgünine aýdylýar.

 Häzirki döwürde jemgyýet önümçiliginiň ösüşinde dolandyrmagyň ähmiýeti artýar, olar birnäçe sebäpler bilen esaslanandyrylýar. Olaryň iň wajyplary: jemgyýet önümçiliginiň möçberleriň ulalmagy we güýçlenmegi, ykdysadyýetdäki hil taýdan ösüşleri we ylmy-tehniki üýtgeşmeleri bolup durýar.

Dolandyrmagyň esasy maksady– jemgyýetiň maddytehniki esasyny düzetmek, jemgyýet gatnaşyklary döretmek, köptaraplaýyn ösen adamlary terbiýelemek.

 Dolandyrmak ulgamynyň ykdysadyýet taýdan bilen täzelenmegi – bu ykdysady we sosial ösüşiniň tizlenmegi boýunça jemgyýetiň işini guramak, bar bolan mümkinçilikleriň has doly ulanylmagyny üpjün etmek, işgärleriň ýüzlerçe müň we onlarça million toparlaryny ýakyndan birleşdirmek.

 Dolandyrmak ylmyň çalt ösmegi, kompýuterleriň we EHM-ň ulanmagy (maglumatlaryň alynmagyny we rejelenmegini tizleşdirmäge ýardam edýän), hem-de işgärleriň hünär taýýarlagynyň ýokarlanmagy bilen kämilleşýär. Häzir halk hojalygyny dolandyrmak üçin has gowy şertleri döredilýär.

Adamlaryň köp we az bölegini birleşdirýän her bir bilelikdäki zähmet, dolandyrylmaga mätäçdir. Kärhanalarda dolandyrmak ahyrky ýokary netijeleri gazanmak we material, zähmet, maliýe resurslaryny netijeli peýdalanmak maksady

bilen, käbir işgärleriň hereketini ylalaşmak üçin, önümçilik işgärlerine maksada gönükdirilen täsirleri özünde jemleýär.

 Dolandyrmagyň esasy wezipesi – önümleriň degişli görnüşlerini görkezilen möhletlerde ýokary hilli öndürmek we bejermek boýunça bellenilen meýilnamalaryň ýerine ýetirilmegini üpjün etmekdir. Dolandyrylyşy gowlandyrmak-ykdysadyýetiň wajyp düzüji bölegi bolup durýar. Şu esasy ugurlar boýunça ykdysadyýeti dolandyrmagyň ulgamyny mundane beýläkde talaba laýyk amala aşyrmak göz öňünde tutylýar:

 - meýilnamanyň ylmy taýdan esaslandyrylyşyny ýokarlandyrmak;

 - ykdysady ryçaglary we goldawlary has doly peýdalanylyşyny;

 - dolandyryş guramalarynyň gurluşyny kämilleşdirmek;

 - administratiw – dolandyryjy apparatlaryň köp ülüşliligini gysgaltmak;

 - döwlet meýilnamalaryny we ýumuşlaryny ýerine ýetirmäge işgärleriň jogapkärçiligini ýokarlandyrmak we dolandyrmagyň dürli şahalarynyň arasyndaky hukugyny we borjuny has takyk çäklendirmek;

 - dolandyrmagyň döwrebap awtomatlaşdyrylan ulgamyny, kompýuter tehnologiýasyny, guramaçylyk we elektron hasaplaýyş tehnikalary giňden peýdalanmak we başgalar.

 Her bir önümçilik birleşigi, kärhana iki ulgamyň bir bitewiligini aňladýar, ýagny – dolandyrylýan we dolandyryjy; dolandyrmagyň obýekti we subýekti. Mysal üçin kärhanada dolandyryjy ulgam bolup, zawod dolandyrylyşynyň apparaty, dolandyrylýan kiçi ulgam bolup bolsa-sehler, bölümler hyzmat edýär.

 Sehde ulgamçanyň dolandyryjysy, sehiň başlygy tarapyndan ýolbaşçylyk edilýän seh boýunça dolandyryjy işgärler, dolandyrylýan obýekt bolsa işçiler. Şeýlelikde dolandyryjy bilen dolandyrylýan ulgamyň arasyndaky ähli ýagdaýlardaky gatnaşyk-bu jemgyýetçilik önümçiliginde işleýän adamlaryň toparlarynyň arasyndaky gatnaşyk.

 Dolandyrmagyň esasy anyk we ýörite funksiýasy bolýar. Dolandyrmak funksiýasy bu dolandyryjy täsir etmäge mümkinçilik berýän dolandyryş işleriniň aýratyn ugrudyr. Dolandyryş funksiýasynda proses hökmünde dolandyrmagyň

mazmuny açylýar, dolandyryş işleri onda görkezilýär, wezipe boýunça ýerine ýetirilmeli borçlar ýa-da anyk dolandyryjy guramalaryň ýerine ýetirmeli işleri işleri we ş.m. görkezilýär.

 Dolandyrma prosesiň analizi dolandyrma apparatyň strukturasy taslananda, dolandyryjy işgärleriň mukdary kesgitlenilende, her funksiýa boýunça geçirilýän işleriniň göwrümini kesgitlemek üçin esas bolup durýar.

**TEMA 2. Dolandyryş ulgamy we onuň elementleri**

 **Dolandyrmagyň wezipesi.**

 **Önümçiligiň şertleri we çeşmesi.**

 **Önümçiligiň işçi güýji.**

 Dolandyrmagyň esasy görnüşleriniň biri köpçülikleýin önümçiligi dolandyrmak bolup durýar.

 Önümçiligiň esasy guramasy – edara we önümçilik birleşmeleri. Bu ýerde her önümçiligiň gerekli elementleriň iki prosesi geçýär – önümçiligiň şertleri we işçi güýji bolýar. Önümçilik – adamlaryň we önümçilik serişdeleriniň özara baglanyşygyny görkezýär. Önümçiligiň aýratyn ulgamy hökmünde seretmäge we onuň ýörite öwrenilmegini talap edýän, dolandyrmagyň özbaşdak görnüşli önümçiligiň dolandyrmagyny bellemäge ýardam edýär. Her önümçilik bitewilikde: dolandyrýan we dolandyrylýan ulgamlardan ybarat. Mysal üçin, kärhanada onuň ýolbaşçylary we tutuş ýolbaşçylyk apparaty (önümçilik we meýilleşdiriş bölümi, hasaphana, üpjünçilik bölümi) dolandyrýan ulgam hökmünde we önümçilikde işleri ýerine ýetirýän işgärler bolsa – dolandyrýan ulgamy bolup durýar. Bu hem adamlaryň arasyndaky gatnaşyklary kesgitleýär. Şol wagtda hem gös-göni iş ýerindäki önümçilik gurallaryny: önümçilik desgalary, kompressorlary, mikroskopy ýa-da EHM dolandyrmagyň ähmiýeti bar. Möçbere baglylykda önümçilik – iş ýerleriň ululygy ýa-da kiçililigi bilen tapawutlanýar. Önümçiligi üznüksiz işletmek üçin işçileriň iş ýerinde edýän işleriniň sazlaşygyny üpjün etmeli. Kärhanada dolandyrmak – dolandyrma apparaty arkaly amala aşyrýar.

 Zähmetiň aýratyn görnüşi hökmünde dolandyrmany belleýän, onuň belli wezipelerine haýsylar girýär? Bu ýerde, dolandyrýan obýektlere täsiriň dürli ugurlaryny düşünmek gerek:

 1) meýilleşdirmek – ony ýerine ýetirmek üçin obýektiň, serişdeleriň, işleriň maksadyny kesgitlemek we hereket meýilnamasyny özleşdirmek;

 2) guramak – dolandyrýan obýektiň amatly gurluşyny saýlamak we döretmek, ulgamyň (obýektiň) hemme bölekleriniň adaty özara baglanyşygyny üpjün etmek;

 3) sazlamak – ulgamyň dürli elementleriniň arasyndaky talap edilýän gatnaşyklary saklamak we döreýän gyşarmalary aýyrmak;

 4) synag etmek – prosesiň dowamlylygyny synamak we onuň özleşdirilen meýilnama laýyk gelýändigini barlamak;

 5) hasaba almak – belli wagtda işleriň jemini geçirmek, ýagny gerekli maglumatlary ýygnamak we ulgamlaşdyrmak.

 Dolandyrmagyň hemme ýokarda görkezilen wezipeleri, dolandyrmagyň dürli obýektleri üçin umumy bolup durýar, ýöne olaryň belli mazmuny her aýratyn edarasy ýa-da guramasy üçin dürli bolmaly.

 Dolandyrýan işleriň çeşmesi hökmünde, ilki bilen, önümçiligi dolandyrmak üçin gerekli dürli maglumatlaryň ýygnamak, derňemek, geçirmek we saklamak bolup durýar.

 Dolandyryş işleri bilen meşgullanýan işgärler dolandyrýan apparaty düzýärler. Iýerarhiki derejesiniň köpsanly basgançaklygyna we dürli görnüşliligine garamazdan ony umumy sany boýunça deňbahaly bolmadyk iki topara bölüp bolar: ilkinjisi – bu adamlary dolandyrýan we meseleleri çözýän hemme derejeli ýolbaşçylary; ikinjisi – ýerine ýetirijiler – maglumatlaryň ilkinji rejelemegini we ýygnalmagyny alyp barýan we diňe tehnikany dolandyrýan (orgtehnika) adamlar. Öz gezeginde ýerine ýetirijileriň topary iki toparça bölünip biler – hünärmenler we tehniki ýerine ýetirijiler. Hünärmenlere ýokary we orta bilimliler degişli – inženerler, ykdysadyýetçiler, operatorlar, programmistler we başgalar, tehniki ýerine ýetirijilere bolsa – işçiler, tehniki sekretarlar, hasaba alyjylar we ş.m.degişli. Bu işgärleriň zähmet häsiýeti önümçilikde gösgöni gatnaşyjylaryň zähmet häsiýeti bilen deň gelýär. Ýöne olaryň zähmet önümi – edaranyň (guramanyň) işiniň ahyrky maksady bolup durýan önümi däl-de, eýsem maglumatdyr, ýagny önümçiligi dolandyrmagyň serişdesi. Bu işiň mysaly – iň wajyp bölümçeleriň işi (hasaphana we ykdysadymeýilleşdiriş bölümi) bolup durýar.

 Ýokarda görkezilişi ýaly, önümçiligi dolandyrmagyň dowamynda adamlaryň arasynda köp görnüşli gatnaşyklar döreýär. Ilki bilen, bu dolandyrma apparaty bilen önümçilikdäki işgärleriň arasyndaky gatnaşygydyr. Ikinjiden bolsa, bu dolandyrmagyň öz sferasyndaky gatnaşyklar, bir tarapdan dikleýin, ýagny iýerarhiki derejesi boýunça we başga tarapdan gorizontal boýunça – ýagny, dürli bölümlerdäki we gulluklardaky biri-birine garaşly bolmadyk deňhukukly işgärleriň arasyndaky gatnaşyk. Gatnaşyklaryň birinjisine ýokardan aşaklygyna gaýdýan toparyň we bölümiň arasyndaky gatnaşyklar. Ikinji görnüşine bolsa kärhananyň özbaşdak bölümleriň arasyndaky özara baglanyşygy: hasaphana, meýilleşdiriş bölümi we ş.m. Bu gatnaşyklar önümçilikde utgaşyp önümçiligiň netijeli işlemegini üpjün edýär.

 Önümçiligiň guramaçylyk işleriniň görnüşleri üýtgemegi bilen baglylykda mysal üçin, aýratyn edaralar täzeden guralanda we birleşikler döredilende olaryň häsiýeti ütgäp biler.

**TEMA 3. Önümçiligi dolandyrmagyň usullary**

 **Ykdysady usullary.**

 **Maddy taýdan höweslendirmek usullary.**

 **Administratiw usullary.**

 **Terbiýeçilik usullary.**

Islendik jemgyýetde emele gelýän guramaçylyk-ykdysady we durmuş-ykdysady gatnaşyklary biri-birinden tapawutlandyrmak zerurdyr. Guramaçylyk-ykdysady gatnaşyklara önümçiligi guramak we dolandyrmak boýunça emele gelýän gatnaşyklar degişlidir. Olar önümçiligiň ýagdaýyny, durmuş-ykdysady görnüşine garamazdan, gös-göni häsiýetlendirýärler. Bu gatnaşyklar önümçiligiň faktorlarynyň ösüşindäki kesgitli döwürleriň aýratynlyklaryny görkezýärler. Guramaçylyk--ykdysady gatnaşyklar dürli durmuş şertlerinde birmeňzeş bolup geçýär.

 Önümçiligiň jemgyýetçilik görnüşini durmuş-ykdysady gatnaşyklar düzýär. Bu gatnaşyklaryň esasynda önümçilik serişdelerine we onuň netijesine bolan eýeçilik gatnaşyklary ýatýar.

 Öndüriji güýçler bilen önümçilik gatnaşyklarynyň dialektiki bütewüligine we özara täsirligine önümçilik usuly diýilýär. Onuň iki tarapy bolar. Birinji tarapy - öndüriji güýçlerinden, ikinji tarapy bolsa önümçilik gatnaşyklaryndan ybaratdyr. Bu taraplar biri-biri özara täsirde bolýar. Bu bolsa jemgyýetçilik önümçiliginiň ösüşiniň içerki çeşmesi bolup hyzmat edýär.

|  |
| --- |
| Önümçilik usuly |
| Öndüriji güýçler |  | Önümçilik gatnaşyklary |
| 1. | Işçi güýji | 1. | Guramaçylyk-ykdasady gatnaşyklar |
| 2. | Önümçilik serişdeleri |  | 2. | Eýeçilik gatnaşyklary |

 Önümçilikde dolandyrmak dört usul boýunça geçirilýär:

 - ykdysady;

 - maddy taýdan höweslendirmek;

 - administratiw usullary;

 - terbiýeçilik usullary.

 Dolandyrmak usullary we serişdeleri önümiň hil derejesini gowulandyrmak we meýilleşdirilen ýagdaýyna ýetmekligi üpjün edip önümçilik prosesleriň elementlerine täsiredýän dolandyryjy guramalaryň usullary bolup durýar. Bu usullar önümi taýýarlaýan proseslere gatnaşýan adamlara gönüden-göni täsir edýär. Şonuň üçin bu usullardan iň amatlysyny saýla alyp önümiň hilini dolandyrmak prosesi ulanmaly.

 Ykdysady usullar sarp edijileriň islegini öwrenip konstruktor tehnologiki kärhananyň we guramanyň işgärlerine işlemek üçin hem-de alyjylaryň islegini kanagatlandyrýan önümleri öndürmek, taýýarlamak, ykdysady şertleriniň döredilmegini üpjün edýän usul bolup durýar. Oňa bahany emele getirmegiň düzgüni, kreditleme şertleri, standartyň we tehniki şertleriň talaplarynyň berjaý edilmezligi üçin ykdysady jerimeler.

 Maddy taýdan höweslendirmek usulyna bir tarapdan ýokary hilli önüm öndürýän işgärleri sylaglamak, goşmaça aýlyk bermek, ýokary hil üçin baýraklaryň ulgamyny döretmek we beýleki tarapdan pes hilli önüm öndürlende işgärleriň jogapkärçiligi maddy taýdan töleg we beýleki çäreler görülýär.

 Administratiw usullary ýolbaşçynyň buýrugyny we görkezmelerini hökmany suratda ýerine ýetirmek bilen kesgitlenýän usul.

 Terbiýeçilik usullary önümçilik prosesinde işgärleriň aňyna we özüni alyp barşyna täsir edýär, laryň gowy önüm öndürmäge höweslendirýär.

 Dolandyrmagyň netijeliligi köp ýagdaýda kärhanany dolandyrmagyň usullaryny bilmekden we ony önümçilikde ulanmakdan ybaratdyr.

 Kärhanany dolandyrmagyň usullary öz gözbaşyny kärhanalar baradaky kanunlardan we görkezmelerden alýar, ol esasan önümçilige arassa we halal ýolbaşçylyk etmekden ybaratdyr. Dolandyryşda öz hususy bähbitlerine öňe sürmän, döwletiň, halkyň bähbitlerini öňe sürmeli we Türkmenistanyň Prezidentiniň görkezmelerinden ugur almalydyr.

 Dialektiki usul önümçiligi bilmek barada umumy düşünje berýär. Dialektika - bu jemgyýetiň umumy ösüşi baradaky ylym. Dialektiki usuly-umumy we ýekelikde bolup biler. Dialektiki usuly şunuň ýaly usullary öz içine alýar: derňew we sintez, deduksiýa we induksiýa, eksperiment we menzeşlikleri umumylaşdyrmak, taryhy we logiki usullar, aksiomalaýyn we gipotez, şeýle hem döretmek we modelirlemek.

 Hukuk usullary özleriniň köptaraplylygy we mazmunlarynyň umumylygy bilen tapawutlanýarlar. Olar ýurt boýunça kanun we karar görnüşinde kabul edilýär. Türkmenistanda kärhanalar, emläkler, banklar, daşary ykdysady gatnaşyklar, biržalar we ş.m. boýunça kanunlar hereket edýärler. Olar döwlet derejesinde hojalygy ýöretmegiň düzgüznlerini, tertiplerini kesgitleýärler, döräp biljek münkin bolan ýagdaýlara baha bermäge hem-de olara degişli çözgütleri, kararlary kabul etmäge esas bolup hyzmat edýärler. Hukuk usullary döwlet guramalary bilen kärhananyň, kärhana ýolbaşçysy bilen işgärleriniň hem-de işgärleriň özara hereketlerini kadalaşdyrmaga we ugrukdyrmaga niýetlenendir.

 Görkezme beriji usullar kärhananyň derejesinde hereket edýän hukuk usullarynyň anyk görnüşidir. Olara guramaçylykkadalaşdyryjy, buýruk beriji we tertip-düzgün bilen bagly usullar degişlidir. Guramaçylyk-kadalaşdyryjy usullar

düzgünnamalar, hukuklardan we borçlardan ybarat wezipe düzgünnamasy, zähmet hakynyň möçberi we ş.m. ýüze çykýarlar.

 Buýruk beriji usullar görkezme, tabşyryk bermek bilen öňde duran wezipeleri amala aşyrýarlar. Hat görnüşinde düzülen resminamalarda ýa-da dil üsti bilen berilýän tabşyrykda hökmany suratda işi ýerine ýetirijini hem-de möhleti anyk görkezýärler.

 Tertip-düzgün usullary jogapkärçiliginiň anyk görnüşini kesgitleýär we ony iş ýüzünde ornaşdyrýar.Kärhanada kanunçylygy berjaý etmek, tertip-düzgüni berkitmek oňa degişlidir. Umuman, şu usullar guramaçylyk-tehniki baglanyşygy kadalaşdyrýar. Usullar üç topar boýunça özara hereket edip, dolandyryş işleriniň üstüni dolýarlar. Bazar gatnaşyklary görkezme beriji usullardan ykdysady usullary

giňden ulanmaga geçýär we dolandyryşyň özgermegine getirýär.

Dolandyrmagyň aşakdaky usullary peýdalanylýar.

 Guramaçylyk usullary: işgärleri dogry seçip almak we ýerli-ýerinde goýmak, wezipe-borçlary olaryň arasynda bölüşdirmek; hasabatlylyk; degişli görkezmeler bermek, olaryň ýerine ýetirilişine gözegçilik etmek; zähmet kadasyny

belllemek, bejeriş kärhanasynyň bölümlerinde, aýry-aýry ýerlerinde işleri sazlaşykly, agzybir ýola goýmak barada çäreleri yzygiderli geçirmek; kärhanada kabul edilen düzgünleri, gün tertibini berjaý etmek.

 Terbiýeçilik usullary: işgärleriň iş başarnyklaryny, tabşyrylan işe we kollektiwiň işine jogapkärçilik duýgysyny ösdürmek, material taýdan höweslendirmegi kämilleşdirmek we ş. m.

 Psihologik usullary işgärler köpçüliginiň we her bir işgäriň işe garaýyş münkinçiligini kesgitleýär. Olar adamlaryň önümçilikdäki durmuş häsiýetli gatnaşyklaryna baglydyr. Bu usullar öňde goýlan maksady we oňa degişli wezipeleri işgärlere düşündirmegi niýet edinýär. Şeýle hem, olar işgärler köpçüligini öňde durýan gündelik we geljek döwrüň meselelerini çözmäge gatnaşdyrmagy, işeňňir işgärleri aýratyn höweslendirmegi, işgärleriň arasynda terbiýeçilik ähmiýetli medeni-bilim çäreleri geçirmegi maksadalaýyk hasap edýärler.

 Çünki, işi üstünlikli alyp barmak üçin agzybirlik, jebislik, görelde bolmak, işi başlamaga ukyplylyk, täzeligi duýmak ýaly ruhy gymmatlyklar uly ähmiýete eýedir. Işgärleriň psihologiýa babatda rahatlygyny üpjün etmek möhüm çäre bolmak bilen, onuň netijeli amala aşyrylmagy işgärleriň özara gatnaşyklarynyň asuda we sazlaşykly bolmagyna şert döreýär. Bu usullar sosiologik barlaglaryň, sorag-jogaplaryň, anketalaryň, söhbetdeşligiň we duşuşyklaryň üsti bilen amala aşyrylýar. Olar menejmentde tertip-düzgüň oňatlaşmagyna, işgärleriň geldi-geçerliginiň peselmegine şert döredýärler.

 Amatly usullar kärhananyň netijeli işlemegine dolandyryşyň hilini ýokarlandyrmak arkaly täsir edýärler. Menejmentiň hili kabul edilýän çözgütlere, peýdalanylýan usullara we maglumatlara baglydyr. Menejmente ykdysadymatematiki usullary ornaşdyryp, çylşyrymly meseleleri kompýuterleri ulanmak arkaly çözmek amatly çözgütlere münkinçilik döredýär.

 Sosial – psihologik usullar: zähmet kollektiwlerini, olarda emele gelen psihologik ýagdaýy, her işgäriň şahsy aýratynlyklaryny öwrenmek. Dolandyrmagyň bu usulyndan peýdalanylanda , aýry-aýry işgärlere gös göni ýa-da zähmet kollektiwiniň üsti bilen täsir edilýär. Şeýle hem hukuk taýdan täsir etmek (ugrukdyrmak, ýola salmak) üçin: material, düzgüntertip, administratiw we jenaýat-hukuk usullary ulanylýar.

 Dispetçerleşdirmek - önümçiligiň gidişini operatiw sazlamakdyr, önümçilik grafikleriniň ýerine ýetirilişine hemişelik gözegçilik etmekdir.Iri bejeriş kärhanalarynda dispetçer gullugyna baş dispetçer ýolbaşçylyk edýär, ol şol bir wagtda hem meýilnama – önümçilik bölüminiň başlygydyr.

 Sehleriň dispetçerleri, üznüksiz operatiw- önümçilik meýilnamalaşdyryş kartotekalarynyň operatory baş despetçeriň tabynlygyndadyr. Baş dispetçeriň önümçilige dahylly görkezmelerini, önümçilik kärhanasynyň sehleriň we bölümleriniň wezipesi adamlary üçin ýerine ýetirmek hökmanydyr. Merkezi dispetçer punktunda operatiw – önümçilik meýilnamalaşdyrylyşyň kartotekalary bar.

 Dolandyryş pulty arkaly bejeriş kärhanasynyň ähli bölümleri bilen aragatnaşyk ýola goýulýar. Aragatnaşyk üçin kärhananyň radioseti hem peýdalanylýar . Her hepdede 2-3 gezek 15-20 min dowamynda selektor aragatnaşygy boýunça dispetçer maslahaty geçirilýär. Onda önümçilik meseleleri ara alnyp maslahatlaşylýar, önümçiligiň ahli zwenolary koordinirlenýär, maddy - üpjünçilik meseleleri çözülýär. Bejeriş kärhanasynyň baş dispetçeri her gün haryt önümini goýbermek we ony ýerleşdirmek meýilnamasynyň ýerne ýetirilişi hakynda maglumatlary, üznüksiz operatiw–önümçilik meýilnamalaşdyryş ulgamy, goýberilýän önümleriň hili we beýleki birnäçe görkezijiler boýunça maglumatlary ýygnaýar. Maglumatlar işlenilenden soň, bejeriş kärhanasynyň ýolbaşçylary tarapyndan gözden geçirilýär , zerur bolsa degişli çäreler görülýär. Dispetçer gullugy önümçilik kärhanasynyň ähli bölümleriniň meýilnamalarynyň ýerine ýetirilmegine ýardam edýär.

 Önümçiligi dolandyrmagy kämilleşdirmegiň esasy ýollary:

 - önümçilik serişdelerini juda netijeli peýdalanmak;

 - ýokary hilli önümin goýberilişini artdyrmak;

 - önümçilik harajatlary azaltmak;

 - ahyrky maksat şol önüme bolan jemgyýetiň islegini doly kanagatlandyrmak.

 Önümçiligi dolandyrmaga toplumlaýyn we ulgamlaýyn çemeleşmegi ylmy-tehniki progresiň ösmegi talap edýär, ol bolsa öz gezeginde täze önümi (maşyny, täze önümçiligi) ýasamak, taýýarlamak, goýbermek, ony ulanmak, oňa hyzmat etmek bilen baglanyşyklydyr.

 Önümçiligiň ähli sferasynda ony dolandyrmagyň ulgamyna önümiň hilini we netijeliligini ýokarlandyrýan görkeziji girizmeli.

 Önümçiligi dolandyrmagyň dolandyryş bölümleriniň esasy maksady:

- önümçiligi taýýarlamaklygy doly we dogry amala

aşyrmak;

- esasy önümçilik serişdelerini işe ukyply ýagdaýda

saklamak;

- önümçiligi maddy resurslar bilen üznüksiz üpjün etmek;

- önümiň hilini barlamak;

- zähmet öndürijiligini ýokarlandyrmak;

- kärhananyň ähli resurslaryny netijeli peýdalanmak;

- önümçilik meýilnamasyny dolandyrmak;

- taýýar önümi ýerlemek (satmak) we başgalar.

 Kärhananyň dolandyryş bölümleriniň maksady: işgärlere kesgitli bir wagtda öndürmeli önüminiň mukdaryny, oňa edilmeli harajatlary, önümiň hiliniň ýokary bolmagyny, energiýany, çig mallary, serişdeleri tygşytly ulanmagy öwretmek. Sehiň ýolbaşçysynyň maksady hem sehe seretmekden we öz meýilanamasyny ýerine ýetirmekden ybaratdyr. Ol öňde goýulan tehniki-ykdysady görkezijileri: iş öndürijiligiň ösmegini, önümiň özüne duşýan gymmatynyň azaltmagy, enjamlaryň iş häsiýetnamalaryna görä aýawly ulanylmagyny gazanmaly.

**TEMA 4. Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşleri**

 **Selçeň ýa-da ýeke-täk önümçilik.**

 **Tapgyrlaýyn(seriýaly) önümçilik.**

 **Köpçülikleýin önümçilik .**

 **Üznüksiz önümçilik.**

Garaşsyz Türkmenistanda dünýäniň ykdysady we tehniki taýdan ösen ýurtlaryna mahsus önümçilik ulgamynyň görnüşleri hereket edýärler. Şu ulgamlar nebit-gaz dokma senagatynda, aragatnaşykda, oba hojalykda üstünlikli ornaşdyrylýar. Ulgamlaryň önümçilikde giňden peýdalanylýan, däp bolan görnüşlerine adaty görnüş diýilýär. Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşi-önümçiliginiň guramaçylyk we tehniki derejesiniň aýratynlyklaryny şekillendirýän toplumdur. Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşine önümçiligiň ýöriteleşdiriliş derejesi, onuň möçberi, gerimi, çylşyrymlylygy we önümiň durnukly çykarylmagy täsir edýär.

 Adaty önümçilik ulgamynyň şu görnüşlerini bellemek bolar:

 - selçeň ýa-da ýeke-täk önümçilik;

 - tapgyrlaýyn(seriýaly) önümçilik;

 - köpçülikleýin önümçilik;

 - üznüksiz önümçilik.

 **Ýeke-täk önümçilik** özüniň gurluşy, ýerine ýetirýän wezipesi we ýerleşişi boýunça örän seýrek duş gelýän önümleri öndürýär. Olar az möçberde taýýarlanýar, olar dürli görnüşli bolup, her birisi aýratyn wezipä niýetlenendir.

 Şu önümçilik ulgamyna aşakdkylar häsiýetlidir:

 - gaýtalanmaýan, ýöriteleşdirilen önümleriň görnüşlerini çykarmak;

 - önümçilik işlerini ýöriteleşdirilen bölümlere paýlap bermek arkaly amala aşyrmak;

 - önümçilik toplum işleriniň aýratynlygy, onuň seýrekligi, ýeke-täkligi;

 - önümiň taslamasy düzülip, ylalaşyjy tapgyrda alyjylaryň bildirýän talaplaryny nazarda tutup, olaryň buýurmalary boýunça önümi çykarmak;

 - önümçilikdäki toplum işlerde ýokary hünärli işçi güýjüni-inženerleri we gol zähmetini uly möçberde sarp edýän işçileri ulanmak;

 - her bir önüm birligi üçin uzak möhletli önümçilik döwrüniň dowam etmegi;

 - önümiň her birligi üçin buýurmalara we ony taýýar etmek möhletine görä, kärhananyň işin meýilnamalaşdyrmak;

 - öndürilen önümiň her biriniň hiline aýratyn gözegçilik etmek.

 Uly taslamalaryň durmuşy geçirilmegi ýeke-täk önümçiliginiň görnüşidir. Önümçilik ulgamynyň ähli serişdeleri häzirki wagtda bir ýa-da birnäçe ulgamlary amala aşyrmaga ugrukdyrylýar. Ýeke-täk önümçilik uly maşynlary, seýrek abzallary, enjamlary, şeýle hem, aýratyn buýurma boýunça standart däl önümeri goýberýär. Täze, has kämil önümi çykarmaga niýetlenen synag önümçiligi oňa mysaldyr.

 **Tapgyrlaýyn** ýa-da seriýaly önümçilikde aýry-aýry bölümler, sehler ýa-da meýdançalar dürli amallary ýetine ýetirmäge ýöriteleşdirilýär. Işlenmäge degişli obýektler ulgamdan bir-birden ýa-da uly bolmadyk toparlar boýunça özgerişe sezewar edilýär. Şu önümçilik düzüm gurluşy meňzeş önümleriň bellenilen möhletde kesgitlenen möçberler boýunça tapgyrlaýyn (meselem, stanoklaryň, motorlaryň) goýberilmegini göz öňünde tutýar. Tapgyrlaýyn önümçilik üçin şu işler häziýetlidir:

 -birmeňzeş önümleriň görnüşlerini uly bolmadyk toparlarda öndürmek;

 -önümçilik bölümlerini (sehleri, meýdançalary) anyk toplum işlerde, aýry-aýry harytlary çykarmaga ýöriteleşdirmek;

 -alyjylaryň buýurmalary esasynda önümleri taýýarlamak;

 -önümleri toparlar boýunça döwürleýin taýýarlamak;

 -önümçilik toplum işlerinde orta hünär derejeli işçileri ulanmak, olara berkidilen işler boýunça iş orunlaryny ýöriteleşdirmek;

 -tehnologiýa iş toplumlaryny kämilleşdirip, olaryň ýönekeýligini gazanmak;

 -aýratyn iş orunly ýöriteleşdirilen tilsimat enjamlarynyň işlemegi;

 -tapgyrlaýyn çykarylýan, dürli talaplar bildirilýän ýöriteleşdirilen önümi işläp taýýarlamaga hemme sehleriň we meýdançalaryň gatnaşmagyna zerurlygyň ýoklugy;

 -öndürilýän önümiň hiline gözegçilik awtomatlaşdyrmak.

 **Köpçülikleýin önümçilik** - standart önümleri aýry-aýry görnüşler boýunça, uly möçberde, uzak wagtuň dowamynda goýberýär. Meselem, maşynlar, traktorlar, motorlar, gurluşyk maşynlary, turbalar. Köpçülikleýin önümçilim üçin şu aşakdakylar häsiýetlidir:

 - birmeňzeş önümleriň kesgitli görnüşleriniň üznüksiz öndürilişi;

 - kärhananyň düzüminde girýän ýöriteleşdirilen önümçilik bölümlerde şaýlary olaryň böleklerini taýýarlamak;

 -hil we ölçegleri kesgitlenen nusgalaşdyrylan şaýlardan we onuň böleklerinden üznüksiz ýygnalyp, önüm goýberýän ýöriteleşdirilen önümçilik;

 -Önümçiligi ýöriteleşdirmek ýokary derejesi, bir kärhanada önümiň bir ýa-da birnäçe görnüşler goýbermek;

 -önümi öndürijilikli ýygnap goýbermek üçin şaýlary hökmany suratda standartlaşdyrmak we nusgalaşdyrmak;

 -konweýerde belli yzygiderlilikde ýerine ýetirilýän anyk işlere iş orunlaryny ýöriteleşdirmek;

 -toplum işlerini awtomatlaşdyrmak;

 -anyk işleri hünärliligi ýokary bolmadyk işçileri ulanmak arkaly ýerine ýetirmek;

 -ýygnalýan önümçilige esaslanan önümçilik tapgyrynyň dowamlylygynyň uzak bolmazlygy;

 -önümiň hiline gözegçilik awtomatlaşdyrmak;

 -önümçiligi dürs meýilnamalaşdyrmak;

 -öndüriji güýçleri toplumlaýyn ulanmak.

 **Üznüksiz önümçilik** möçberi, uzynlygy, agramy kesgitlenen birlikde ölçenilip, özgerdilýän serişdeleriň yzygiderli üznüksiz gelmek arkaly birmeňzeş önümleriň örän köp mukdarda çykarylmagyny kegitlendirýär. Meselem, nebitgaz, himiki we aýna önümleri ulanmak.

 Üznüksiz iş toparlaryna önümçiligi duruzman bir işi başgasy bilen çalyşmak häsiýetlidir. Mysal üçin, nebiti çykarmak we ony gaýtadan işlemek üçin ýerini ýetirilýän iş toplumlary. Üznükli iş toplumlary döwürleýin we gaýtalanýan aýrtynlyk bilen tapawutlanýar. Meselem, geologiýa gözleg işleri. Iş toplumynyň üç görnüşi-yzygiderli, parallel, parallelyzygiderli utgaşdyrylyp ulanylýar: Yzygiderli utgaşdyrmak her bir soňky işi şondan öňki iş tamamlanandan soň ýerine ýetirmek göz öňünde tutulýar. Iş toplumlaryny şeýle ýerine ýetirmek köp wagt talap edýär. Meselem, buraw üçin enjamlaryň ornaşdyrylmagy iş toplumlarynyň biri-biriniň yzyndan amala aşyrmagyny talap edýär.

 Şu usulyň aýratynlyklary ornaşdyrmaga degişli işleriň beýlekilere görä dowamlylygy, aýry-aýry toplum işleriň üznüklilik bilen ýerine ýetirmegi birmeňzeş serişdeleriniň sarp edilmegi ýaly işlerden ybaratdyr. Parallel utgaşdyrma iş toplumlarynyň birwagtda ýerini ýetirilmegini häsiýetlendirilýär, ýagny amallar bilelikde şol bir wagtda ýerine ýetirilýär. Bu görnüşli işler seýrek duş gelýär. Şeýle işiň görnüşine gurluşykda gabat gelinýär, meselem, dürli ugurlarda düzülýän guramaçylyk işlerde parallel utgaşdyrmak ýüze çykýar. Ýagny ähli düzülmeli bölekler bir wagtda edilýär we ähli guramaçylyk işleriň möhleti bir iş üçin sarp edilen wagta deňdir.

 Parallel yzygiderli utgaşdyrmak iş toplumlarynyň bir böleginiň parallel, beýlekisiniň yzygiderli ýerine ýetirilmegini aňladýar. Bu görnüş nebit-gaz senagatynda giňden ulanylýar.

 Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşiniň çäklerinde oňa degişli dolandyryşyň düzüm gurluşy emele gelýär. Şunlukda, her kärhananyň aýratynlyklaryny göz öňünde tutup öz dolandyryş düzüm gurluşyny taýýarlaýar. Önümçilik ulgamyň adaty görnüşi kärhananyň geljek döwürdäki işi boýunça dolandyryşyň düzüm gurluşynyň aýratynlygy kesgitleýär.

Önümçilik - bu serişdeler toparyny özgerdip, anyk düzümi bolan önümi öndürmek üçin niýetlenen toplum işlerdir. Her bir önümçilige üç bölekden ybarat (serişdeler, önüm we önümçilik toplum işleri) ulgam hökmünde garalýar.

 Önümçiliginiň özeni “serişdeler-önüm” ulgamydyr. Serişdeler önümçiliginiň düzüm bölekleri diýlip hasap edilýär. Olar önümçiliginiň möçberiniň ululygyna laýyklykda, üygeýän çykdajylary häsiýetlendirýärler. Üýtgeýän harajatlara maddy serişdeler, işçi güýji we energiýa serişdeler degişlidir. Şu harajatlar jemi önümiň (natural görnüşde) möçberine baglydyr. Üýtgeýän harajatlar işgärleriniň zähmet hakynyň töleglerini we maddy serişdelere edilýän çykdajylary öz içine alýarlar. Önümçilik toplum işlerine gatnaşýan serişdeleriniň üsti bilen önümiň çykarylyşy kadalaşdyrylýar. Önüm kärhananyň önümçilik bölüminiň alyp barýan

işleriniň ugruny we netijesini şekillendirýär. Önümçilik işleriniň başlangyç pursady çykaryljak önümiň görnüşini we düzümini kesgitlemekligi aňladýar. Bazar şertleriniň we kärhananyň maliýe ýagdaýynyň birsyhly üýtgäp durmagy önümçilikdäki işleriň täze ugurlaryny gözläp tapmaga mejbur edýär. Geologiýa-gözleg, buraw we nebit-gazy çykarmak bilen bagly işleriň möçberleri oňa mysal bolup biler.

Toplum işler - bu öňden göz öňünde tutulan operasiýalaryň (işleriň) toplumydyr. Talap bildirilýän netijä ýetmek serişdeleri özgertmek üçin olara tapgyrlaýyn bir ýa-da birnäçe usullar arkaly täsir edýärler. Önümçilik toplum işleri ýönekeý we çylşyrymly görnüşli bolýarlar, önümleriň aýry-aýry görnüşleri köp möçberde öndürilýär. Şu ýagdaý “serişdeler-önüm” iş toplumynyň düzülmegini talap edýär, bu taslama anyk maksatlara ýetmek üçin niýetlenilýär. Zähmet toplum işleri adamynyň gatnaşmagynda haýsydyr bir zadyň üýtgemegini (sypaty, möçberi, ýerleşen ýeri, durky we ş.m) aňladýar. Zähmet çekip işlenilýän zat, adam gatnaşman hem tebigy güýçleriň täsiri astynda üýtgäp biler. Şeýle toplum işlere tebigy işler diýilýär.

 Kärhanada bitewi önümçilik toplum işler esasy we kömekçi görnüşlere bölünýärler. Nebit-gaz çykaryjy kärhanadaky esasy toplum uşler nebiti we gazy çykarmak, olary arassalamak, gazy we kondensaty bölüp aýyrmakdan ybaratdyr.

 Kömekçi toplum işler esasy işler üçin kadaly şertlere döredýärler. Önümçilik serişdelerini saklamak we bejermek, suw, energiýa hem-de beýleki serişdeler bilen üpjün etmek we ş.m. kömekçi toplum işlerine degişlidir. Önümçilik toplum işlerini guramak üçin olary ýerine ýetirmekde işçiniň tutýan ornuny, toplum işleriň görnüşlerini, olaryň gaýtalanylýan döwürlerini we dowamlylygyny bilmek möhümdir.

 Önümçilik toplum işlerini guramak üçin olary ýerine ýetirmekde işçiniň tutýan ornuny, toplum işleriň görnüşlerini, olaryň gaýtalanylýan döwürlerini we dowamlylygyny bilmek möhümdir. Önümçilik toplum işleriň mehaniki we fiziki-himiki görnüşlerini belleýärler. Mehaniki toplum işler mehaniki güýçleriň täsiri astynda zähmet çekip, işlenilýän haýsydyr bir zadyň sypatynyň , ölçeginiň, tutýan ornunyň we ýagdaýynyň üýtgemegine getirýär. Mysal üçin, buraw işleri dag jynslarynyň ýerleşýän ýagdaýyny üýtgedýär,fiziki-himiki toplum işler bolsa çig malyň ýa-da serişdäniň fiziki-mehaniki we mehaniki häsiýetlerini hem-de olaryň içki gurluşyny üýtgedýärler.

 Önümçilik toplum işleri, esasan hem, hemişelik harajatlara degişli düzüm böleklerden emele gelýär. Hemişelik harajatlara önümçiliginiň möçberine bagly bolmadyk çykdajylar (salgytlar, dolandyryş işgärleri, zähmet hakynyň tölegleri, ýylylyk, ýagtylyk, amortizasiýa üçn tölegler, önümçilikdäki gurluşyklara, enjamlara maýa goýumlar) degişlidir. Kärhananyň jaýlary we enjamlary önümçilik toplum işlerini üpjün edýärler. Goşmaça ýa-da gytklaýyn harajatlar taýýarlanan önümi taýýarlamaga gös-göni gatnaşmaýarlar. Önümçilik ulgamy şu ugurlar boýunça kadalaşdyrylýar:

 - serişdeler önümçiliginiň kuwwatyna, önümiň gymmatyna we hiline görä kesgitlenilýär;

 - önümçilikde üýtgeýän harajatlarynyň kadaly bolmagy gazanylýar;

 - önümçilikdäki toplum işleri düzüm bölekler bilen utgaşdyryp, ulgama degişli hemişelik harajatlary tygşytly ulanmak nazarda tutulýar.

 Önümçiligi we onuň bölümlerini dolandyrmak üznüksiz önümçilik prosesiniň aýrylmaz elementi bolup durýar. Dolandyrmak ulgamynda meşgullanýan adamlaryň zähmeti, umumy jemlenen zähmet öndürijiliginiň bölegi bolup, öndürilýän önümiň hilini ýokarlandyrmak prosesine gatnaşýar.

 Önümçilik prosesinde dürli üýtgemeler, ýagny, dolandyryş ulgamynda, dolandyryjy işgärleriniň işinden, kesgitlenen çözgütleri işläp düzmekden başlanýar. Önüm taýýarlaýyş prosesinde hem-de şu prosesi dolandyrmak ugry boýunça edilýän işleriň arasyndaky tapawut şeýle, ýagny birinjisiniň zähmet predmeti çig mallar, materiallar, zähmet gurallary bolsa enjamlar, gönüden-göni netijesi bolup, taýýar önümler hyzmat edýär. Dolandyryş ulgamynyň işgärleri üçin bolsa, zähmet predmeti bolup maglumatlar, zähmet guraly bolup – guramaçylyk, hasaplaýjy tehnika, kompýuterler, taýýar önüm bolup bolsa, işlenilip düzülen, kabul edilen we ýerlenen hojalyk çözgütleri hyzmat edýär. Dolandyrmak boýunça zähmet öz aralarynda ýygjam çatylan iki bölekden durýar:

 a) ýokary guramalaryň ýumuşy, önümçilikde ýygnalan maglumatlaryň we çözgüdiň mümkin bolan wariantlaryny düzmek we maglumatlary işläp düzmek ýoly bilen, işgärler köpçüliginiň teklipleri esasynda, çözgütleri işläp taýýarlamak;

 b) çözgüdiň ýerine ýetirilişini guramak, ýagny önümçilik bölümleriniň edýän işlerine gözegçilik, derňew, barlag geçirmek, işgärleri höweslendirmek, olaryň işine baha bermek.

 Dolandyrmak boýunça zähmet önümçiligi bilen gönüden-göni meşgullanýan adamlaryň çekýän zähmetiniň üstünden önümçiligiň netijeliligine täsir edip bolýar. Şeýlelikde dolandyrmak üçin işde zähmet obýekti ýagny, ulgamyň dolandyryjysy tarapyndan guralýan, ugradylýan adamlar köpçüligi diýen düşünjäni kabul etmek makullanylýar.

 Dolandyrmak ulgamy ähli önümçilik guramalarynyň ulgamçasy, aýrylmaz bölegi bolup durýar. Birleşmelerde we önümçilik kärhanalarynda dolandyrylyşyň hem-de önümçiligiň arasyndaky göniden-göni tapawut, käwagt şertleýin häsiýete

eýe bolýar, sebäbi önümçilik bilen meşgullanýan işgärler dolandyrmak prosesine işeňňir gatnaşýarlar.

 Dolandyryş ulgamynyň düzümine dolandyryş guramasy, dolandyryş işleri bilen meşgullanýan işgärler, dolandyryş usullary, maglumatlary, dolandyryş tehnikalary we tehnologiýalary degişli. Dolandyryş ulgamynyň bu bölegi guramanyň birligini özünde jemleýär.

 Önümçilik prosesinde işleýän adamlaryň köpçüligini dolandyrmak boýunça işleriň düzümi: täze önümiň taslamalaryny işläp düzmek we öňki öndürilýän önümi modernizirlemek; täze tehnikanyň we önümi öndürmegiň täze usullaryny taslamak hem-de ornaşdyrmak; hereket edýän önümçiligiň alnyp barlyşyna ýolbaşçylyk etmek; energetiki we maddy – tehniki resurslar bilen üpjün etmek; taýýar önümi ýerleşdirmegi guramak; zähmetkeşler köpçiliginiň we bu köpçiligiň ähli bölümleriniň işini meýilnamalaşdyrmak, hasaba almak, derňemek we höwesledirmek; köpçüligiň sosial ösüşini we durmuşyny işiň normal şertlerini döretmäge ýolbaşçylyk etmek; dolandyryş ulgamynda köpçüligiň ýerine ýetirýän işleri baradaky maglumatlar şöhlelenýär. Ol işçileriň ähli ýerine ýetirýän işiniň netijeliliginiň ýokarlanrylmagyny kadalaşdyrýar.

**TEMA 5. Dolandyrmagyň ykdysady usullary**

 **Ykdysady-matematiki usul.**

 **Öz-özüňi ätiýaçlandyrma.**

 **Töwekgelçiligi birleşdirmek.**

 **Birža geleşikleri.**

 Ykdysady usullar sarp edijileriň islegini öwrenip konstruktor tehnologiki kärhananyň we guramanyň işgärlerine işlemek üçin hem-de alyjylaryň islegini kanagatlandyrýan önümleri öndürmek, taýýarlamak, ykdysady şertleriniň döredilmegini üpjün edýän usul bolup durýar. Oňa bahany emele getirmegiň düzgüni, kreditleme şertleri, standartyň we tehniki şertleriň talaplarynyň berjaý edilmezligi üçin ykdysady jerimeler.

Ykdysady usullar: meýilnamalaşdyryşda belli bir ugur boýunça meselem himiya kärhanasyna berlen, alynmaly we garaşylýan netijeleriň esasynda onuň tehniki we hojalyk işleriniň hasaby, olary derňemek; hojalyk hasaplaşygynyň we bazar gatnaşyklarynyň ýörelgelerini berkitmek; işgärleriň, kärhananyň we döwletiň

bähbitlerini utgaşdyrmak bilen maddy taýdan höweslendirmegi kämilleşdirmek.

 Önümçilik bölümine bölümiň başlygy ýolbaşçylyk edýär. Olar kollektiwiň işini guraýarlar, önümçiligiň tehnologiýasyna, iş orunlarynyň üpjünçiliginiň guralyşyna, önümçilik kuwwatlyklarynyň iň köp (maksimal) peýdalanylyşyna

seredýärler. Sehiň başlygy sehde önümçilik prosesini guraýar, ol himiýa kärhanasynyň baş inženeriniň tabynlygynda bolup, işgärlere ýolbaşçylyk edýär, özlerine berkidilen bölümleriň işini guramakda olara kömek berýär.

 Dolandyryjy işgärleriň zähmetiniň mehanizasiýalaşdyrylmagy we awtomatlaşdyrylmagy olaryň işiniň kämilleşdirilmegine ýardam edýär. Iri himiýa kärhanalarynda dolandyryş zähmetiniň dürli görnüşli serişdeleri ulanylýar: aragatnaşyk , hasaplamagy awtomatlaşdyrýan serişdeler , hasaplaýjy maşynlar, operatiw resminamalaryň çalt göçürmesini alýan hem-de köpeldýän gurluşlar we beýlekiler. Kärhanalaryň orgtehnika serişdeleri- telefon we selektor aragatnaşygy, elektron hasaplaýyş maşynlar, signolizatorlar, kompýuterler, fakslar we beýlekiler. Himiýa kärhanasyna hyzmat edýän ambarlarda dökünleri gaplaýjy, belgileýji we sortlaýjy maşynlaryň ulgamy peýdalanylýar.

 Önümçiligi dolandyrmagyň mehanizasiýalaşdyrylan we awtomatlaşdyrylan kämil serişdeleriniň ornaşdyrylmagy, dolandyrmak üçin edilýän çykdaýjylaryň kemeldilmegi bilen bir wagtda geçmelidir. Kärhanada önümçiligine bejeriş kärhanany dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň ornaşdyrylmagynda dolandyryş tehnologiýasynyň we guramaçylygyň görnüşlerini hem-de usullaryny kämilleşdirmekde esasy orny eýeleýär we oňa işjeň täsir edýär.

Dolandyrmagyň ykdysady usuly - bu usul ykdysady gatnaşyklary kämilleşdirmekden ybaratdyr. Bu usulda oňde goýlan maksada ýetmek üçin ykdysady höweslendimreler ulanylýar, ýagny haçanda meýilnama ýerine ýetirilen mahaly artykmaç girdejiniň haýsy hem bolsa bir bölegi işgärlere baýrak hökmünde berilýär.

 Modelirleme dolandyrmagyň bir usuly hökmünde seredilip biliner, bu usul ykdysady ýa-da tehniki ulgamlary (obýektler, prossesler) barlap görmekden ybarat bolup, onuň üçin olaryň abstrakt şekiliniň modelini döredýärler, model bolsa ulgamyny meňzetmeklige mümkinçilik berýär, netijede obýekt barada öňünden goşmaça karar kabul edilmeklige mümkinçilik döreýär.

 Ykdysady-matematiki usul esasan model görnüşinde bolup, ykdysady meseleler çözülen mahaly ulanylýar. Bu usul dolandyryşyň we meýilleşdirmegiň ylmy taýdan esaslandyrmagyň derejesini ýokarlandyrýar, bu bolsa öz gezeginde beýleki usullar bilen çözmesi mümkin bolmadyk meseleleri çözmeklige mümkinçilik berýär. Olaryň mümkin dälligi bolsa çözgüdiň mümkin bolan wariantlarynyň sanynyň çensiz köp bolmagy bilen baglanyşyklydyr. Kärhanany dolandyrmaklyga jemgyýetçilik guramalary köp täsir edýärler.

 Dolandyryjy işgärler (dolandyryşyň subýekti) dolandyrylýan işgärlere (dolandyryşyň obýekti) enjamlary, işgärleriň hünärliligini, tehnologiýasyny we ş.m düzüm böleklerini kämilleşdirmäge ýardam bermek bilen zähmet öndürijiligini hem-de işiň netijeliligini ýokarlandyrmaga münkinçilik döredýärler. Şu işiň birnäçe çözgüdini taýýarlap bolar. Önümçilik dolandyrylanda birnäçe çemeleşmeler ulanylýar: ylmy, toplumlaýyn we ýagdaýa görä çemeleşmek.

 Ylmy taýdan çemeleşmek dolandyryşda F.Teýlor we onuň egindeşleri tarapyndan döredilýär, olar dolandyryşda ylmy-barlag işleri geçirmek üçin täze usullary we gurallary ulanypdyrlar. Soňra bu ylmy ugur ýolbaşçylygynyň ýörite

usullary, adam gatnaşyklary we mukdar usullary boýunça dowam etdirilýär.

 Toplumlaýyn çemeleşmek dolandyryşa üznüksiz özara bagly topar işleri: meýilnamalaşdyrmak, guramaçylyk, höweslendirmek we gözegçilik etmek görnüşde garaýar.

 Ulgamlaýyn çemeleşmede ýolbaşçy kärhana özara bagly düzüm bölekleriniň: işgärler, düzüm gurluş, wezipeler, tehnologiýalar, enjamlar-birleşdirilen topary hökmünde garamalydyr diýip hasap edýär. Ýagdaýa görä çemeleşmek, dolandyryşyň dürli görnüşli usullarynyň netijeliligini dörän ýagdaý bilen kesgitlenilýär diýip nygtaýar.

 Kärhanada öňde goýlan maksada ýetmek üçin dolandyryş subýekti obýekte täsir etmek üçin köpdürli tärlerden we ýollardan peýdalanýar. Olaryň durnukly we netijeli görnüşlerine dolandyrmagyň usullary diýilýär. Mälim bolşy ýaly, usullar köp sanlydyr, emma dolandyryşda olaryň köp gaýtalanyp ulanylýan görnüşleri peýdaly hasap edilýär.

 Dolandyryşda, adatça, hukuk, görkezme beriji, ykdysady, psihologiýa we amatly usullar giňden ulanylýar.

 Kärhanada töwekgelçiligi dolandyrmak birnäçe tapgyrlary öz içine alýar. Anyk kärhanadaky ýagdaý babatynda işlenip taýýarlanan töwekgelçiligi dolandyrmagyň amaly maksatnamasynyň parametrleri ýüze çykýan töwekgelçilikleriň aýratynlygyna, kärhananyň ygtyýarynda bar bolan serişdelere we töwekgelçilikleri has netijeli usulda dolandyrmak üçin hünär derejesine baglydyr. Töwekgelçiligi dolandyryş prosesi su aşakdakylardan düzülýär:

 - Töwekgelçiligi identifikasiýa etmek (tapawutlandyrmak);

 - Töwekgelçiligi seljermek (sebäp-netije-waka);

 - Töwekgelçilige mukdar taýdan baha bermek (ähtimallyk we agyrlyk);

 - Töwekgelçiligi ýok etmegiň ýa-da peseltmegiň usullary (saýlap almak we baha bermek);

 - Hereketleri saýlap almak:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| - Saklamak (tehniki-ykdysady); |  | - Bermek (hukuk)  |
| - Öz-özüňi ätiýaçlandyrma (girdejileriň ýa-da ätiýaçlyk gaznasynyň hasabyna); |  | - Ätiýaçlandyryş - Şertnamalar- Girew |
| - Töwekgelçiligi birleşdirmek; |  | - Jerime - Öňünden töleg |
| - Howpsuzlyk üçin goýumlar |  | - Zamun bolmak- Bank kepillendirmesi |
| - Taslamalary diwersifikasiýa etmek |  |  |
| - Birža geleşikleri |  |  |

 Töwekgelçiligiň düýp manysyna düşünmek töwekgelçiligiň önümçilik işiniň barşynda durmuşa geçirýän wezipelerini anyklamak bilen baglydyr.

 1. Sazlaýjy wezipeleriniň gapma-garşy häsiýeti bolup, ol iki görnüşde çykyş edýär:

 - konstruktiw görnüşde – töwekgelçilik telekeçilik işjeňligini, täzeçilligi, geljegi nazarlamagy höweslendirmek bilen katalizatoryň ornunda çykyş edýär;

 - destruktiw görnüşde – töwekgelçilik durnuklylygy bozýar, çözgütleriň esassyzýokary töwekgelçilik bilen durmuşa geçirilmegi wolýuntarizme getirýär.

 2.Gorag wezipelerine iki jähtden seredilip bilner:

 - taryhy-genetikijäht – adamzat öz ösüşiniň dowamynda amatsyz şertlerden goranmagyň usullaryny, ýagny töwekgelçiligi peseltmegiň usullaryny gözläpdir.

 - hukuk jähti – telekeçiniň oýlanyşykly töwekgelçilige bolan hukugyny kanunçylyk taýdan üpjün etmegiň zerurlygyna getirýär.

 Töwekgelçilik bellibir şertlerde (töwekgelçilik ýagdaýy) ýüze çykýar, ol şulary öz içine alýar:

 1. Näbelliligiň bolmagyny, ýagny häzirki ýagdaý barada we wakalaryň gejekki ösüşi barada maglumatlaryň ýetmezçiligi.

 2. Bar bolan alternatiw wariantlaryň arasyndan çözgüdi saýlap almak zerurlygy.

 3. Bar bolan wariantlaryň her birini amala aşyrmagyň ähtimallygyna baha bermek mümkinçiligi.

 Şeýlelikde, töwekgelçiligi gutulgysyz, ýagny hökmany saýlap alyş ýagdaýynda näbelliligi ýeňip geçmek bilen baglanyşykly iş hökmünde kesgitläp bolar. Töwekgelçilik ýagdaýynda şu pursatlara baha berip bolar:

 - islenýän netijäni almak ähtimallygy (şowlulyk);

 - islenilmeýän netijäniň ýüze çykmak ähtimallygy;

 - saýlanyp alnan maksatdan gyşarmalar ähtimallygy;

 - hereketleriň mümkin bolan amatly we amatsyz netijeleri.

 Telekeçilik töwekgelçilikleriniň dürli klassifikasiýasy bardyr, hususan-da, şu ölçegler boýunça:

 Türkmenistanyň Döwlet haryt-çig mal biržasy (Birža) ministrlik derejesindäki merkezi döwlet dolandyryş edarasy bolmak bilen, lomaý bazary düzgünleşdirmekde döwlet syýasatyny ýöredýär, Türkmenistanda öndürilen we onuň çäklerine getirilen önümleriň, harytlaryň hem-de çig mal serişdeleriniň söwdasyny guraýar we olary daşary ýurtlara ýerlemek üçin daşary söwda işlerini amala aşyrýandyr. Birža öz üstüne ýüklenen wezipelere laýyklykda şu işleri ýerine ýetirýär:

 - birža we auksion söwdalaryna gatnaşyjylary söwdalara çykarylýan harytlar hakyndaky zerur maglumatlar bilen üpjün edýär;

- birža geleşiklerini amala aşyrmak boýunça guramaçylyk-araçylyk, aýry-aýry gümrük düzgünleriniň çäklerindegümrük hyzmatlaryny bitirmek boýunça hyzmatlary hem-de hyzmatlaryň beýleki görnüşlerini amala aşyrýar;

- birža söwdasynyň kadalaryny hem-de birža we bäsleşiklisöwdalaryny geçirmegiň, şeýle hem şertnamalary baglaşmagyň we hasaba almagyň tertibini düzgünleşdirýän beýleki resminamalary işläp taýýarlaýar we tassyklaýar;

- birža bäsleşikli söwdalarynda ýerlenýän harytlaryň görnüşleri we olaryň bahalary hakynda resmi maglumatlary taýýarlaýar we köpçülikleýin habar beriş serişdelerinde ýaýradýar;

 Türkmenistanda, şeýle hem onuň çäklerinden daşarda harytlary öndürijiler bilen sarp edijileriň arasynda söwda gatnaşyklaryny ýola goýmaga we ösdürmäge ýardam berýär.

 **Birža geleşigi** - öz adyndan ýa-da müşderleriň adyndan dellallaryň arasynda birža ýygnagynda baglaşylan geleşikdir. **Harytlara baha kesmek** - geleşik baglanyşylanda satyjylar we alyjylar üçin gözükme hökmünde harytlara bolan islegi we teklibi nazarda tutmagy hem-de olaryň belli bir möhleti şol nyrhlaryň bellenilmegini ýüze çykarmak diýmekdir. **Dellal** - müşderiniň tabşyrmagy boýunça hem-de onuň hasabyna öz adyndan Biržada satyn alma-satma baradaky geleşik amal edilen mahalynda aralykdaky hyzmatlary ýerine ýetirýän adamdyr (dellaldyr).

 **TEMA 6. Işiň bölünişi, guramanyň düzümi we aragatnaşyk**

 **Düzüm gurluşy we aragatnaşyk.**

 **Guramaçylyk düzüminiň derejesi.**

 **Ýerli dolandyryşy özgertmek.**

Önümçilik kärhanasynda önümçiligi dolandyryjylar hökmünde ýokary bilimli önümçilige degişli hünär derejesine eýe bolandyklary barada tassyklanan resminamalary bolan raýatlar kabul edilýär. Önümçiligiň görnüşine garamazdan islendik önümçilikde hünärmen esasy omy eýeleýär, önümçiligiň doly kuwwatynda işlemegi üçin üç meseläni çözmek wajyp hasap edilýär.

1. Önümi öndürmek üçin zerur bolan çig mal;
2. Çig maly gaýtadan işlemekde zerur hasap edilýän tilsimatly maşynlaryň üpjünçiligi;
3. Önümçiligi amala aşyrmak üçin degişli hünärmen üpjünçiligi.

Hünärmen üpjünçiligi iki topara bölünýär. Ýokary bilimli

hünärmen üpjünçiligi bular önümçilikde önümçilik hadysalaryny dolandyryjylardyr. Önümçilik üçin zerur hasap edilýän ýokary bilimli hünärmen üpjünçiligi esasan ýurdumyzyň ýokary okuw mekdeplerinde degişli pudaklaryň buýurmalary esasynda taýýarlanylýar. Munuň üçin pudaklara degişli kärhanalar özleri üçin zerur hasaplaýan hünärmenler bilen üpjün etmek maksady bilen ýokary okuw mekdeplerine iberilýän buýurmalara goşmaklyk üçin teklip bilen çykýarlar, şol buýurmalaryň esasynda ýokary okuw mekdeplerinde hünärmen taýýarlanylýar.

 Degişli ugurlar boýunça işçi hünärmen üpjünçiligi bolup, bu hem önümçilik üçin örän derwaýysdyr. Şeýle işçi hünärmen üpjünçiligine abatlaýjy ussa, kompressor merkeziniň maşinisti ýaly hünärler degişlidir. Bu hünärmenlere bolan zerurlyk pudaklaryň okuw mekdeplerinde ýa-da ýöriteleşdirilen orta hünärment mekdeplerinde taýýarlanylýar. Bu hünärmenler pudaklaryň okuw merkezlerinde taýýarlananda ilki bilen şol pudaga degişli ähli kärhanalarda işçi hünärine bolan zerurlyk doly takyklanyp öwrenilýär. Diňe şondan soňra hünärmenleri taýýarlamak üçin maliýe serişdesi kesgitlenilýär. Işçi hünäri üç aý, alty aý möhletlerde taýýarlanylýar. Pudagyň okuw merkezinde hünärmen taýýarlananda ilki bilen şol işçi hünärmenleri taýýarlamak üçin okuw maksatnamasy düzülip, bir tarapdan degişli pudak boýunça, beýleki tarapdan bolsa Bilim ministirligi tarapyndan tassyklanylýar. Işçi hünäri boýunça hünärmenler taýýarlananda okuw doly esasda geçilenden soňra göz öňünde tutulan synaglar tabşyrylmalydyr. Synag kabul edýän toparyň düzümine şol ugurdan mugallymlar bilen bir hatarda döwlet standartlaşdyryş gullugynyň şol ugurdaky inspektory hem gatnaşyp, hünärmeniň saýlap alan hünäri boýunça taýýarlyk derejesini kesgitleýärler, synagy kanagatlanarly derejede tabşyran hünärmenlere şol ugurdan ýörite şahadatnama gowşurylýar. Berilýän şahadatnama pudak tarapyndan tassyklanan asyl nusgada bolmalydyr. Bulardan başga-da, işçi hünärine eýe bolan hünärmenler önümçilikde zähmet çekip ýören döwründe hem kesgitlenen wagtda gaýtadan synag tabşyrýarlar. Bu synagda hem döwlet standartlaşdyryş gullugyndan degişli ugur boýunça inspektorlar çagyrylýar. Bu çäreler önümçilik kärhanalarynda hünärmen üpjünçiligini çözmäge mümkinçilik berýär. Bulardan başga-da, önümçilikde işleriň takyk ýola goýulmagyna we iş öndürjiliginiňýokarlanmagyna getirýär. Şol maksatdan ugur alyp hem önümçilik kärhanalarynyň hünärmen üpjünçiligine uly üns berilýär.

Önümçiligi dolandyrmak, bu islendik önümçiligiň doly kuwwatynda işläp, onuň degişli ykdysady netijeleri bermegi üçin önümçiligi dogry esasda dolandyrmak zerur we ähmiýetli meseledir. Munuň üçin ähli jogapkärçilik iş berijiniň, ýagny önümçilik kärhanasynyň başlygynyň üstüne ýüklenilýär. Kärhananyň ýolbaşçysy Türkmenistanyň zähmet kodeksinde iş beriji hasaplanylýar. Kärhananyň ýolbaşçysy şol önümçiliklere jogapkärdir we degişli pudagyň öňünde her bir meselede jogap berýär. Bir söz bilen aýdylanda önümçilik kärhanasynyň öňünde goýlan maksadyna ýetmeginde kärhananyň ýolbaşçysy doly jogap berýär. Kärhananyň başlygynyň orunbasary kärhananyň ýolbaşçysynyň öňünde önümçilik, tehniki bölümiň işine, taýýar önümiň ýerleşdirilişine hem-de üpjünçilik bölüminiň işine jogap berýär. Kärhananyň önümçilik-tehniki bölümi şol önümçilikdäki tehnologiýa hadysalarynyň takyk amala aşyrylmagyny üpjün edýär. Önümçilige degişli has ygtybarly tehnologiýa hadysalary özleşdirip önümçilige ornaşdyrmaklyk bu bölümiň üsti bilen amala aşyrylýar. Önümçilikde taýýar önümi ýerleşdirmek hem möhüm ähmiýetli meseledir. Önümçilikde taýýar önümi ýerleşdirmekde esasan iki usul ulanylýar:

1. Döwlet buýurmalarynyň esasynda önümi ýerleşdirmeklik-önümi ýerleşdirmegiň bu usulynda hasapdan hasaba pul geçirmek amala aşyrylýar.
2. Nagt pul hasabynda önümi ýerleşdirmek usuly bu usulda önüm ýerleşdirilende kärhananyň pulhanasyna önümiň bahasy tölenýär. Käbir halatda bolsa ýerlerde kärhananyň dükanlary açylyp, şol dükanlaryň üsti bilen önüm ýerleşdirilýär. Bu işleriň ählisi kärhananyň taýýar önümi ýerleşdirýän bölüminiň üsti bilen amala aşyrylýar. Ýerleşdirilen önüm babatda bölümiň başlygy, kärhananyň ýolbaşçysynyň orunbasarynyň öňünde jogap berýär. Kärhananyň ýolbaşçysynyň öňünde jogapkärçiligi amala aşyrýan bölümleriň ýene biri hem üpjünçilik bölümidir. Kärhananyň üpjünçilik bölüminiň üstüne ähli üpjünçilik meseleleri ýüklenilýär. Şol üpjünçilik meselelerine çig mal, ýangyç energetika, suw üpjünçiligi ýaly meseleler degişlidir.

 Kärhananyň ýolbaşçysynyň öňünde baş hasapçy hem jogap berýär. Baş hasapçynyň işleriniň gidişine jogap berýän bölümlerine hasap bölümi, material gymmatlyklar bölümi, maliýe-ykdysady bölüm hem-de pulhana degişli. Hasap bölümi önümçilik kärhanasynyň ähli bölümlerinde ýerine ýetirilen işleriň esasynda zähmete hak tölemek meselesini amala aşyrýar. Material gymmatlyklar bölümi kärhananyň ähli bölümlerine degişli material gymmatlyklaryň ulanylyşyna, saklanylyşyna gözegçilik işlerini alyp barýar. Bulardan başga-da, ýylda bir sapar material gymmatlyklaryň inwentar barlagyny amala aşyrýar. Material gymmatlyklaryň hatardan çykanlarynyň atdan çykarylyş işleri hem bu bölümiň üsti bilen amala aşyrylýar. Bu işleriň amala aşyrylyşyna bölümiň müdiri baş hasapçynyň öňünde, baş hasapçy bolsa kärhananyň ýolbaşçysynyň öňünde jogap berýär.

 Maliýe-ykdysady bölüm bir önümi öndürmäge çykýan çykdajylaryň smetasynyň düzülişine, önümiň özüne düşýän gymmatyny kesgitlemäge degişli bolan kalkulýasiýanyň düzülişine, bir önümi ýerleşdirmek üçin şol önümiň bahasyny kesgitlemek meselesine jogap berýär. Bulardan başga-da, bir önümi öndürmäge harçlanylýan wagty kesgitlemek arkaly bir çalşygyň dowamynda öndürilmeli önümiň mukdaryny şonuň esasynda hem her çalşyk üçin takyk meýilnamany düzmek wezipesinde bu bölüm amala aşyrýar.

 Işgärler bölümi hem kärhananyň ýolbaşçysyna gönüden-göni jogap berýär. Işgärler bölüminde işgärleri işe kabul etmek üçin zerur bolan ähli resminamalar taýýarlanyp, kärhananyň başlygynyň çykaran buýrugy esasynda işgäri işe kabul etmek hem-de işden çykarmak işleri amala aşyrylýar. Bulardan başga-da, işgärler bölüminde işgärleriň önümçilikde tertip-düzgüni berjaý edişine gözegçilik işleri hem alnyp barylýar.

 Hukuk bölümi maslahat beriş işlerini amala aşyrmak bilen bir hatarda işgärler bölüminde kanunçylyk esasnamalaryň saklanylmagyna jogap berýär. Baş inžener hem önümçiligi dolandyryjy topara degişli bolup, ol hem kärhananyň ýolbaşçysynyň öňünde öz alyp barýan işleriniň esasynda jogap berýär. Baş inžener önümçilikde işleriň kadaly derejede amala aşyrylmagyna, önümçilikde tehnologiýa enjamlarynyň kadaly işlemeginiň netijesinde göz öňünde tutulan önümiň ýokary hilli öndürilmegine gözegçilik edýär. Bulardan başga-da, diňe bir esasy bölümler hasap edilýän önümiň öndürilýän bölüminiň işine gözegçilik etmän, eýsem energetika, suw üpjünçilik, kompressor, abatlaýyş işlerini amala aşyrýan, tejiribehananyň tehniki howpsuzlyk bölümleriniň we beýleki goşmaça bölümleriniň işine gözegçilik edýär. Baş inžener düzüm bölümi tarapyndan önümi öndürmek üçin kesgitlenen düzümnamany tassykladan soň şol önümi öndürmäge girişilýär. Kesgitlenen düzümnama çig malyň ýataklary, tejribe synaglarynyň netijesi, harçlanýan çig malyň bir birlik önümi öndürmäge harçlanýan mukdary, bir birlik önümi öndürmek üçin göz öňünde tutulýan wagt mukdary girýär. Bu işler tehniki-önümçilik bölüminde amala aşyrylýar. Şol nukdaý nazardan hem tehniki-önümçilik bölüminiň işine gözegçiligi amala aşyrmak baş inženeriň üstüne ýüklenýär. Bulardan başga-da, eger-de önümçilikde önümi öndürýän bölümleriň işi üç çalşykda amala aşyrylýan bolsa we her çalşygyň ýolbaşçysy önümçilik bölüminiň başlygy bolsa, onda baş inženere hasabat bermäge borçludyr. Baş inženeriň esasy gözegçiligi alyp barýan bölümi tehniki barlag bölümidir. Bu bölüm esasan öndürilýän önümiň bildirilýän standarta gabat gelmegine jogap berýär. Bu bölümde hil barlag işleri amala aşyrylanda öndürilýän önüme baglylykda onuň düzümi, tagamy, ýokumlylyk derejesi, agramy kesgitlenilýär. Önümçilik azyk önümlerini öndürmän, mysal üçin, gurluşyk materiallaryny öndürýän bolsa, onda öndürilýän önümiň düzümi, galyňlygy, ini hem-de boýy, edil şonuň ýaly-da öndürilen önümiň galyňlygy kesgitlenilýär. Bu görkezijiler öndürilýän önümiň hiline öz täsirini ýetirýärler. Bulardan başga-da, öndürilýän önümiň bildirilýän standarta gabat gelmeginde ýokarda agzalan görkezijiler wajyp orny eýeleýär. Şol görkezijileriň esasynda bu bölüm baş inženere hasabat berýär.

Umuman alanyňda, önümçilik kärhanasynda önümçiligi dolandyrmak aşakdaky düzümde alnyp barylýar.

 **Önümçilik kärhanasynda önümçiligi dolandyrmagyň düzümi**

1. Kärhananyň ýolbaşçysy
2. Kärhananyň ýolbaşçysynyň orunbasary
3. Baş hasapçy
4. Işgärler bölüminiň başlygy
5. Baş inžener
6. Önümçilik-tehniki bölüm
7. Taýýar önümi ýerleşdirýän bölüm
8. Üpjünçilik bölümi
9. Hasap bölümi
10. Işgärler bölümi
11. Material gymmatlyklara gözegçilik bölümi
12. Ykdysadyýet bölümi
13. Hukuk bölümi
14. Baş energetik
15. Baş mehanik
16. Önümçilik bölümi
17. Önümçilik-tehniki bölümi
18. Düzüm bölümi
19. Suw-üpjünçilik bölümi
20. Energiýa-üpjünçilik bölümi
21. Mehaniki abatlaýyş bölümi
22. Tehniki-barlag bölümi

23. Gaz paýlaýjy bölüm

1. Elektrik bölümi
2. Umumy bölümi
3. Abatlaýyş we bejeriş önümçilik bölümi
4. Maşyn üpjünçilik bölümi
5. Önüm öndüriji bölümi
6. Transformator bölümi
7. Düzüm bölümi we beýleki degişli bölümler.

Kärhananyň düzüm gurluşy, onuň strategiýasyna esaslanýar. Bu iş şu yzygiderlilikde ýerine ýetirilýär:

 - strategiýanyň möhüm ugurlary boýunça kärhana gorizontal bölümlere bölünýär;

 - dürli wezipeleriň ygtyýarlyklarynyň özara gatnaşygy kesgitlenilýär;

 - kesgitlenen wezipelere we işlere baglylykda, wezipe borçlary anyklanylýar.

 Guramaçylyk düzüm zähmetiň bölünişiginiň görnüşidir. Ol meňzeş işleriň toparlanmagyny şekillendirýär. Olar wertikal we gorizontal tertipleşdirilen bölümlerden düzülýär. Guramaçylyk düzümler obýektleriň ululygyna, işleriň möçberine we çylşyrymlylygyna bagly bolýar.

 Guramaçylyk düzümler aşakdaky ýörelgeler boýunça taslanylýar:

 - taslanylýan düzüm gurluşyň ykdysady ulgamyňmazmunyna laýyklygy;

 - taslanylýan düzümiň ykdysadyýetdäki özgertmeleri şekillendirmeklige ukyplylygy;

 - arabaglanyşyk serişdeleri arkaly edilýän täsirlere guramaçylyk düzüminiň öz wagtynda jogap bermegi;

 - guramaçylyk düzüminde ýolbaşçylyk basgançaklarynyň sanynyň mümkin boldugyça az bolmagy;

 - guramaçylyk düzümindäki bölümleriň ýerine ýetirýän işleriniň mukdar we hil taýdan deň gatnaşykda bolmagy;

 - guramaçylyk düzümine elementleriň özara gatnaşykda bolmagy.

 Guramaçylyk düzüminiň derejesi we bölümi onuň esasy elementleridir. Derejeler bölümleriň biri-birine yzygiderli garaşlylygyny hem-de her derejede ýerleşýän bölümleriň sanyny görkezýärler. Derejeleriň sany kärhanadaky işleriň möçberinde we çözülmeli meselelere baglydyr. Bölüm meňzeş işlerden ybarat düzüm bölek ýa-da işgärdir.

 Guramaçylyk düzüminde bölümleriň ýa-da işgärleriň baglanyşygy gorizontal we wertikal görnüşe eýedir. Wertikalýolbaşçy we oňa tabyn bolan bölümler, gorizontal-belli bir derejedäki ýerleşýän bölümleriň deň hukuklygyny görkezýär we bu bölümleriň özara gatnaşyklaryny şekillendirýär. Gorizontal gatnaşyklar derejedäki bölümleriň sany bilen kesgitlenilýär. Dolandyryşyň möçberi ýolbaşçylara tabyn bolan bölümleriň sany boýunça hasaplanylýar.

Pudaklaýyn we territorial dolandyrmagyň sazlaşygy. Islendik edara ýa-da gurama – bu hojalykdaky belli pudagyň bölümi, ýöne bir wagtda hem aýratyn önümçilik–territorial toplumynyň bölümi. Şuňa meňzeş ikitaraplaýyn ýagdaýy – pudaklaýyn we territorial dolandyrmagyň ýörelgeleriniň gerekli sazlaşmagyny, pudaklaýyn we territorial guramalaryň arasynda dolandyrmak meseleleriň dogry bölünişini talap edýär.

**TEMA 7. Önümçiligi guramak we dolandyrmak**

 **Önümçiligi guramak.**

 **Dolandyrmakda guramaçylyk.**

 **Ýolbaşçylyk we onuň görnüşleri.**

 **Ýolbaşçylygyň häsiýetleri we ýolbaşçylyk işlerini netijeli alyp barmak üçin hereketler.**

 Önümçiligi guramaga degişli toplum çöreleriň görnüşi önümçilikdäki işleriň wagta görä alnyp barylmagy arkaly kesgitlenilýär. Olar yzygiderli-parallel we parallel-yzygiderli görnüşlidir.

 Önümçilik serişdelerini has amatly ýerleşdirip, olaryň oňaýly ulanylmagyna häzirki döwürde aýratyn üns berilýär. Çünki önümçiligi guramagyň usullary tehnikany we tehnologiýany netijeli ulanmaga mümkinçilikleri döredýär.

 Önümçilikdäki işgärler we maddy serişdeler bilen ýokary öndürijiligi hem-de ykdysady netijeliligi üpjün etmek üçin öňde baryjy tehnika, tehnologiýa guramaçylygyň amatly görnüşi bilen utgaşdyrylmalydyr.

 Önümleri bellenilen möhletde kesgitlenen mukdar we hil boýunça goýbermek üçin önümçiligi zähmet hem-de maddy serişdeleri bilen üpjün etmek guramaçylygy aňladýar. Önümçiligi guramak maglumatlary toplamagy we olary

seljermegi bir iş hasap edýär. Olaryň esasynda degişli işler ýerine ýetirilýär:

 - jaýlary, desgalary we enjamlary ulanmak;

 - önümçilik meýdançalaryny saýlap almak we önümçilik serişdelerini ýerleşdirmek;

 - işgärleri iş orunlaryna berkitmek;

 - önümçilik operasiýalaryny we iş toplumlaryny bellenilen tertip hem usul boýunça alyp barmak;

 - gündelik meýilnamany, kadalary, zähmet hakynyň guralyşyny işläp düzmek;

 - önümçiligi harajatlaryna, önümiň hiline we möçberine gözegçilik etmek.

 Guramaçylykdaky toplum işler önümçiligi kesgitlenen ýol boýunça alyp barmagy üpjün edýän köpsanly çözgütleri kabul etmegi niýet edinýär. Önümçiligi guramakda örän möhüm we peýdaly usullaryň biri hem operasiýalary ylmy taýdan öwrenmekdir. Şu ugur önümçilik toplum işleriniň, esasan, hemme tapgyrlaryny we aňlatmalary öz içine alýar: enjamlar, serişdeler, tehnologik toplum işleri, işçi güýji, serişdeleriň, önümiň hem adamlaryň işdäki gatnaw ýoly, önümçilik toplum işleriniň dowamlylygy. Işleri barlamak üçin möhüm usullar ulanylýar: ähtimalllyk nazaryýeti, yzyna gaýdyş baglanyşyklar usuly, ykdysady-matematiki usullar we başgalar.

 Işleri barlamagyň baş maksady – çözgütleri saýlap almak üçin iň oňat maglumatlar bilen öpjün etmekdir. Önümçiligiň düzüm böleklerden gurluşy kärhanalaryň, önümçilik bölümleriniň kuwwatyny we onuň düzümini suratlandyrýar. Önümçiligiň düzüm gurluşy onuň ýöriteleşdirilişine esaslanýar. Önümçilik tehnologiýasy boýunça önümlerde we jaýlarda ýöriteleşdirilýär. Şolara görä hem düzüm gurluşlar teklip edilýär.

 Önümçiligi amatly guramak üçin uly möçberde maýa goýumlar talap edilmeýär, emma zähmet öndürijiligi mesemälim ýokarlanýar, önümiň taýýarlanylýan wagty gysgalýar we çykarylýan önümiň özüne düşýän gymmaty ep-esli aşak düşýär.

 Häzirki döwürde önümçiligiň guralyşy tehniki prosesiň ösüşini çaltlandyrmaga täsir edýär, ol diňe tehnikany oňat ulanmaga ýardam etmän, eýsem tehnikada we tehnologiýada özgertmeleriň geçmegi üçin şert döredýär. Mysal üçin,

köpçülikleýin önümçiligi yzygiderli usullar esasynda guramak birnäçe işlere ukyply stanoklaryň, köpsanly ulag enjamlarynyň, şol sanda, konweýerleriniň dürli görnüşleriniň ýüze çykmagyna getirdi.

 Häzirki zaman tehnologiýa enjamlary has çylşyrymly we dürli görnüşlidir. Prosesiň çaltlykda ösmegi, çykarylýan önümleriň görnüşleriniň, olary taýýarlamak üçin ýörite öndürilen enjamlaryň tiz köpelmegine getirýär. Ondan hem başga maşynlary taýýarlamak ugurda olaryň köpçülikleýin önümçilikde däl-de, toparlaýyn çykarylmagy agdyklyk edip başlady. Mysal üçin, ABŞ-da maşynlaryň we enjamlaryň anyk görnüşleriniň 85-90 % kiçi tapgyrly adaty önüçilikde 25 sanly

möçberde taýýarlanylýar. Şeýlelik bilen, häzirki zamanda, önümçiligi guramakda şu aýratynlyklar häsiýetlidir:

 - işiň usulyýetini kämilleşdirmek;

 - ulgamlaýyn, toplumlaýyn çemeleşmäni ornaşdyrmak;

 - önümüiligi guramakda kompýuterleri we beýleki elektron gurallary giňden ulanmak.

 Önümçiligi guramagyň häzirki döwürde esasy maksady önümçiligiň harajatlaryny tygşytlamak we önümiň bäsdeşlige ukyplylygyny pugtalandyrmakdyr. Olary amala aşyrmagyň esasy maksady öndürijiligiň harajatlaryny tygşytlamak we önümiň bäsdeşlige ukyplylygyny pugtalandyrmakdyr. Olary amala aşyrmagyň esasy wezipesi öndürijiligi ýokarlandyrmak we zähmeti güýçli depginde alyp barmakdyr. Şulara baglylykda, önümçiligi guramak bilen meşgullanýan işgärleriň işinde zähmetiň oýlanşykly guralyşy möhüm orun tutýar. Şu gurda zähmetiň hili barada aýtmak ýerliklidir.

 Zähmetiň hili diýlip işgärleriň möhüm şahsy isleglerini kärhanada zähmet çekmek arkaly kanagatlandyrmak mümkinçiligine aýdylýar Zähmetiň hil sypatlary şu aňlatmalardan ybarat:

 - işiň gyzykly bolmagy;

 - işçileriň zähmetini adalatly sylaglamak we olaryň zähmetini ykrar etmek;

 - iş ýeriniň arassa, galmagalsyz we oňat ýagty bolmagyny gazanmak;

 - ýolbaşçylaryň gözegçiligi az geçirilmelidir, emma zerurlyk ýüze çykanda ol ähli halatda ýerine ýetirilmelidir;

 - işçileri özlerine degişli işleriň çözgütlerini taýýarlamaga gatnaşdyrmak;

 - işiň kepilligi we işgärler bilen dostlukly aragatnaşyklary üpjün etmek.

 Guramaçylyk **–** startegiýaly meýilnamada öňde goýlan maksada ýetmek üçin işgärlere bilelikde netijeli işlemäge mümkinçilik berýär. Guramaçylykdaky işleri iki ugur boýunça hereket edýär: kärhanany maksadyna we strategiýasyna görä

bölümlere bölmek; ygtyýarlylygy paýlamak üçin dürli derejedäki işleri önümçilik bilen baglaşdyrmak. Ýolbaşçylar dürli derejedäki aragatnaşyklary ygtyýarlylygy paýlaşdyrmak arkaly amala aşyrylýar. Ygtyýarlylygy paýlap bilmek – wezipeleri ýerine ýetirmek üçin işgärleriň jogapkärçiligini aňladýar.

 Jogapkärçilik – öňde duran wezipeleri amala aşyrmagy borç edinmekligi we olaryň kanagatlanarly çözülişini jogap bermekligi aňladýar.

 Ygtyýarlylyk – kärhananyň serişdelerini ulanmak we zerur meseleleri çözmek üçin çäkli hukuklary şekillendirýär. Ygtyýarlylyk işgärlere däl-de, olaryň eýeleýän wezipesine paýlanyp berilýär. Ygtyýarlylyklar kärhananyň ýokary derejedäki ýolbaşçysyndan oňa garaşly işgärlere paýlanyp berilýär. Ygtyýarlyklar syýasat, kabul edilen kararlar, tertipdüzgünler we wezipe borçlary, hukuklary esasynda çäklendirilýär. Ygtyýarlylygy paýlap bermek boýunça dolandyryjynyň wezipesi kärhananyň strategiýasyna doly suratda laýyk gelýär.

 Häzirki döwürde ylmy-tehniki ösüşler bilen birlikde durmuşa bolan düşünjelere, oý-pikirlere täzeçe çemeleşmek talap edilýär. Adamyň şahsyýetine ýüzlenmek, onuň özbaşdaklygyny we gymmatlyklaryny ykrar etmek, dolandyryşda ünsi adama gönükdirmek täzeçe çemeleşmäniň alamatlarydyr.

 Ýolbaşçynyň işi köp ugurlydyr hem-de dürli görnüşlidir. Şuňa laýyklykda hem-de jemgyýetiň gymmatlyklaryna görä, ýolbaşçyda toplumlaýyn şahsy we umumy häsiýetli sypatlar jemlenen bolmalydyr Häzirki döwürde şahsyýetiň mertebesini we erkinligini dikeltmek möhüm wezipe hasaplanylýar. Bu wezipäni durmuşa geçirmek, ilkinji nobatda, ýolbaşçydan başlanýar. Ýagny ýolbaşçy durmuşda elmydama öz mertebesini saklamagy başarmalydyr, edil şonuň bilen deň derejede her bir adamyň mertebesine hemişe hormat goýmalydyr. Mertebeli ýolbaşçy işiň başyny başlamaga, görelde görkezmäge ukyply bolýar, ol başarjaň, gaýratly we jogapkärçiligi duýýan şahsyýetdir. Onuň halal işlemäge şahsy mümkinçiligi örän uludyr. Mertebelilik ýolbaşçynyň dogruçyllygyna baglydyr. Ýolbaşçynyü işgärler köpçüliginiň öňünde hasabat bilen çykyş etmegine uly ähmiýet berilýär. Şu sypatlar diňe ýolbaşçy üçin däl-de, ol ähli işgärler, adamlar üçin häsiýetli bolmalydyr. Şonuň üçin şeýle sypatlar umumy sypatlar diýilýär. Olardan başga ýolbaşçyda ýöriteleşdirilen aýratyn sypatlar: syýasy, ykdysady, psihologiýa medeniýeti, kompýuter, buhgalteriýa we dil babatdaky sowatlylyk ýaly häsiýetler degişli bolmalydyr.

 Ýolbaşçynyň syýasy medeniýeti, onuň hojalyk işlerini döwletiň syýasatyna laýyk ýöretmek ukybyny aňladýar. Şonuň üçin her bir hojalyk ýolbaşçysy döwletiň syýasatyna görä öz işini guramalydyr. Ýolbaşçylyk edýän toparynda bähbitli işler

bilen döwletde, jemgyýetde öz ornuny tapmalydyr.

 Ýolbaşçynyň kabul edýän görkezmeleri we ýerine ýetirýän kanuny tabşyryklary adamlaryň ýaşaýyş derejesine täsir edýän hem-de kesgitli durmuş-ykdysady netijelere getirýär. Ýolbaşçy durmuş-ykdysady işleriň guramaçysy hökmünde şahsy, topar we jemgyýetçilik bähbitlerini özünde jemleýär. Jemgyýetiň demokratiýalaşdyrylýan şertlerinde ýolbaşçylykda ylalaşmak ýörelgesi möhümdir. Kiçi toparlaryň hukuklarynyň kepillendirilişi bu ýörelgä baglydyr.

 Ýolbaşçynyň syýasy medeniýeti onuň umumy medeniýetliliginiň bir bölegidir. Ol jemgyýetiň ösüşiniň taryhy derejesinde, adamyň döredijilik kuwwatyna we mümkinçiliklerine baglydyr. Syýasy medeniýetiň düzümine syýasy sowatlylyk, syýasy duýgurlylyk girýär. Ýolbaşçynyň syýasy medeniýetinde onuň baştutanlyk edýän toparyny “özüniň yzy bilen alyp gitmek” ukyplylygy möhüm orun eýeleýär. Şonuň üçin, ol işgärler bilen gatnaşykda resmi we resmi däl hereketleri oňaýly utgaşdyrmagy başarmalydyr. Oňde goýlan maksada okgunlylyk, başlan işini ahyryna çenli alyp gitmek ýolbaşçynyň ykdysady medeniýeti üçin hem wajypdyr. Çünki ol milletiň döredijiligine, ykdysadyýetiniň üznüksiz ösmegine uly ýardam berýär.

 Ýolbaşçynyň ykdysady medeniýeti, onuň döwrebap ykdysady ugurda pikirlenmek başarjaňlygyndan başlanýar. Adatça, ykdysady medeniýet işgärleriň sagdyn pikirlerinden alýar we oňa degişli nukdaýnazarlary, gymmatlyklary döredýär. Ykdysady medeniýetlilik işgärleriň bähbitlerine dykgatly üns bermäge, olarda kärhana eýeçilik duýgusyny oýarmaga gönükdirilýär, şeýle hem, ol zähmetde täze medeniýeti doly gutarnykly ornaşdyrmagy, ussatlyga we kämillige bazar gatnaşyklary nukdaýnazardan garamagy göz öňünde tutýar.

 Döwrebap ykdysady pikiri nähili guramak bolýar? Ilki bilen, hojalyk işgärleri bazar gatnaşyklaryndaky ykdysady kanunlary doly öwrenmelidirler. Çözgütler kabul edilende ylmy taýdan delillendirmäni özlerine endik edip almalydyrlar. Beýle diýildigi, hojalykdaky ýolbaşçy işgärleriň elmydama ylmyň gazananlaryndan, täzeliklerinden habarly bolmalydygyny aňladýar. Diňe şu ýagdaýda, olaryň nukdaýnazarlary, pikirlenişleri hakykatdan hem döwrebap bolýar. Bu ýerde döwrebap bilimleriň üstüni doldurmagyň zerurlygy hem gelip çykýar. Ykdysady medeniýetliligiň möhüm aýratynlygy işgärleriň bähbitlerini, esasan hem, maddy taýdan höweslendirmegi göz öňünde tutmagydyr.

 Ýerli dolandyryşy özgertmek barada geçirilýän işleri ilat köpçüliginiň dykgatyna ýetirmek, ilkinji nobatda, ýolbaşçylaryň üstüne düşýär. Ýolbaşçylar barada geçirilýän çäreleriň ilatyň raýatlyk, hukuk medeniýetliliginiň we durmuşdaky tutýan ornunyň işeňňirliliginiň ýokarlanmagyna getirer.

 Bilimiň üznüksizliginiň taglymatynyň häzirki wagtda ykrar edilmegi ýöne ýerden däldir. Bu dürli derejedäki ýolbaşçynyň ylmy maglumatlary özleşdirilmegini, onuň iş tertibine girip, kada öwrülmegini şekillendirýär. Elbetde, köp zat ykdysady ylmyň ösüşine baglydyr, onuň ösüşi önümçiligiň bildirýän talaplary esasynda gönümel amala aşyrylýar.

 Ykdysadyýeti öwrenmekden, her bir ýolbaşçy duş gelýän meseleleriniň ählisine jogap tapar diýlip garaşmak bolmaz, emma ol bu bilimi ulanyp, öňde duran wezipeleri amatly görnüşde durmuşa ornaşdyrmaga mümkinçilik gazanýar.

 Ykdysady taýdan pikirlenmäniň başga bir ugry emele gelen ýagdaýy dogruçyl öwrenmek, ykdysady pudaklary ösdürmek üçin täze şertleri oýlap tapmak, önümçiligi önümli usulda geçirmek we mukdar kategoriýalary boýunça oýlanmakdan hil kategoriýalaryna geçmek, ahyrky netijäni okgunly bolmagyny gazanmak, durmuşda anyk maksady delillendirmek ýaly işlerden ybaratdyr.

 Döwrebap ykdysady pikirlenmek töwekgelçilikli häsiýete eýedir. Şonuň üçin näbelli şertlerde has amatly çözgütleri kabul etmäge, işiň bähbidi üçin öz üstüňe şahsy jogapkärçiligi almaga başarjaňlyk we paýhaslylyk, şeýle hem ýiti ösen

duýgurlylyk möhümdir. Ýolbaşçylaryň ykdysadyýet boýunça döwrebap pikirlenmek ukyplylygy olaryň nukdaýnazaryny esaslandyrýar we kärhanada kabul edilýän çözgütler arkaly durmuşa geçirilýär. Nukdaýnazaryň we çözgütleriň hil derejesi ýolbaşçynyň ukybyna baglydyr.

 Ykdysady medeniýetliligiň esasy ugry hem ýolbaşçynyň tabynlygyndaky işgärlerde ertirki güne bolan ynamy döretmekden we hal-ýagdaýyny gowulandyrmakdan ybaratdyr. Mälim bolşy ýaly, ýolbaşçynyň esasy işi adamlar bilen gatnaşykda bolmakdyr. Şu gatnaşygyň netijeli bolmagyna ýolbaşçynyň garamagyndaky işgärleriň durmuşy hem şahsy ýaşaýyş aýratynlyklary uly täsir edýär. Olar ýolbaşçynyň psihologiýa taýdan medeniýetini aňladyp, şu aşakdaky şertleri öz içine alýar:

 - ýolbaşçynyň öz-özüne baha bermäge we öz-özüňi kämilleşdirmäge paýhasynyň ýeterlik bolmagy zerurdyr. Özözüňe baha bermek şahsyýetiň mertebesiniň derejesine laýyk bolmalydyr, çünki, şeýle ýagdaýda şahsyýetiň özüne bolan ynamy güýçlenýär;

 - ýolbaşçy işgärler arasynda özüni alyp barşy boýunça işgärlere terbiýeçilik täsirini ýetirýär, şeýlelikde, psihologiýa medeniýeti terbiýeçilige berk bagly bolýar.

Işgärlere psihologiýa taýdan bildirýän täsiriň güýji öňde goýlan maksada baglydyr. Şu maksada okgunly bolmagy işgärler psihologiýasynyň özgermegine we olaryň özlerini alyp barşy boýunça alynýan netijeleriň peýdaly bolmagyna getirýär.

 Bu netijeler adamlaryň gözýetimlerinde, gatnaşyklarynda we işe bolan höweslerinde aýdyň ýňze çykýar. Häzirki döwürde ýolbaşçynyň medeniýetine degişli bildirilýän talaplar has hem pugtalanýar. Ýolbaşçylykda bu medeniýet elektron serişdeleri we esbaplary hem-de maglumatlary giňden ulanmak boýunça işgäriň bilim, ukyplylyk we endik derejesiniň ýüze çykmagyny aňladýar.

 Ýolbaşçylar diňe özüniň däl-de, ähli dolandyryş ulamynyň-da maglumat bilen üpjün edilmegi barada etmeli bolýarlar. Olar kärhanada maglumatlara degişli guramaçylyk işleri bilen meşgullanýarlar. Häzirki wagtda maglumatlaryň akymlarynyň tizleşmegi ýörite gulluklary we olardan ybarat ulgamlary döretmäge mejbur edýär.

 Daşary ýurt kärhanalarynyň iş tejribeleri maglumat arkaly üpjünçiligi guramakda käbir näsazlyklara ýolbaşçylaryň ünsüni çekýär. Bu ýagdaýda resminama aşlanşygynyň entek kämil däldigi sebäpli hem artykmaç, ulanylmaýan

maglumatlaryň bardygyna, edil şonuň bilen bir wagtda zerur maglumatlaryň ýetmezçilik edýän halatlaryna köp duş gelinýär.

 Kärhanalarda, köplenç, dolandyryşa gereginden has artyk resminamalar taýýarlanylýar. Hasabat resminamalarynyň diňe ýarysy diýen ýaly degerli täze maglumatlar, galany öňden belli maglumatlardyr. Bu bolsa maglumatlar ulgamyna agram salýar, ony peýdasyz maglumatlardan doldurýar we netijede işgärleriň ýerliksiz köpelmegine getirýär. Netijesiz resminamalar bilen iş çalyşmak iş wagtynyň hem ep-esli bölegini tutýar, şeýlelikde, möhüm işlere wagt az bolýar.

 EHM-leriň we beýleki tehniki serişdeleriň ornaşdyrylmagy zerur maglumatlary saýlap almaga kömek berýär, maglumatlary her taraplaýyn düşündirýän hem olary ulanmagyň täze ýollaryny tapmagy başarýan işgärler köpelýär.

 Ýolbaşçylaryň bulardan başga-da, hukuk, buhgalteriýa we audit, dil barada hem degişli düşünjeleriniň bolmagy maksadalaýykdyr, mysal üçin, oňa dünýä derejesinde iň ýörgünli dili, goňşy ýurtlaryň halklarynyň dilini bilmek peýdalydyr. Görnüşi ýaly, ýolbaşçynyň işiniň köpdürlidigini hem örän çylşyrymlydygyny görkezýär.

Dolandyrmagyň ylymlylygy - bu ýörelge ilki bilen, jemgyýetiň ösüşiniň kanunlaryň bilmekligini we tejribelikde olaryň ulanyşyny göz öňünde tutýar. Munda ol, dolandyrma meseleleri çözülende wolýuntarizmden we subýektiwizmden durýanlygy aňladýar. Bu ýörelge amala aşyrylanda – tehniki ösüşi, önümçilik we ylmy barlaglary dolandyrmagyň öňde baryjy tejribesiniň umumylaşdyrmagy we ýaýraýyşy hasaba almak bilen, dolandyrma sferasynyň işgärlerini yzygiderli we täzeden taýýarlamagyň dolandyrmak ugrunda ýöriteleşdirilen ylmy-barlag özleşdirilişini ýerine ýetirmek ýolunda, dolandyrmagyň ylmy esaslarynyň hemme ölçegli ösüşi talap edilýär. Bu ýörelgäni geçirmek üçin biziň ýurdumyzda işgärleriň derejesini ýokarlandyrmak we täzeden taýýarlamak boýunça ýörite okuwlar we seminarlar geçirilýär.

Dolandyrmagyň ulgamlaýyn taýýarlanyşy - bu ýörelge öňki bilen baglanyşykly we gös-göni ony ösdürýär. Bu ýerde, dolandyrmagyň islendik obýekti ulgamyň bölegi bolup onuň bitewililigini düzýän birnäçe düzüdijilerden ybarat. Muňa baglylykda, maksada gönükdirilen dolandyrmagyň esasy şerti, meseläni çözmeginden öňürti geçýän tutuş ulgamyň gurluşynyň derňewi bolup durýar. Netijede, ulgamlaýyn taýýarlygy – esasy meseläniň dogry kesgitlenişi we maksada ýetmeginiň münkin bolan ýollaryň hasaba alynmagyny çak edýär.

 **TEMA 8. Dolandyryş çözgütlerini kabul etme**

 **Çözgüt, guramaçylyk çözgüdi.**

 **Guramaçylyk çözgütleriniň görnüşleri.**

 **Çözgüt kabul etmegiň çemeleşmeleri.**

 **Meseleleriň oýlanyşykly çözgüdini kabul etmek işiniň tapgyrlary.**

 **Dolandyryş çözgütleriniň kabul edilişine täsir edýän ýagdaýlar.**

 Dolandyryş funksiýalary ýerine ýetirmek üçin zerur bolan baglaşdyryjy prosese çözgütleri kabul etmek degişlidir. Çözgütleri kabul etmek dolandyryşyň ähli taraplaryny öz içine alýar.

 Çözgütleri kabul etmek – ýolbaşçylaryň gundelik işleriniň bir bölegidir. Çözgütler – alternatiwany seçip almakdyr. Häzirki zamanda, çylşyrymlyklaryň we özgerişleriň çalt ýüze çykýan halatynda, kärhanalarda menejerleriň ygtyýarynda köp alternatiwalar bardyr. Bu alternatiwalary menejerler işgärleriň öňünde belli bir wezipeleri goýmak we olara ýetmek üçin ulanýarlar. Her bir dolandyryş funksiýasy, durmuşda ornaşdyrylmagyny talap edýän birnäçe umumy, derwaýys

çözgütler bilen baglydyr.

 Ýolbaşçynyň öz eýeleýän wezipesine laýyklykda, üstüne ýüklenen borjuny ýerine ýetirmek üçin, saýlap-seçip alýan ýagdaýyna guraamçylyk çözgüdi diýilýär. Guramaçylyk çözgüdiniň maksady-kärhananyň öňünde duran wezipelere (maksada) tarap hereketi şpjün etmekdir.

 Guramaçylyk çözgütleri programmirlenen we programmirlenmedik görnüşlere bölýärler. Programmirlenen çözgütler ýygy-ýygydan gaýtalanýan ýagdaýlara häsiýetli bolup, anyk yzygiderli etaplary berjaý etmek bilen kabul edilýär. Kada bolşy ýaly, mümkin bolan alternatiwalaryň sany çäklidir we saýlap-seçip almak kärhana amatly ugurlar boýunça geçirilýär. Meselem, işgär işe kabul edilip alnanda öňden belli tertip-düzgünler arkaly amala aşyrylýar. Ýa-da önümçilige we dolandyryşa degişli işgärleriň sany hasaplananda, öňden belli gatnaşyklara (proporsiýalara) salgylanýar.

 Täze ýa-da çylşyrymly ýagdaýlar programmirlenmedik çözgütleri talap edýärler, bu halatda ýolbaşçynyň özi çözgüdi kabul etmegiň ýollaryny işläp düzýär. Bu çözgütlere, kärhananyň maksady, önümçiligiň düzümi, önçmiň hilini

ýokarlandyrmak we ýerleşdirmek, ş.m. degişlidir. Her bir dörän ýagdaýyň degerli sebäbi, haýsy hem bolsa faktorlaryň biri bolup biler. Şol bir wagtda, ýolbaşçynyň köp wariantlardan saýlap almaga mümkinçiligi bolýar.

 Çözgüdi kabul etmekde iki pursady hasaba alynýar. Birinji, çözgütleri kabul etmek, kada bolşy ýaly, şeýle bir kynam däl. Şu babatda ýolbaşçynyň ähli aladalary indiki işleriň ugruny saýlap almaga gönükdirilýär. Oňat çözgüdi kabul etmek kyn. Ilkinji pursat, çözgüdi kabul etmek-psihologiki prosesi aüladýar. Sebäbi, iş tejribäniň görkeziji ýaly, adamyň özüni alyp barşy hemme wagtda logika gabat gelmeýär. Adam käwagtlar logika, mahal-mahal bolsa duýgulara eýerip hereket edýär. Şonuň üçin hem, çözgütleri kabul etmekde ýolbaşçynyň peýdalanýan usullarynyň ýönekeýlerden ýokary logika hasiýete çenli eýe bolmagy geň däldir.

 Çözgütleri kabul etmek prosesi duýgur, oýlanmalara esaslanýan we rasional häsiýetli bolup biler. Duýgurlyk çözgütleri – diňe duýgy esasda onuň duýgurlygy seçip alynýar. Çözgüdi kabul edýän işgär her bir alternatiwanyň oňat we ýetmezçilik talaplaryny saldarlap görmeýär, hatda, emele gelen ýagdaýa hem düşünjek bolmaýar. Işgär diňe saýlap-seçip alýar. Adamy kellesine gelen ajaýyp pikir hem duýgurlyk çözgüdidir. Oýlanmalara esaslanýan çözgütler bilimderejä ýa-da toplanan tejribelere daýanýan, saýlap-seçip almakdyr. Adam öz bilimini öňki bolup geçen ýagdaýlary, öwrenmäge gelejegi çaklamaga ulanýar. Bu çaklama emele gelen ýagdaýda haýsy alternatiwany saýlap almaklygyň amatlydygyny esaslandyrýar.

 Öňki wagtda üstünlige getiren, sagdyn pähim-paýhasa ýolbaşçy daýanyp, alternatiwany saýlaýar. Oýlanmalar guramaçylyk çözgütlerini esasy hökmünde peýdalydyr. Çünki kärhanadaky köp ýagdaýlar gaýtalanyp durýarlar. Şu halatda öňki kabul edilen çözgütler, täze dörän ýagdaý üçin, hem peýdaly bolup biler.

 Oýlanmalara esaslanýan çözgütler ýolbaşçynyň aňynyň üsti bilen kabul edilýäni üçin, onuň artykmaçlygy çaltlykdan we harajatlar bilen bagly bolmazlygyndan ybaratdyr.

 Dolandyryş çözgütlerini işläp düzmek prosesiniň mazmunynyň shemasy şulardan ybarat:

 - Çözgüdi amala aşyrmak;

 - Çözgüdi kabul etmek;

 - Çözgüt taýýarlamak;

 - Çözgütleri amala aşyrmagyň meýilnamasyny düzmek;

 - Ýerine ýetirijileri saýlamak we çözgütleri olara ýetirmek;

 - Kabul edilen çözgütleri ýerine ýetirmek boýunça işgärleriň işini guramak we utgaşdyrmak;

 - Çözgütleri ýerine ýetirmegi hasaba almak we gözegçilik etmek;

 - Kabul edilen çözgütleri ýerine ýetirmegiň netijelerini bahalamak we jemlemek;

 - Çözgütleri tassyklamak we resmileşdirmek;

 - Iň gowy görnüşini saýlap almak;

 - Çözgüdiň görnüşlerini deňeşdirmek we bahalamak;

 - Çözgüdiň mümkin bolan görnüşlerini işlap düzmek;

 - Maglumatlary ýygnamak, işläp düzmek we analizlemek;

 - Maksady anyklamak we çözgüdi saýlap almak;

 - Problemany ýüze çykarmak, düşünmek, esaslandyrmak ýagdaýy öwrenmek we bahalamak;

 - Maksady kesgitlemek.

 Emma ýagdaý çylşyrymly bolanda oýlanmalar peýdasyz hem bolup biler, sebäbi göz öňünde tutmaly faktorlar diňe bir admayň pähim-paýhasyna synmaýar. Şundan başga-da, oýlanmanyň hemişe tejribä esaslanýanlygy üçin, çenden aşa oňa daýanmak, kabul edilýän çözgütleri, ýolbaşça öňden belet ugurlardaky hereketleri bilen garyşdyrylýar. Oýlanmalara we toplanan tejribä çenden aşa ýykgyn edýän ýolbaşçy, täze ugurlary mümkinçiliklerinden gaça durýar. Eger-de, şu aýdylan pikiri dowam etsek, onda iş täzeçe, alyp barmaklykdaky gorky ahyry soňunda dargamaklyga getirer. Elbetde, täzelige we çylşyrymlylyga uýgunlaşmak, hiç wagtda aňsat iş bolmandy.

 Ýaramaz çözgütleriň kabul edilip, şowsuzlyga uçramak howpuny hem aradan aýyryp bolmaz. Emma köp halatlarda, ýolbaşçynyň dogry seçip almanyň timallygyny ep-esli ýokarlandyrmaga mümkinçiligi bardyr. Şeýle mümkinçilik çözgüde rasional ugurda çemeleşilende ýüze çykyp biler.

 Rasional çözgütler iş tejribä doly garaşly bolmaýar we obýektiw analitiki proseslere esaslanýar. Problemany rasional esasda çözmek şu etaplardan ybaratdyr: problemanyň diagnozy, çözgütleri kabul etmekde çäklendirmeleri we kriterialary kesgitlemek, alternatiwalary toplamak, olara baha berip, gutarnykly saýlamak.

 Problemanyň diagnozy- ony çözmekdäki ilkinji ädimdir. Problema garaýşyň iki usulda hereket edýär.

 Birinji usula görä, öňde goýlan maksatlara ýetilmedik halatynda, emele gelen ýagdaýa problema diýlip düşünilýär.

 Ikinji usul problema potensial, ýagny bolup biläýjek, mümkinçilikleri hökmünde seredilýär.

 Emma, kärhananyň ähli düzüm bölekleriniň özara bagly bolany üçin, problemany doly suratda kesgitlemek kyn. Mysal, Marketing dolandyryjy ýolbaşçynyň işi, önümleri ýerleşdirmeklige jogap berýän işgäriň işine täsir edýär. Edil şonuň ýaly hem, gurluşyk materiallary bilen üpjün edýän işgäriň işi, montažçylaryň, suwagçylaryň we beýlekileriň işiniň ýerine ýetirilişine täsir edýär. Eger-de üpjünçilik talaba laýyk guralmasa, onda ýerine ýetirilýän işler bellenen hil derejeden pes bolar, şeýlelikde dolandyryş işlerinde näsazlyklar emele geler. Dörän näsazlyklar öz gezeginde kärhananyň girdeji toplanmagyna, iş hakyky derejesiniň pes bolmagyna getirer. Iri kärhanalarda şeýle özara baglanyşygynyň örän köp sanly

boljakdygyny aýdyňdyr. Şonuň üçin hem, problemanyň dogry kesgitlenmegi, onuň çözgüdiniň deň ýarpysydyr, diýilýär. Netijede, problemany anyklamak, ýagny diagnoz etmek birnäçe ädimlerden durýan tertiplerden ybaratdyr.

 Çylşyrymly problemany diagnoz etmekde ilkinji ädimkynçylyklaryň ýa-da bolup biljek mümkinçilikleriň alamatlaryny kesgitlemekdir. Kärhanadaky kynçylyklary döredýän alamatlara girdejiniňaz alynmagy, önümiň haýal ýerleşdirilmegi, öndürijilik we hil, çenden köp harajatlar we ş.m. girýärler.

 Alamatlaryň ýüze çykarylmagy problemany umumy görnüşde kesgitlemäge kömek edýär. Ýolbaşçy kärhananyň täsirsiz işlemegini çuňňur öwrenmäge borçlydyr, şeýle çemeleşilende onuň sebäpleri anyklaşdyrylýar. Şonuň üçin, zerur bolan içki we daşky informasiýalar toplanýar.

 Informasiýalar resmi (analiz, anketa barlaglar, ykdysadymatematiki usullar) we resmi bolmadyk (emele gelen ýagdaýy barada özara gürrüň geçirmek, şahsy gözegçilik) metodlar esasda toplanylýar. Emma informasiýanyň möçberiniň köpelmegi hökmany suratda çözgüdiň hilini oňatlaşdyrmaýar.

 Gözegçilik, synlamak geçirilýän halatlarda relewant we ýerliksiz informasiýalary tapawutlandyrmak örän möhümdir.

 Relewant informasiýa – işe degişli anyk maglumatlardyr. Relewant informasiýa çözgüdiň esasyny düzýäni üçin, onuň ýokary derejede takyk bolmagyny we garalýan problema laýyklygyny gazanmak zerurdyr.

 Çözgütleri kabul etmekde çäklendirmeleri we kriteriýalary kesgitlemek möhümdir. Problema anyklaşdyrylandan soňra ýolbaşçy özüniň indiki hereketleriniň nä derejede boljakdygyna oňat düşünmelidir. Mysal üçin, kabul edilip alynjak çözgüdiň hakykada dogry gelmegine kärhananyň ýeterlik resurslarynyň bolmagy hökmandyr. Şundan başga, problemanyň sebäbi kärhananyň daşyndaky güýçleriň bolamgy mümkindir (döwlet derejesindäki kanunlar, kararlar). Dolandyryş işlerindäki hereketleriň çäklendirilip kadalaşdyrylmagy çözgütleri kabul etmekdäki mümkinçilikleri azaldýar. Şol sebäpli hem, ýolbaşçy çäklendirmeleriň asyl manysy düýpli düşünip, soňra alternatiwalary ýüze çykarmaga geçmelidir.

 Ýolbaşçylar alternatiwleri saýlap-seçip almakda, olara baha bermek üçin ölçegleri kesgitlemek zerurdyr. Şu zeýilli ölçeglere çözgütleri kabul etmekdäki

kriteriýalar. Alternatiwalary toplamak üçin iş ýüzünde ýolbaşçynyň her bir alternatiwany kesgitlemek we oňa baha bermek üçin ýeterlik bilimi we wagty bolmaýar. Ondan hem beteri, alternatiwalaryň örän köp sanly bolmagy, köp halatlarda, bulaşyklyga getirýär.Şonuň üçin, ýolbaşçy, kada bolşy ýaly, düýpli öwrenmek maksady bilen alternatiwalaryň islege laýyk gelýän diňe birnäçe görnüşine seredýär.

 Indiki etap mümkin bolan alternatiwalara baha bermekdir. Ýolbaşçy her bir alternatiwanyň artykmaç we ýetmezçilik taraplary aýyl-saýyl edýär. Soňra alternatiwalar özaralarynda kriteriýalar boýunça deňeşdirilip, iň täsrlisi saýlanylyp alynýar. Ýolbaşçy alternatiwany saýlanda, onuň berjek netijeleriniň täsirliliginden ugur alýar. Şeýlelik bilen, çözgüt kabul edilýär. Kabul edilip alynan çözgüdiniň gymmady, ol iş ýüzünde ornaşdyrylanda belli bolaýr. Şonuň üçin, problemanyň doly çözgüdi onuň durmuşa ornaşdyrylmagyna baglydyr. Eger-de çözgüt degişli işgärler tarapyndan makullasa, onda onuň iş ýüzündäki täsiri ýokary bolýar. Eger-de çözgüt aç-açan oňat bolaýanda-da, ol öz-özünden ykrar edilmeýär. Ýolbaşçy çözgüt baradaky pikirini kärhananyň işgärlerine jikme-jik düşündirmegi başarmalydyr, bu çözgüdiň kärhana, we her bir işgäre peýda berip biljekdigini äşgär etmelidir.

 Kabul edilen çözgüt, iş ýüze geçirilip herekete başlan soň, garşylyklaýyn aragatnaşygyň guralmagy wajyp, jemleýji etapdyr. Bu etapda kabul edilen çözgüdi bilen hakykatda, iş ýüzünde gelinýän netijeler deňeşdirilýär. Garşylyklaýyn gatnaşyk kabul edilen çözgüdiň amala aşyrylmagynyň ýagdaýy barada degişli maglumatlary almaga kömek edýär. Bu maglumatlary öwrenmek arkaly ýolbaşçy çözgüdi ornaşdyrmakdaky emele gelýän näsazlyklary, kärhana ýitgilere sezewar bolmanka, öz wagtynda kadalaşdyrmaga mümkinçilik alýar.

Kabul edilen çözgüdi dolandyryşda derňemek - bu guramanyň strategiki gowşak we güỳçli taraplaryny ỳüze çykarmak işi. Dolandyryş derňewe 5 sany funksiỳany girizỳärler:

 - marketing;

 - malyỳe (buhgalteriỳa hasabaty);

 - önümçilik (operasiỳalar);

 - adam resurslary;

 - guramanyň medeniỳeti.

 Mysal üçin: marketing funksiỳasynyň seljermesi 7 pudakda jemlenỳär:

 - bazaryň paỳy we bäsdeşlik edip bilmeklik;

 harytlaryň asortimentleriniň hili we üỳtgeşikligi;

 - bazaryň demografiki statistikasy;

 - bazaryň derňewleri we açyşlary;

 - müşderilere hyzmat ediş;

 - netijeli ỳerleşdiriş we reklama;

 - girdejiler.

**TEMA 9. Önümçilik proseslerini guramak**

 **Esasy önümçilik prosesi.**

 **Önümçilik prosesini guramagyň prinsipleri.**

 **Önümçilik kuwwatynyň taslamalaşdyrmagyna ýolbaşçylyk etmek.**

 Önümçilik prosesi, kärhananyň iş ýörelgesiniň esasy bolup, toplumlaýyn mehanizasiýanyň we awtomatizasiýanyň ornaşdyrylmagy, zähmediň ylmy taýdan guralmagy, ylmyň tehnikanyň täze gazananlary hasaba alnyp gurulmalydyr.

 Önümçilik sikli - wagt içinde önümçilik prosesini ölçemek üçin peýdalanylýan görkezijidir. Sikliň dowamlylygy kalendar wagty bilen kesgitlenilýär. Önümçilik sikliniň dowamlylygy, esasanda tehniki taýdan ösüş derejesine, şol sanda önümçilik operasiýalarynyň mehanizasiýasyna we awtomatizasiýasyna, peýdalanylýan tehnologiýa we zähmetiň guralyşyna baglydyr.

 Önümçilik prosesi, zähmet predmetiniň ýagdaýyny yzygiderli üýtgetmekden ybarat bolup, onuň görnüşini materialdan başlap, tä öňünden berlen, kesgitlenen önüme çenli giňişlikde we wagtyň dowamynda üýtgedýär. Önümçilik prosesi önümiň san we hil taýdan artdyrylmagynyň esasy özeni bolup durýar. Önümçilik hadysasy esasan aşakdakylar bilen häsiýetlendirilýär:

 - önümçilik serişdeleriniň eýesi;

 - önümçilik agzalarynyň öz içindäki we toparlaryň arasyndaky gatnaşyk;

 - önümçilik agzalarynyň döwlet bilen gatnaşygy - antogonistik we antogonistik däl gatnaşyklar (antagonizm - gapma garşylyk);

 - her kimiň öz funksiýasyna bolan gatnaşygy;

 - önümçilik serişdelerine, önümçilik tehnologiýasyna gatnaşyk.

 Her bir kärhana çylşyrymly strukturany düzýär, ýa-da başgaça aýdaňda, ulgamyň strukturasyny düzýär. Ulgamyň strukturasy - bu onuň içki gurluşydyr, meselem kärhana çylşyrymly ulgam hökmünde, kesgitli önümçilik strukturasyny

düzýär (bölümleriň sany, işgärleriň sany, stanoklaryň sany).

 Önümçiligi guramagyň struktura shemasy

 Prosesiň esasy:

 1. Tehnologik esaslar

 2. Resurslar: zähmet predmeti, zähmet (resurslary) serişdesi, zähmetiň özi

 Prosesiň düzüji bölekleri:

 1. Taýýarlamak

 2. Esasy prosesler

 3. Kömekçi prosesler

 4. Hyzmat ediji prosesler

 5. Jemleýji prosesler

 6. Logiki proses.

 Prosesiň elementleriniň gatnaşyk häsýetleri:

 1. San taýdan

 2. Hil taýdan

 3. Wagt

 4. Ginişlik

 Netijelilik. Prosesi durmuşa geçirmegiň usullary:

 1. Maksatlaryň differensialy

 2. Maksada ýetmegiň programmasy

 3. Prosesi dolandyrmagyň funksiyasy

 4. Maglumatlar ulgamy

 5. Proses geçmegine täsir etmek

 6. Kadalaryň we düzgünleriň ýerine ýetirilmegi

 Pudagyň önümçiligi guramak boýunça önünde durýan wezipeleri:

 1) Önümçiligi mundan beýläkde ýöriteleşdirmek;

 2) Ylmy-tehniki prosesi ösdürmek, geljekgi önümçiligiň esasyny ylmy taýdan guramak, taýýarlamak;

 3) Zähmet öndürijiligini gowulandyrmak, ýagny, önümçilikdäki maşynlaryň ulanylyş iş öndürijiligini, onuň nazary iş öndürijiligine maksimal ýakynlaşdymak.

 Önümçilik prosesini guramagyň prinsipleri

 Önümçiligi guramak, önümçiligiň gyşarnyksyz ösüşini gazanmak we onuň netijeliligini ýokarlandyrmak üçin janly zähmetiň maddy elementler bilen amatly birleşdirilişini üpjün edýän çäreleriň toplumyny özünde jemleýär.

 Esasy önümçilik prosesini guramagyň wajyp meseleleriniň biri bolup: tehnologiki operasiýalaryň ýerine ýetirilişiniň amatly usullaryny we ugurlaryny kesgitlemekden, önümçilik prosesleriniň operasiýalara bölünmeginden, sehler we bölümler boýunça peýdalanylýan enjamlaryň dogry ýerleşdirilişinden, önümiň deňölçegli çykmagyny maksat edinip, sehleriň we bölümleriň takyk özara baglanyşygyny üpjün etmekden ybaratdyr.

 Önümçiligiň guralyşynyň formasynyň saýlanylyşy, önümçiligiň üznüksizligini üpjün etmäge tabyn bolmalydyr. Üznüksizlik, köp derejelerde önümçiligiň proporsionallylygynyň, paralelliliginiň we sazçlaşygynyň hasabyna üpjün edilýär.

 Proporsionallyk prinsipi şu esasy şertleri kanagatlandyrmaly, ýagny:

 - dürli önümçilik operasiýalaryny ýerine ýetirýän işçileriň sany, şol operasiýalaryň zähmet sygymlylygyna proporsional bolmalydyr;

 - sehde, bölümde enjamlaryň ýerleşdirilişi, işiň kesgitlenen tehnologiki yzygiderliligine tabyn bolmalydyr;

 - stanoklaryň kysymyny, olaryň kuwwatlylygyny we sanyny, enjamlarda ýerine ýetirilen işiň takyk zähmetsygymlylygy esasynda kesgitlemek gerekdir.

 Diňe şu talaplary berjaý edilende, oturdylan enjamlaryň doly ýüklenilmegi we grafik boýunça onuň işiniň üpjün edilmegi mümkin bolar.

 Sazlaşyklylyk prinsipi, deň wagt aralygynda birmeňzeş netijeliligi almagy öz içine alýar. Önümçiligiň sazlaşyklylygyny üpjün etmek üçin wajyp şertler bolup, her bir takyk operasiýa üçin wagtyň sarp edilişiniň hemişeligi we deňligi hyzmat edýär. Önümçilik prosesleriniň hemişeligini we akyş tertibini üpjün etmek üçin, maşynyň peýdalanylyşynyň we zähmete sarp edilişiniň kesgitlenen proporsiýasynyň dogry gaýtalanmagy zerurdyr.

 Dürli operasiýalaryň ýerine ýetirilişiniň paralelligi, ahyrky netijeliligi gazanmaga, wagtyň gysgaldylmagyna zerur şertler bolup durýar. Çylşyrymly köp operasiýaly zähmet prosesinde, haçanda bir wagtda köp adamlar işleýän bolsa, olaryň arasyndaky dürli operasiýalar şeýle paýlanylmaly, ýagny bir wagtda birnäçe ýerine ýetirijileri arkaly amala aşyryp, bolýandygyny göz öňünde tutmaly. Mysal üçin haçanda maşynyň ýygnalyş liniýasynda, bejergiden soň, olaryň komplektliligi düzülýän bolsa, ýakyn ýerleşen bölümde maşyn böleklerini ýygnamak işleri, mehaniki sehde şaýlaryň işlenilip bejerilişi, demirçi we kebşirleýji bölümlerde bolsa, şaýlary taplama we kebşirleme işleri alnyp barylýar.

 Meselem, Himiýa kärhanalarynda esasy önümçilik prosesleri bolup: maşyny sökmek; hatardan çykan şaýlary bejermek; täze ýa-da bejerilen şaýlary oturtmak bilen, maşyn böleklerini we agregatlary ýygnamak; öň ýygnalan agregatlardan we maşyn böleklerinden maşyny ýygnamak; bejerilen maşyny synagdan geçirmek ýaly işlerden ybaratdyr.

 Dolandyrma aýlanşygy şu aşakda görkezilen sanawy boýunça amala aşyrylýar:

 Maksady kesgitlemek

 Dolandyrmagyň usullaryny saýlap almak

 Karar kabul etmek

 Kararyň ýerine ýetirilişine gözegçilik etmek we düzmek

 Alnan netijäni analizlemek we bahalamak

 Kararyň ýerine ýetirilişini guramak, utgaşdyrmak we höweslendirmek

 Önümçilik prosesi önümçiligiň özara baglanyşykly esasy, kömekçi we hyzmat etmek prosesleriniň we olaryň netijesinde başlangyç materiallaryň taýýar önümlere öwrülýän tebigy prosesleriniň jeminden ybaratdyr. Özüniň gurluşy boýunça önümçilik prosesleri ýönekeý we çylşyrymly proseslere bölünýär. Belli bir obýekti taýýarlamagyň birnäçe yzygider amallaryndan ybarat bolan ýönekeý prosesden tapawutlylykda çylşyrymly proses wagt boýunça utgaşdyrylan ýönekeý prosesleriň jeminden durýar. Tutuşlygyna alanyňda önümçilik prosesini iki topara bölüp bolar: tehnologik topar – zähmet predmetleriniň görnüşlerini, ölçegini we häsiýetini üýtgedýär; tehnologik däl topar– ýokarda görkezilen häsiýetnamalary üýtgetmeýär. Önümçilik prosesi esasy elementleriň, ýagny zähmet serişdeleriniň, zähmet predmetleriniň we olary birleşdirýän işçi güýjüniň sazlaşykly we özara hereketinden ybaratdyr. Şeýle bolanda önümçilik işini guramak diýip onuň elementlerini giňişlikde we wagt boýunça utgaşdyrmagyň dürli görnüşlerine we usullaryna düşünilýär.Önümçilik döwri diýip bir önümi (taslanan önümi, şaýlary, maşynyň böleklerini, apparaty, guraly) ýa-da önümleriň tapgyryny taýýarlamagyň önümçilik prosesiniň başlanýan we tamamlanýan wagtynyň arasyndaky senenama döwrüne düşünilýär. Önümçilik döwrüniň uzaklygy şulara baglydyr:

 - obýektiň zähmeti talap edijiligine, ýagny, önümi taýýarlamak üçin zerur bolan, tehniki taýdan esaslandyrylan wagt kadalary bilen kesgitlenýän iş wagtyna;

 - önümçilige bir wagtda goýberilýän zähmet predmetleriniň sanyna (tapgyryň möçberine);

 - önümçilik prosesindäki arakesmeleriň dowamlylygyna;

 - önümçilik prosesinde işlenip bejerilýän predmetiň hereketiniň kabul edilen görnüşine.

 Önümçiligi tehniki taýýarlanmagy geçirmezden önümçiiligiň düşewüntligini gazanmak mümkin däl. Önümçiligiň tehniki taýýarlanyş işleri birnäçe işleriniň toplumyndan durýar. Ol işleriň esasy maksady öndürilen önüminiň hilini gowulandyrmaga we täze önümini öndürmäge girizmekden ybaratdyr. Ondan başga-da önümçilkde ulanylýan tehnologiyany kämilleşdirmäge we täze tehnikany önümçilige girizmäge niýetlenendir. Şonuň bilen birlikde öndürilen önümiň hilini gowulandyrmaga gönükdirilendir. Tehniki taýýarlanylyşy geçen önümini önümçilige girizmek onuň öndürmekligiň düşewüntlik döwrüni uzaldýar. Önümçiligiň tehnikasyny taýýarlanmagyny özüniň ýerine ýetiriliş işlerini häsiýetlerine görä birnäçe görnüşlerden durýar.

 1. Barlag işleri.

 2. Konstruktorçylyk, ýagny täze önümçiligi taslamak.

 3. Tehnologiki taýýarlamak işleri.

 Şu kärhanalaryň ýokarda görkezenleriň birinji, ýagny barlag tayýarlyk işleri şu maksatlara niýetlenendir. Tejribe işlerini geçirmeklik, täze konstruksiýalar, materiallary, tehnologiýalary önümçilige girizmek, önüminiň satylyp, ýerleşdirilip bolunjak mümkinçiliklerini kesgitlemek. Täze önümlerini konstruirlemek bilen baglanyşykly ähli gerekli islerini önümlerini synag etmek üçin görnüşlerini taýýarlaýarlar. Önümçiligiň hilini gowulandyrmaga degişli konstrurçylyk işleri geçirilýär.

 Tehniki taýýarlyk işleri şu maksata niýetlenilýär.

 Ulanylýan gerek tehnikany we tehnologiýa kämilleşdirmek üçin gerek bolan tehniki serişdeleri, materiallary, işgärleri bellemek. Her bir önümçiligiň bölüminde ýerine ýetiren işleriň hillerini, barlagalary geçirmek önümçilgi dolandyryşyň tehnologiýasyny işläp taýýarlamak üçin niýetlenendir. Kärhanada tehniki taýýarlyk işlerini guramaklyk we olara ýolbaşçylyk etmek kärhananyň baş inženeri ýa-da önümçilik birleşmesiniň baş direktorynyň birinji orunbasary tarapyndan ýolbaşçylyk edilýär. Önümçilik kärhanada tehniki taýýarlyk işleri geçirilişiniň görnüşleri boýunça üç hili bolyar:

 1. Merkezleşdirilen.

 2. Merkezden çetleşdirilen.

 3. Garyşyk gornüşleri.

 Bu görnüşleriniň haýsy birini saýlap almaklyk kärhananyň öndürýän önüminiň görnüşleri we önümçiligiň möçberi, ulanylýan tehnikasy we tehnologiýasy bolup durýar. Meselem: iri kärhanalar üçin tehniki taýýarlamagyň geçirilişini merkezleşdirmek amatly bolup durýar. Merkezleşdirilen görnüşlerinde baş tehnologyň bölümlerini döredilýär. Kärhanalarda laboratoriýa döredilýär. Käbir kärhanlarda iki sany konstruktorçylyk bölümi döredilýär.

 1. Tejribede konstruktorçylyk bölümi. Onda täze önümçiligi, ýagny olaryň konstruksiýalaryny işläp taýýarlaýarlar.

 2. Seriýalaýyn konstruktorçylyk bölümi. Bu bölümiň esasy işi öndürilen önümi kämilleşdirmäge niýetlenendir. Uly bolmadyk kärhanalarda tehniki taýýarlyk işleriniň çetleşen görnüşleri ulanylýar. Bu görnüşde tehniki taýýarlyk işleri önümçilik sehlerinde konstrurçylyk býurolarynda ýerine ýetirilýär.

 3. Tehniki taýýarlyk işleriniň garyşyk görnüşlerini ulanylýan ýagdaýda tehniki taýýarlyk işleri kärhanalaryň we sehleriň konstruktorçylyk bölünmeginde ýerine ýetirilýär. Uly bolmadyk kärhanalarda işleriň ählisi bir bölümde, ýagny tehniki bölüminde ýerine ýetirilýär.

 Önümçiligiň konstruktorçylyk taýýarlyk işleri şu aşakdaky işlerden durýar. Täze önümleri özleşdirmek we taslamairlemek. Hem-de öndürilen önümleri kämilleşdirmek. Konstruktorçylyk taýýarlyk işleri şu aşakdaky tapgyrlardan durýar: tehniki ýumuş, hödürlenýän tehniki çykalga, eskiz taslamasy, tehniki taslama, işçi taslama, tejribe önümini taýýarlamak.

 TEHNIKI ÝUMUŞ - zakazçylar tarapyndan taýýarlanylýar. Tehniki ýumuş taslama guramalar üçin taýýarlanylyar. Taslama düzýän guramalar ýöriteleşdirilen konstruktorçylyk derňewleriň we kärhanalaryň konstruktorçylyk ölümleri ulanylýar. Tehniki ýumuş şu aşakdaky maglumatlardan durýar. Täze önümiň ulanyljak ýerlerii, ol önümiň tehniki harakteristikalary, önümiň hilini häsiýetlendirýän görkezijiler, önümi öndürmek üçin gerek ykdysady guramaçylyk we tehniki şertler hem-de konstruktorçylyk resminamalara edilýän talaplar görkezilýär.

 TEHNIKI ÇYKALGADA - tehnikada ýumşy derňew etmegiň esasynda täze önümi öndürmegiň tehniki ykdysady bähbitleri anyklanyar. Bu işler zakazçylar bilen ylalaşylandan soň we dolandyrýanlar tarapyndan degişli tertibi tassyklanandan soň eskiz taslamasyny düzmek üçin esas hökmunde ulanylýar.

 ESKIZ TASLAMASY - çyzgy materiallardan we ol çyzgylara degişli düşündirirş ýazgylardan durýar. Tehniki taslama köplenç ýagdaýlarda täze önümiň makedini ýasamak bilen tamamlanýar. Ondan soň işçi taslamai düzülýär.

 IŞÇI TASLAMASY - düzülende täze önümiň her bir detalynyň aýratyynlykda çyzgysy çyzylýar. Ondan başga-da ol detalyň haýsy materiallardan ýasalandygyny görkezýär we beýleki birnäçe konstruktorçylyk maglumatlary görkezýär. Işçi taslamasy uly kärhanada täze önümiň birnäçe ekzemplýaryny ýagny synag etmek üçin niýetlenen ekzemplýaryny ýasamak bilen hem-de ähli tehniki dokumentleri zakazçylara tabşyrmak bilen tamamlanýar.

 Önümçiligi tehnologiki taýýarlamaklyk esasan önüm öndürýän karhanalara degişli. Tehnologiki taýýarlyk geçenden soň kärhana önüm öndürmek üçin doly taýýar diýip aýtmak gerek. Tehnologiki taýýarlyk önümçilik tehnologiýasynyň yzygiderli ýerine ýetirip durulmagynyň tertibini anyklamak bilen başlanýar. Ondan soň tehnologiki prosese degişli ähli tehnologik amallar bellenilýär, olaryň ýerine ýetiriliş tertibi anyklanýar we her bir tehnologiki amalny belli iş ýerlerine berkidilýär. Bir önümi öndürmek üçin tehnologiki prosesleriň dürli görnüşleri ulanylyp bilner önümiň tehnologik taýýarlygynda edilýän bir talap ol hem tehnologiki prosesleriň arasyndan iň amatlysyny saýlap almakdan ybaratdyr. Tehnologiki prosesleriň haýsy birinde bir önümiň özüne düşýän gymmaty az bolsa tehnologik prosesiň şol warianty amatly diýip hasap edilýär we şol warianty saýlanylyp alynýar.

 Önümçiligiň tehnologiki taýýarlygynyň meýilnamalaşdyrylyşy. Önümçiligiň tehniki taýýarlygy kärhana bir ýyllyk we uzak möhletli ösüş meýilnamalarynyň ýumuşlary esasynda düzülýär. Meýilnamalaşdyryşyň netijesinde tehniki taýýarlyk işleriniň tapgyrlarynyň ýerine ýetirilýän wagtlaryny anyklaýar we onuň hem-de taslama guramanyň ýerine ýetirlýän işleriniň möçberini anyklaýarlar. Şu işler ýerine ýetirilenden soň önümçiliginiň tehniki taýýarlamagynyň ýerine ýetiriş kalendar grafigi düzülýär. Ol grafikde ýerine ýetirilýän işleriniň görnüşleriniň ýerine ýetiriliş tertibini her bir işiň näçe günde ýerine ýetirip bilýärler.

 Kalendar grafik birnäçe grafadan durýar:

 1. Ýerine ýetirilýän işleriň atlary görkezilýär.

 2. Her bir işiň näçe günde ýerine ýetirilýändigini görkezilýär. 3-8 çenli işleriň ýerine ýetiriliş wagty aý birliginde görkezilýär.

**TEMA 10. Önümiň hilini dolandyrmak**

 **Önümiň hili we oňa täsir edýän faktorlar.**

 **Kärhana gatnaşyklary.**

 **Kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygyny dolandyrmak.**

 Önümiň hili – bu önümleriň häsiýetleriniň jemi, ýagny belli bir talaplary kanagatlandyrmaga esaslanan. Önümiň hili onuň işlenip taýýarlanylmagynda, önümçilignde ýa-da peýdalanylmagynda önümiň hiliniň gerekli derejesini saklaýar

we üpjün edýär.

 Önümiň häsiýeti - önümiň öndüriliş, ulanylyş ýa-da sarp ediliş wagtynda ýüze çykýan obýektiw aýratynlygydyr, häsiýetleri ýönekeý we çylşyrymlylara bölüp bolýar. Mysal üçin çylşyrymly häsiýet bolan önümiň ygtybarlylygy bökdençsizlik, uzak möhletlilik, bejergä ýaramlylyk we saklanyp bilijilik ýaly ýönekeý häsiýetlerden durýar.

 Her bir kärhanada önümiň hiline dürli faktorlar täsir edýär. Olara içki we daşky faktorlar degişli. Içki faktorlar kärhanalarda ýokary hilli onümi ondürip bilmek ukyplylygy degişli. Olar köp sanly bolup şu aşakdaky toparlara bölünýär: tehniki faktorlar; guramaçylyk; ykdysady; sosial-tehniki faktorlar-bäsleşigi ukyply önümi öndürmegi üçin maddy esas bolup durýar. Olar - enjamlar, gurallar desgalar we täze tehnologiýalary ornaşdyrmak täze materiýallary ulanmak degişli.

 Guramaçylyk faktorlar-önümçiligiň we zähmetiň guramaçylygyny birleşdirmek, önümçilik tertip-düzgüni ýokarlandyrmak. Önümüň hiline edilýän jogapkärçiligi artdyrmak şolar bilen baglanşykly. Ykdysady faktorlar önümi öndürmek we satmak bilen baglanşykly çykdaýjylar ýokary hilli önümleri öndürmek üçin ykdysady taýdan höweslendirmek ulgamy we bahalaryň emele getirmek syýasaty bilen baglanşykly. Sosial ykdysady faktory degişli bäsleşiklige ukyply önümleri öndürmegiň esasy düzüjileriň düzýän iş şertlerini döretmek kärhananyň öndürýän önümlerini önümiň öz markasy degişli.

 Daşky faktor – bazar gatnaşyk şertlerde önümüň hilini düzmäge ugrykdyrýar. Olara bazar gatnaşygyň talaplary ýagny alyjylar bäsdeşigi degişli. Bu kärhanalar öz aralarynda baglanşykly we önümiň hiline täsir edýär.

 Önümiň hilini dolandyrmakda şu katigoriýalar ulanylýar:

 1. Obýekt – önümüň hili. Obýekt hökmünde bäsdeşlige ukyply, tehniki dereje, hil görkezijileri, häsiýetnama webeýlekiler çykyş edýär. Dolandyrma obýekti hökmünde önümüň ähli häsiýetleri ýa-da olaryň bir bölegi, topary ýa-da bir aýratyn häsiýeti çykyş etmegi.

 2. Subýekt - bu önümiň hilini we meýilleşdirilen derejesini saklamak we üpjün etmek üçin hereket edýän adamlar we ähli derejedäki dolandyryjy guramalar.

 3. Dolandyryjy gurallary we serişdeleri ykdysady usuly, maddy taýdan goldaw usuly, guramaçylyk usuly, tejribeçilik usuly.

 Önümiň hilini dolandyrma gatnaşyklary şulardan ybarat:

 - Dolandyryjy serişdeler orgtehnika ( kompýuterler, aragatnaşyk serişdeleri).

 - Obýekt;

 - Subýekt;

 - Daşky faktorlar;

 - Içki faktorlar.

 Önümiň hilini dolandyrmak üçin şu asakdakylar ulanylyar:

 1. Önümiň hil görkezijilerini görkezýän kadalaşdyryjy resminamalar banky;

 2. Fiziki ululyklaryň döwlet etalonlaryny, nusgalyk we ölçeg içgi serişdelerini öz içine alýan metrologiki serişdeler;

 3. Ölçemeleriň bitewiligini üpjün edýän döwlet ulgamy;

 4. Materiallaryň we maddalaryň häsiýetleri baradaky standart maglumatlarynyň döwlet ulgamy.

 Bu gatnaşyklaryň mazmunynyň merkezlesme derejesi, funksiýalaryň desentralizasiýasy we önümüň hilini dolandyrmak meselelerini kesgitleýär. Kärhana derejesinde hili dolandyrmak boýunça subordinasiýa gatnaşyklary kärhananyň gurluşy we önümiň hilini dolandyrmak ulgamy hereket edýän strukturasy bilen kesgitlenýär.

 Önümiň hilini dolandyrmak 6 blokdan ybarat. Önümiň hiline täsir edýän sanyna (shemanyň ortasynda göniburçlyk ) degişli. Olara stanoklar, maşynlar, enjamlar, hünär boýunça ussatlyk, bilimi, tejribesi we beýleki faktorlar degişli.

 Dörtburçlygyň başynda önümiň hilini üpjün edýän şertleriň faktorlary ýerleşen. Ol köp sanly bolup, oňa şu aşakdakylar degişli:

 1. önümçilik, prosesiniň häsiýeti onuň intensiwligi, sazlaşygy we dowamlylygy;

 2. daş töweregiň we önümçilik jaýlarynyň klimat ýagdaýy;

 3. interýer we önümçilik dizaýny;

 4. maddy we ahlak taýdan goldaw;

 5. önümçilikdäki psihologiki klimat;

 6. iş ýerleriniň abzalaşdyryş derejesi.

 Önümçilik we zähmet serişdeleri hiliň berlen derejesine çenli çig malyň we başlangyç materýalyň häsiýetlerini üýtgedýär. Olara şertler täsir edýär. Berlen hiliň parametriniň gyşarylmasy ýüze çykanda olar deňeşdirme we kabul ediş blogynda tapylýar. Täsir ediş güýçleriň blogy we gyşarylmalary aýyrmak üçin ähli güýçleri faktorlary ýa-da şertleri ugrukdyrýar. Bu uniwersal shema boýunça işgärler ussalar - tehniki gözegçilik bölümüniň barlagçylary we Güýçleriň özara täsir blogy, Çözgütleri deňeşdirmegiň we kabul etmegiň blogy, Hile täsir edýän faktorlar, Hil boýunça meýilnama, Hakyky hil baradaky maglumat, Hakyky hil beýlekiler işleýär.

 Olar üçin maksatnama çyzgylarda tehnologiki we gözegçilik kärhanada ýerleşýär. Önümiň hilini dolandyrmak organlary umumy önümçiligi dolandyrmakda onuň organiki düzüm bölegi ýa-da funksiýasy bolup durýar. Hil dolandyrmak dolandyrma apparatynyň çäklerinde ýerleşme ýetirilýär we sarp edijileri tapmakda önümleri taýarlamakda we hyzmat etmekde işleri guramaçylykly ýola goýmak bilen amala aşyrylýar. Kärhana derejesinde önümiň hilini dolandyrmakda ýörite böliümler döredilmeli. Her bir ýagdaýda hem önümiň hilini dolandyrmak ulgamynda kärhananyň ýolbaşçysy jogap berýär.

**TEMA 11. Önümçilikde bölümleriň niýetleniş ugry**

 **Önümçilikdäki emeli suwuklyk ulgamy.**

 **Önümçilik kärhanasynda bölümleriň ýerleşişiniň baş meýilnamasy.**

 **Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşleri.**

 Önümçilikdäki emeli sowuklyk ulgamy ýurdumyzyň ähli künjegini halkyna bolan çäksiz söýgüsi bilen özgerdýän mähriban Prezidentimiziň ýolbaşçylygynda beýleki ugurlar bilen bir hatarda gurluşyk ulgamy hem güýçli depginde ösdürilýär. Bu ulgamda amala aşyrylýan işler beýleki pudaklar boýunça täze-täze senagat kärhanalarynyň önüminiň gaýtadan işleýän zawoddyr fabrikleriň döremegine getirýär. Şol açylyp ulanylmaga tabşyrylýan kärhanalarda beýleki ulgamlar, ýagny suw üpjünçilik, ýylylyk we elektrik energiýasy ulgamlary bilen bir hatarda emeli sowuklyk ulgamyndan hem giňden peýdalanylýar. Bu ulgam ýurdumyzyň yssy tebigy şertlerinde, esasan hem azyk önümlerini gaýtadan işläp, taýýar önüm görnüşine getirmeklige niýetlenen kärhanalarda giňden ulanylýar. Sowadyjy ulgam önümi sowatmaklyga niýetlenendir.

Sowatmaklyk munuň özi jisimiň düzüminden ýylylygy aýyrmak diýmekdir. Bir jisim özüniň ýylylygyny onuň temperaturasyndan pes jisime geçirip bilýär. Sowatmaklyk üçin sowadylýan jisimiň temperaturasyny, onuň töweregini gurşap alýan daşky gurşawyň temperaturasyndan pese düşürmeli. Şol ýagdaýda sowadylýan önümden ýylylyk bölünip çykyp, ol ýylylyk daşky has pes temperaturaly gurşawa geçýär we netijede önüm sowaýar. Bu hadysa önümçilikde emeli sowuklygy döretmäge ukyply bolan sowadyjy maşynlaryň üsti bilen amala aşyrylýar. Sowadyjy maşynlara başgaça pes temperaturany döretmäge ukyply maşynlar hem diýilýär we olar önümçilikde birnäçe toparlara bölünýärler.

Sowadyjylar göwrümleri boýunça aşakdaky toparlara bölünýärler:

1. Ownuk sowadyjylar olaryň göwrümi 100 tonna çenli önümi sowatmaga niýetlenendir.
2. Aralyk sowadyjylarolaryň göwrümi 500 tonnadan 3000 tonna çenli kesgitlenilýär.
3. Uly sowadyjylar olaryň göwrümi 10000 tonnadan ýokary.

Bulardan başga-da, sowadyjy maşynlar niýetleniş ugry boýunça hem birnäçe topara bölünýärler.

1. Önümçilik sowadyjylary. Bu sowadyjylar senagat üçin wajyp ähmiýete eýe bolup, olaryň wezipesi önümi sowatmakdan, doňdurmakdan we wagtlaýynça saklamakdan ybaratdyr. Bu sowadyjylar ýokarda agzalan maksatlardan başga-da, önümçilik hadysalarynyň amala aşyrylýan ýerini, tehnologiýa hadysalaryny, sowuklyk bilen üpjün etmek meselesini hem öz içine alýar.
2. Önümi taýýarlamaga niýetlenen sowadyjylar. Bu sowadyjylar hem önümçilik sowadyjylary ýaly senagata, ýagny önümi gaýtadan işleýän kärhanalara degişli sowadyjylardyr. Bu sowadyjylar önümi gaýtadan işleýän kärhanalarda çig maly kabul edip, ony gaýtadan işlemäge taýýarlamak maksady bilen ulanylýar. Taýýarlaýyş sowadyjylary hem önümçilik sowadyjylary ýaly kuwwatly sowadyjy tehnikalar bilen üpjün edilýär.
3. Ammar sowadyjylary. Bu sowadyjylar önümleriň artyk mukdaryny ätiýaçlykda uzak wagtlaýyn saklamaga niýetlenendir. Bu sowadyjylar esasan önümçilikden taýýar bolup çykýan önümleri saklamaga, paýlaýjy sowadyjylara paýlamaga we eksport maksatly önümleri doňduryp we sowadyp eksport etmek maksady bilen ulanylýar. Bu sowadyjylar uly göwrümli sowadyjylara degişlidir.

 4.Paýlaýjy sowadyjylar. Bu sowadyjylar taýýar önümler bilen söwda edaralaryny, ilatly merkezleri üpjün etmäge niýetlenendir. Olar ilatly merkezleri önümleriň giň assortimenti bilen üpjün etmek meselesini öz üstüne alýar. Bu sowadyjylaryň giňden ýaýranlarynyň göwrümleri 500 tonnadan 15000 tonna çenlidir. Has gür ilatlymerkezlerde bu sowadyjylaryň göwrümi 35000 tonna çenli ýetýär. Paýlaýjy sowadyjylara önümler doňdurylan ýa-da niýetlenen temperatura çenli sowadylan görnüşde önümçilik hem-de ammar sowadyjylaryndan kabul edilýär. Paýlaýjy sowadyjylar köp ugurly we ýöriteleşdirilen görnüşdedir. Olar eti we et önümlerini, guş önümlerini, balyk hem-de süýt önümlerini we beýleki önümleri saklamaga niýetlenen bolup, birnäçe kameralardan ybaratdyr. Paýlaýjy sowadyjylaryň her bir kamerasynda degişli temperaturalary almaga mümkinçilik berýän sazlaýjylar ornaşdyrylýar. Bu sazlaýjylaryň kömegi bilen önümlere baglylykda şol bir wagtda doňdurmak hem-de sowuklyk temperaturasy bilen üpjün edilýär. Paýlaýjy sowadyjylar köplenç halatda önümi gaýtadan işleýän birnäçe kärhanalaryň ýerleşýän ýerinde gumlyp, bir wagtyň özünde şol kärhanalaryň ählisinden taýýar önümi kabul edip bilýär. Şeýle sowadyjylara käbir halatda sowadyjy kärhanalar hem diýilýär.

1. Port sowadyjylary. Bu sowadyjylar deňziň gyrasynda gurlyp, şeýle sowadyjylara önümler önümçilik we taýýarlaýyş sowadyjylaryndan kabul edilýär. Mundan başga-da, port sowadyjylary çalt zaýalanýan önümleri portlaryň arasynda äkitmek üçin hem ulanylyp, olar port ýaka şäherleriniň arasynda paýlaýjy sowadyjylaryň wezipesini ýerine ýetirýär.
2. Söwda sowadyjylary. Söwda sowadyjylary söwda nokatlaryna gelýän önümleri gysga wagtlaýyn saklamak üçin niýetlenendir. Bu sowadyjylar dükanlarda, naharhanalarda, restoranlarda ulanylýar. Olar witrina, silindr, gönüburçlyk görnüşinde bolup, käbir halatda şeýle sowadyjylar birnäçe ownuk kameralardan ybaratdyr.
3. Awtoulaglarda ýerleşdirilen sowadyjylar. Bu sowadyjylar taýýar önümiň kabul edilip alynýan ýerinden äkidilýän ýerine çenli önümleri sowuk saklamaga niýetlenendir. Käbir halatda şeýle görnüşli sowadyjylar taýýar önümiň göçme söwdasyny gurnamakda hem ulanylýar. Biziň ýurdumyzyň yssy tebigy şertlerinde adamlaryň köpçülikleýin üýşen ýerinde taýýar önümleriň söwdasyny guramaklyga hem giň mümkinçilik döredýär.

Bu sowadyjylaryň ählisi üçin hem degişli bolup durýan ähmiýeti önümler bilen halky bolelin üpjün etmekden ybarat. Önümleri zaýalaman saklamak bolsa azyk üpjünçilik ulgamynda esasy wezipe bolup durýar. Sowuklyk ulgamynyň işiniň bildirilýän talaba laýyklykda gurnalmagynyň özi azyk üpjünçilik ulgamynda göz öňünde tutulan ykdysady netijeleri gazanmaga mümkinçilik berýär. Önümçilikde ulanylýan sowadyjylarda kameralar uly ähmiýete eýe bolup, olar önümleri saklamaklyk esasynda şol önümleriň saklanýan ýeri boýunça aşakdakylara bölünýär:

1. Doňdurylýan önümi saklaýan kamera. Bu kamera önümiň doň görnüşiniň temperaturasyny döretmäge ukyply bolmalydyr. Önümiň doňunyň çözülmegine mümkinçilik bermeli däldir. Doňduryjy kameralar käbir halatda doňdurma hadysasyny tiz amala aşyrmakda hem ulanylýar. Et önümçiliginde bu kameralar etiň ýarym ýa-da dörtden bir bölegini sowatmak üçin ulanylýar. Bu kameralarda sowadyjy batareýalar ýerleşdirilýär. Bu bolsa önümleri tiz doňdurmaga mümkinçilik berýär.
2. Önümleriň doňdurma hadysasynyň öňüsyrasynda saklanýan kamera. Önümler daşky gurşawyň temperaturasyna deň ýagdaýynda gönüden-göni doňduryjy kamera salynman, ilki doňdurma hadysasynyň öňüsyrasyndaky kamera salynýar we bu kamerada bellibir temperatura çenli sowadylýar. Munuň özi önümiň hilini ýokary hil derejesinde saklamaga hem-de doňduryjy kamera geçirilende doňdurma hadysasynyň çalt amala aşyrylmagyna mümkinçilik berýär.
3. Sowadylýan önümleri saklaýan kamera. Käbir önümler doňdurylanda hilini ýitirýär. Şeýle önümler doňdurylman, eýsemaýratyn sowadylýar. Munuň üçin sowadylýan önümleri saklanýan kameralardan giňden peýdalanylýar.
4. Köp ugurly kameralar. Şeýle kameralar dürli azyk önümlerini saklamaga we şol önümleri zaýasyz saklamak üçin degişli temperaturalary almaga mümkinçilik berýän sazlaýjylar bilen üpjün edilýär. Bu kameralar önümleri doňdurmaga hem-de sowuk saklamaga ukyplydyr.

 Umuman, köp ugurly kameralar käbir halatda gorag gatlakly tekjelere bölünip, şol bir wagtyň özünde birnäçe önümleri saklamaga hem mümkinçilik berýär. Şeýle kameralar köplenç halatda köp ugurly söwda hyzmatlaryny amala aşyrmakda giň mümkinçilikler döredýär. Önümçilikde göni sowatmak usuly hem ulanylýar, sowatmaklygyň bu usulynda suwuk sowadyjy agent sowadylýan ýerden batareýiň içi bilen akyp, ýylylygy özüne siňdirip, kameranyň temperaturasyny peseldýär. Bulardan başga-da, aralyk ýylylyk göterijiniň kömegi bilen sowatmaklyk usuly hem bar, kä halatda sowatmaklygyň bu usulyna duzly suw bilen sowatmaklyk usuly hem diýilýär. Bu usul önümçilikde giňden ýaýran usuldyr.

 Önümçilik kärhanasynda bölümleriň ýerleşişiniň baş meýilnamasy önümçilik kärhanasynyň taslama işleri ýerine ýetirilende önümçilik bölümi tebigaty we daşky gurşawy goramak baradaky göz öňünde tutulan möhüm çärelerden ugur almalydyr. Önümçilik kärhanasyny taslamaklyk ilki bilen şol kärhanada zerur diýip hasap edilen esasy we kömekçi bölümleriň ýerleşişini aňladýan baş meýilnamadan başlanýar. Baş meýilnama düzülende hökmany suratda ilki bilen ýeliň ugruny görkezýän belgilenmeden ugur alynýar. Ondan başga-da, önümi öndürmekde zerur bolan bölümler yzygiderlilikde ýerleşdirilýär hem-de baş meýilnamada göz öňünde tutulan önümçiligi ýola goýmak üçin zerur bolan çig maly transportirlemekde ulanylýan transport serişdeleriniň ýoly degişlilikde görkezilýär. Munuň özi önümçilikde çalt depginde hereket etmäge hem-de önümleri transportirlemekde harçlanýan wagty tygşytlamaga, şonuň bilen birlikde bolsa, ykdysady taýdan tygşytlylygy üpjün etmäge mümkinçilik döredýär. Baş meýilnama düzülende ilki bilen göz öňünde tutulan önümçiligi ýola goýmakda zerur bolan çig malyň saklanyljak ammary, önümçilik bölümleri, taýýar önümiň saklanylýan ammary, elektrik üpjünçilik bölümi, suw üpjünçilik bölümi, ýylylyk üpjünçilik bölümi yzygiderlilikde ýerleşdirilýär. Bulardan başga-da, işçi güýjüniň medeniýetli dynç almagy üçin möhüm bolan bölümler, ýagny, naharhana, dükan, aýdym-saz medeni merkezi, sport-sagaldyş bähbitli desga, önümçilik kärhanasynyň baş binasy we baş girelgesi baş meýilnamada doly görkezilmelidir. Baş meýilnamanyň düzülmegi göz öňünde tutulan önümçilik kärhanasynyň gurluşyk işlerini alyp barmakda dogry ugur görkeziji bolup hyzmat edýär. Mundan başga-da, baş meýilnamanyň düzülmegi önümçilik kärhanasynyň eýelejekmeýdanyny doly dereje-de anyklamaga mümkinçilik döredýär. Baş meýilnama düzülende tehniki howpsuzlyk çäreleriniň berjaý edilişinden hem ugur almalydyr. Şol jähtden ugur almak bilen baş meýilnamada ýangyn dörän halatynda ýangyna garşy ulanylmaga niýetlenen suw howdany hem doly görkezilmelidir. Elektrik üpjünçilik çeşmeleriniň ýerleşýän ýeri hem baş meýilnamada doly görkezilýär.

Umuman, baş meýilnamadan ugur alyp, gurluşyk işlerini ýaýbaňlandyrmakda göz öňünde tutulan önümçilik kärhanasy üçin möhüm bolan bölümler doly derejede aýdyňlaşdyrylýar.

Baş meýilnama önümçilik kärhanasy doly derejede gurlup önümçilige tabşyrylandan soňra hem şol önümçilige degişli beýleki çyzgylar bilen bilelikde edara-kärhananyň baş inženerinde saklanýar. Baş meýilnamadan daşgary goşmaça gurluşyk işleri alnyp barlanda hem şol goşmaça gurlan gurluşyk desgasy hökmany suratda baş meýilnama goşulmalydyr.

**TEMA 12. Ulgam we onuň tutýan orny**

 **Ulgam barada düşünje.**

 **Ulgam usuly we konsepsiýalary.**

 **Ulgam nazaryýetiniň analizi.**

Ulgamlaýyn guramaçylygyň esasy konfigurasiýasyny anyk maksatlara ýetmek we belli bir wezipeleri çözmek üçin döredilen köp merkezli öz-özüni guraýan gurluş hökmünde kesgitläp bolar. Bu konfigurasiýa her bir täze problemaly ýagdaý ýüze çykanda üýtgeýär, şunda guramanyň içinde emele gelen häkimlik gatnaşyklary bozulmaýar.

 Islendik kärhana ýapyk ulgamdan ybaratdyr, bu ulgama has ýokary derejedäki ulgam – döwletiň ykdysady ulgamy täsir edýär, kärhana bolsa döwletiň bir bölegi bolup durýar. Kärhana öz maksatlaryny durmuşa geçirmegiň barşynda beýleki hojalyk subýektleri, döwlet we sebitleýin dolandyryş edaralary, fiziki şahslar bilen özara hereketde bolýar.

 **Ykdysady gurşaw** kärhananyň işine döwletiň pul-karz we salgyt syýasatynyň, ykdysadyýetdäki hümmetsizlenme ýagdaýlarynyň, gurluş taýdan üýtgetmeleriň üstünden täsir edýär.

 **Sosial gurşaw** kärhana onuň önümine ilat tarapyndan bildirilýän islegiň tölege ukyplylygynyň üstünden täsir edýär. Sosial gurşawyň elementleri (bilim, medeniýet, milli we dini däpler we ş.m.) islegiň gurluşyna täsir edýärler.

 **Tehnologik gurşaw** kärhanada we onuň bäsdeşlerinde peýdalanylýan tehnologiýalaryň derejesini kesgitleýär. Aýratyn alnan milli hojalygyň çäklerinde bu çägi şu möhüm parametrler boýunça häsiýetlendirip bolar:

 - önümçilik işinde täze tehnikany we innowasion tehnologiýalary ulanmak;

 - esasy gaznalaryň, öňi bilen hem enjamlaryň peýdalanylýan ortaça möhleti we olaryň fiziki we moral taýdan könelme derejesi.

 **Hukuk gurşawy** kärhananyň onuň çäklerinde hereket etmeli bolýan, kanunçylyk taýdan berkidilen „oýun kadalaryny“ emele getirýär.

 **Döwlet-syýasy gurşaw** syýasy çözgütleriň kärhananyň işiniň ykdysady şertlerine edýän täsiri bilen onuň işini tertipleşdirýär.

 Kärhana daşyndan täsir edýän subýektlere **bäsdeşler** hem degişlidir. Bazarda bäsleşik derejesi, bäsdeşleriň strategiýalary kärhananyň öz strategiýasynyň bolmagyny we onuň funksional kiçi ulgamlarynyň (baha, innowasion, daşary ykdysady ulgamlar) düzgünleşdirmegini talap edýär.

 **Hyzmatdaşlar** (beýleki kärhanalar, banklar, ätiýaçlandyryş kompaniýalary, ylmy-barlag we taslama-konstruktorçylyk guramalary we beýlekiler) hem kärhananyň işine täsir edýärler, aýratyn hem goşulyşan birleşikleriň, mysal üçin, dikleýin ýa-da keseleýin birleşikleriň işindäki gatnaşyklara täsir edýärler.

 Daşarky gurşaw subýektlerine **döwletiň ykdysady syýasatyny alyp baryjylar** bolup durýan edaralar we guramalar hem, şol sanda salgyt gulluklary, tehniki düzgünleşdiriş, sertifikatlaşdyryş we metrologiýa edaralary we beýlekiler degişlidir.

Adamlar- guramanyň esasy üỳtgemesidir. Her adamyň islegi, umydy düşünjesi nukdaỳnazarlygy we gymmatlygy bar. Şol sebäpden adamlara düşünmek we olary üstünlikli dolandyrmak –örän çylşyrymly işdir. Içki üỳtgemeler durmuş özara baglanyşyklydyr. Içki üỳtgemelere durmuş–tehniki ulgamlar diỳilỳär. Sebäbi olar iki bölekden ybarat :durmuş we tehniki.

 Guramanyň daşky gurşawyna alyjylar, üpjün edijiler, kärdeşler arkalaşygy, bäsdeşler, kanunlar, döwlet guramalary , ykdysadyỳetiň ỳagdaỳy, syỳasat, halkara wakalary, tehnologiỳa we ş.m. faktorlar degişlidir.

Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşleri Garaşsyz Türkmenistanda dünýäniň ykdysady we tehniki taýdan ösen ýurtlaryna mahsus önümçilik ulgamynyň görnüşleri hereket edýärler. Şu ulgamlar nebit-gaz dokma senagatynda, aragatnaşykda, oba hojalykda üstünlikli ornaşdyrylýar. Ulgamlaryň önümçilikde giňden peýdalanylýan, däp bolan görnüşlerine adaty görnüş diýilýär.

 Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşi-önümçiliginiň guramaçylyk we tehniki derejesiniň aýratynlyklaryny şekillendirýän toplumdur. Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşine önümçiligiň ýöriteleşdiriliş derejesi, onuň möçberi, gerimi, çylşyrymlylygy we önümiň durnukly çykarylmagy täsir edýär.

 Adaty önümçilik ulgamynyň şu görnüşlerini bellemek bolar:

 -selçeň ýa-da ýeke-täk önümçilik;

 -tapgyrlaýyn(seriýaly) önümçilik;

 -köpçülikleýin önümçilik;

 -üznüksiz önümçilik.

 Ýeke-täk önümçilik özüniň gurluşy, ýerine ýetirýän wezipesi we ýerleşişi boýunça örän seýrek duş gelýän önümleri öndürýär. Olar az möçberde taýýarlanýar, olar dürli görnüşli bolup, her birisi aýratyn wezipä niýetlenendir. Şu önümçilik ulgamyna aşakdakylar häsiýetlidir:

 -gaýtalanmaýan, ýöriteleşdirilen önümleriň görnüşlerini çykarmak;

 -önümçilik işlerini ýöriteleşdirilen bölümlere paýlap bermek arkaly amala aşyrmak;

 -önümçilik toplum işleriniň aýratynlygy, onuň seýrekligi, ýeke-täkligi;

 -önümiň taslamasy düzülip, ylalaşyjy tapgyrda alyjylaryň bildirýän talaplaryny nazarda tutup, olaryň buýurmalary boýunça önümi çykarmak;

 -önümçilikdäki toplum işlerde ýokary hünärli işçi güýjüni-inženerleri we gol zähmetini uly möçberde sarp edýän işçileri ulanmak;

 -her bir önüm birligi üçin uzak möhletli önümçilik döwrüniň dowam etmegi;

 -önümiň her birligi üçin buýurmalara we ony taýýar etmek möhletine görä, kärhananyň işini meýilnamalaşdyrmak;

 -öndürilen önümiň her biriniň hiline aýratyn gözegçilik etmek.

 Uly taslamalaryň durmuşy geçirilmegi ýeke-täk önümçiliginiň görnüşidir. Önümçilik ulgamynyň ähli serişdeleri häzirki wagtda bir ýa-da birnäçe ulgamlary amala aşyrmaga ugrukdyrylýar. Ýeke-täk önümçilik uly maşynlary, seýrek abzallary, enjamlary, şeýle hem, aýratyn buýurma boýunça standart däl önümleri goýberýär. Täze, has kämil önümi çykarmaga niýetlenen synag önümçiligi oňa mysaldyr.

 Tapgyrlaýyn ýa-da seriýaly önümçilikde aýry-aýry bölümler, sehler ýa-da meýdançalar dürli amallary ýerine ýetirmäge ýöriteleşdirilýär. Işlenmäge degişli obýektler ulgamdan bir-birden ýa-da uly bolmadyk toparlar boýunça özgerişe sezewar edilýär. Şu önümçilik düzüm gurluşy meňzeş önümleriň bellenilen möhletde kesgitlenen möçberler boýunça tapgyrlaýyn (meselem, stanoklaryň, motorlaryň) goýberilmegini göz öňünde tutýar.

 Tapgyrlaýyn önümçilik üçin şu işler häsiýetlidir.

 -birmeňzeş önümleriň görnüşlerini uly bolmadyk toparlarda öndürmek;

 -önümçilik bölümlerini (sehleri, meýdançalary) anyk toplum işlerde, aýry-aýry harytlary çykarmaga ýöriteleşdirmek;

 -alyjylaryň buýurmalary esasynda önümleri taýýarlamak;

 -önümleri toparlar boýunça döwürleýin taýýarlamak;

 -önümçilik toplum işlerinde orta hünär derejeli işçileri ulanmak, olara berkidilen işler boýunça iş orunlaryny ýöriteleşdirmek;

 -tehnologiýa iş toplumlaryny kämilleşdirip, olaryň ýönekeýligini gazanmak;

 -aýratyn iş orunly ýöriteleşdirilen tilsimat enjamlarynyň işlemegi;

 -tapgyrlaýyn çykarylýan, dürli talaplar bildirilýän ýöriteleşdirilen önümi işläp taýýarlamaga hemme sehleriň we meýdançalaryň gatnaşmagyna zerurlygyň ýoklugy;

 -öndürilýän önümiň hiline gözegçilik awtomatlaşdyrmak.

 Köpçülikleýin önümçilik-standart önümleri aýry-aýry görnüşler boýunça, uly möçberde, uzak wagtuň dowamynda goýberýär. Meselem, maşynlar, traktorlar, motorlar, gurluşyk maşynlary, turbalar.

 Köpçülikleýin önümçilik üçin şu aşakdakylar häsiýetlidir:

 -birmeňzeş önümleriň kesgitli görnüşleriniň üznüksiz öndürilişi;

 -kärhananyň düzüminde girýän ýöriteleşdirilen önümçilik bölümlerde şaýlary olaryň böleklerini taýýarlamak;

 -hil we ölçegleri kesgitlenen nusgalaşdyrylan şaýlardan we onuň böleklerinden üznüksiz ýygnalyp, önüm goýberýän ýöriteleşdirilen önümçilik;

 -Önümçiligi ýöriteleşdirmek ýokary derejesi, bir kärhanada önümiň bir ýa-da birnäçe görnüşler goýbermek;

 -önümi öndürijilikli ýygnap goýbermek üçin şaýlary hökmany suratda standartlaşdyrmak we nusgalaşdyrmak;

 -konweýerde belli yzygiderlilikde ýerine ýetirilýän anyk işlere iş orunlaryny ýöriteleşdirmek;

 -toplum işlerini awtomatlaşdyrmak;

 -anyk işleri hünärliligi ýokary bolmadyk işçileri ulanmak arkaly ýerine ýetirmek;

 -ýygnalýan önümçilige esaslanan önümçilik tapgyrynyň dowamlylygynyň uzak bolmazlygy;

 -önümiň hiline gözegçilik awtomatlaşdyrmak;

 -önümçiligi dürs meýilnamalaşdyrmak;

 -öndüriji güýçleri toplumlaýyn ulanmak.

 Üznüksiz önümçilik möçberi, uzynlygy, agramy kesgitlenen birlikde ölçenilip, özgerdilýän serişdeleriň yzygiderli üznüksiz gelmek arkaly birmeňzeş önümleriň örän köp mukdarda çykarylmagyny kegitlendirýär. Meselem, nebitgaz, himiki we aýna önümleri ulanmak.

 Üznüksiz iş toparlaryna önümçiligi duruzman bir işi başgasy bilen çalyşmak häsiýetlidir. Mysal üçin, nebiti çykarmak we ony gaýtadan işlemek üçin ýerini ýetirilýän iş toplumlary.

 Üznükli iş toplumlary döwürleýin we gaýtalanýan aýrtynlyk bilen tapawutlanýar. Meselem, geologiýa gözleg işleri.

 Iş toplumynyň üç görnüşi-yzygiderli, parallel, parallelyzygiderli utgaşdyrylyp ulanylýar:

 Yzygiderli utgaşdyrmak her bir soňky işi şondan öňki iş tamamlanandan soň ýerine ýetirmek göz öňünde tutulýar. Iş toplumlaryny şeýle ýerine ýetirmek köp wagt talap edýär. Meselem, buraw üçin enjamlaryň ornaşdyrylmagy iş toplumlarynyň biri-biriniň yzyndan amala aşyrmagyny talap edýär.

 Şu usulyň aýratynlyklary ornaşdyrmaga degişli işleriň beýlekilere görä dowamlylygy, aýry-aýry toplum işleriň üznüklilik bilen ýerine ýetirmegi birmeňzeş serişdeleriniň sarp edilmegi ýaly işlerden ybaratdyr.

 Parallel utgaşdyrma iş toplumlarynyň birwagtda ýerini ýetirilmegini häsiýetlendirilýär, ýagny amallar bilelikde şol bir wagtda ýerine ýetirilýär. Bu görnüşli işler seýrek duş gelýär. Şeýle işiň görnüşine gurluşykda gabat gelinýär, meselem, dürli ugurlarda düzülýän guramaçylyk işlerde parallel utgaşdyrmak ýüze çykýar. Ýagny ähli düzülmeli bölekler bir wagtda edilýär we ähli guramaçylyk işleriň möhleti bir iş üçin sarp edilen wagta deňdir.

 Parallel yzygiderli utgaşdyrmak iş toplumlarynyň bir böleginiň parallel, beýlekisiniň yzygiderli ýerine ýetirilmegini aňladýar. Bu görnüş nebit-gaz senagatynda giňden ulanylýar.

 Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşiniň çäklerinde oňa degişli dolandyryşyň düzüm gurluşy emele gelýär. Şunlukda, her kärhananyň aýratynlyklaryny göz öňünde tutup öz dolandyryş düzüm gurluşyny taýýarlaýar. Önümçilik ulgamyň adaty görnüşi kärhananyň geljek döwürdäki işi boýunça dolandyryşyň düzüm gurluşynyň aýratynlygy kesgitleýär.

**TEMA 13. Kärhana gatnaşyklary**

 **Esasy kesgitlemeler. Koordinasiýa gatnaşyklary.**

 **Subordinasiýa gatnaşyklary.**

 **Kärhananyň wezipeleri.**

 **Guramaçylyk düzüm gurluşy.**

 **Kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygyny dolandyrmak.**

 Kärhana-öňde goýlan maksada ýetmek üçin degişli işleri amala aşyrmaga ukyply we şonuň üçin köpçülikleýin zähmet çekýän adamlar toparydyr. Olara şu aşakdaky talaplar edilýär:

 -toparda azyndan iki işgäriň bolmaly;

 -pesinden bir maksadyň tutulmagy we maksadyň topar tarapyndan ykrar edilmegi;

 -maksada ýetmek üçin toparyň agzalaryň biri-biriniň düşünişip, bilelikde işlemegi.

 Öňde goýlan maksada laýyklykda kärhana döredilýär. Öz gezeginde, kärhana dolandyryşyň ýüze çykmagyna sebäp bolan şertdir. Şonuň üçin hem, dolandyryşy öwrenmek kärhana hakyndaky düşünjede we ony näme üçin dolandyrmak gerek diýen meselelerden başlanýar.

 Kärhana öňde goýlan maksada görä, dürli görnüşli bolup biler. Kärhananyň resmi (buýruk esasda) we resmi däl (adamlaryň arasynda öz ugruna döreýän gatnaşyk) görnüşleri barada aýtmak gerek. Resmi kagyzlaryň mysaly: Himiýa senagatynda çig maly çykarýan we ony gaýtadan işleýän kärhanalar hereket edýärler, olar, easan, önümçilige degişlidir. Şeýle hem, bu kärhanalary zerur serişdeler (ätiýaçlyk şaýlary, energiýa, ulag, gurluşyk serişdeleri we başgalar) bilen üpjün edýän kömekçi kärhanalar hem hereket edýärler.

 Kärhana ýönekeý (bir maksat) we çylşyrymly (birnäçe maksat) görnüşli hem bolup bilýär. Mysal üçin, guýudan çykarylan gazdan kükürdi bölüp aýyrýan desga ýönekeýdir; nebitden onlarça görnüşli senagat önümlerini işläp çykarýan kärhana çylşyrymlydyr. Kärhananyň umumy sypatlaryny hem bellemek bolar: resurslar, daş-töwerege baglylyk, zähmetiň wetikal we gorizontal bölünmegi, dolandyryşa zerurlyk. Himiýa senagatynda serişdeleri (işgärler, maddy we maýa goýumlar), çig maly gözläp tapmak, öndürmek hem sarp edijä ugratmak, kärhanadaky bölümleriň we işgärleriň garaşlylyk derejeleri umumy sypatlary emele getirýärler.

 Daşky täsire görä kärhananyň içki ýagdaýy üýtgeýär. Çünki kärhana açyk ulgamda hereket edýär. Ulgamdaky bölekler özara bagly bolup, hereket etmek bilen emele gelýän bitewiligi aňladýar. Biz bitewilik diýip kärhana düşünýäris. Daş-töwerek bilen gatnaşýan kärhana açyk ulgamda hereket edýär. Kärhanada ululyklar ütgäp durýarlar. Açyk ulgam içki we daşky böleklere bölünýär.

 Kärhanadaky içki ütgeýän ululyklar (gatnaşyklary) ýa-da guramanyň içki üýtgemeleri kärhananyň içindäki dörän ýagdaýa görä hereket edýän güýçlerdir. Olara: kärhananyň maksady, wezipeleri, guramaçylyk düzüm gurluşy, tehnologiýa, işgärler degişlidir. Olar kärhananyň ýolbaşçysy tarapyndan dolandyrylýar.

 Dolandyrma gatnaşyklaryna tabynlyk (subordinasiýa) we utgaşma (koordinasiýa) gatnaşyklary degişlidir. Tabynlyk (subordinasiýa) gatnaşyklary kärhananyň ýolbaşçysyndan başlap oňa tabynlykdaky adamlara çenli bolan wertikal baglanyşyk bilen häsiýetlendirilýär. Bu gatnaşyklary mazmuny merkezleşdirmek (sentralizasiýa) derejesi, funksiýalary merkezden aýyrmak (desentralizasiýa) we önümiň hilini dolandyrmak meseleleri kesgitleýär.

 Kärhana derejesinde hili dolandyrmak boýunça subordinasiýa gatnaşyklary kärhananyň önümçilik strukturasy we önümiň hilini dolandyrmak ulgamynyň hereket edýän strukturasy kesgitleýär.

 Koordinasiýa gatnaşyklary aýry işgärleriň we guramalaryň arasyndaky gorizontal gatnaşyklar bilen häsiýetlendirilýär. Olaryň özara gatnaşyklary önümiň hilini belli bir derejede üpjün etmek ýa-da ony gowulandyrmak üçin edilýär.

 Subordinasiýa gatnaşyklary kärhananyň önümçilik strukturasy we önümiň hilini dolandyrmak ulgamynyň hereket edýän strukturasy kesgitleýär.

 Dolandyrma gatnaşyklary zähmet kollektiwinde bir adamyň ýolbaşçylygynda we meseleleri görkezmekde kollektiwe daýanmak esasynda ähli işgärleriň işjeňligi, ykdysady, ahlak we maddy taýdan goldawlara esaslanýar.

 Maksat- işgärleriň bilelikde zähmet çekip, anyk aljak netijesini (ýa-da nazarda tutýan sepgidini) häsiýetlendirýär. Maksatlar kärhananyň iş ugruna laýyklykda, dürlüligi boýunça tapawutlanýarlar.

 Kärhananyň wezipeleri-göz öňünde tutulýan maksatdan gelip çykýan ýerine ýetirmeli işlerdir. Himiýa kärhanasynda wezipeler üç topara bölýärler: işgärler, maddy serişdeler, maglumatlar.

 Tehnologiýa-bu işgärleriniň hünärlilik derejesini, bilimlerini we enjamlaryň kuwwatlyklaryny ulanyp, çig maly özgerdip, önüm almagy aňladýar. Magdanlary, gorlary, ýataklary özleşdirmekde ýörite bilimli hünärmenler, işgärler gatnaşýarlar, karýerlerde desgany işletmek bilen çig mallary, minerallary bölüp, owradyp almak bilen, olary ýakmak, köýdürmek arkaly dürli tehnologiýalar esasynda taýýar önüm

alynýar. Tehnologiýa standartlaşdyrmagy we önümçiligiň guramaçylygyny hem göz öňünde tutýar.

 Guramaçylyk düzüm gurluşy - öňde goýlan maksady netijeli ýerine ýetirmek üçin dolandyryşyň derejeleriniň arasyndaky hereket edýän özara baglanyşygy häsiýetlendirýär. Kärhanada meňzeş işler toparlara birleşdirilip, bölümler döredilýär, olar özara wertikal we gorizontal aralyklarda hereket edýärler. Guramaçylyk düzüm gurluşyň çyzyklyfunksional görnüşi has köp ulanylýar.

 Işgärler-ýa-da işçi güýji baş öndüriji güýç hasap edilýär. Çünki dolandyryjylar goýlan maksady işçi güýji arkaly ýerine ýetirýärler. Menejerler işgäriň ýekelikde özüni alyp barşyny, köpçülik hemde ýolbaşçy bilen gatnaşygyny öwrenýärler.

 Daşky gatnaşyklar ýa-da gurşaw daş-töwerekdäki ýagdaýyň, kärhananyň işine edýän täsiri boýunça emele gelýär. Täsir ediji güýçler köpsanlydyr we dürli görnüşlidir. Öň ýolbaşçylar diňe ykdysady we tehniki täsir ediji güýçlere ünslerini jemlän bolsalar, soňky döwürde işgärleriň özlerini alyp barşyna, durmuş gymmatlyklaryň syýasy we hukuk ugurlaryna ünsüň güýçlenýändigini alymlar we hünärmenler belleýärler. Özara baglylyk, çylşyrymlylyk, hemişe hereketde bolmak, ýagdaýyň näbelliligi daşky gatnaşyklaryň umumy häsiýetleridir.

 Daşky gatnaşyklar göni we gytaklaýyn toparlara bölünýär. Göni gatnaşyklara kärhanany resurslar bilen üpjün edijiler, kanunlar we hökümet guramalary, sarp edijiler we bäsdeşler girýärler.

 Gytaklaýyn gatnaşyklara tehnologiýa, ykdysadyýetiniň ösen derejesi, durmuş-medeni däp-dessurlar, syýsy durnuklylyk, ýeri ilat bilen gatnaşyk degişlidir. Gytaklaýyn gatnaşyklaryň kärhana edýän täsiri göni gatnaşyklaryňky uly däldir.

 Dolandyrmak zähmetiň gorizontal we wertikal bölünmegine esaslanýar. Zähmetiň gorizontal bölünmegiýerine ýetirilmäge degişli işleriň ýöriteleşdirilmegi boýunça böleklere, toparlara bölünmegini häsiýetlendirýär. Zähmetiň bu görnüşde bölünmegi kärhanada bölümleriň döremegine getirýär. Şeýle ýagdaý, köphalatda çylşyrymly kärhanalara häsiýetlidir, bölümler anyk we aýratyn mazmunly tabşyryklary amal edýärler. Zähmetiň wertikal bölünmegi-basgançaklaýyn görnüşdäki garaşlylygy şekillendirýär, ýerine ýetirmäge degişli işlerden utgaşdyryjy mazmunly bölegini bölüp, aýratyn, özbaşdak işiň görnüşini emele getirýärler. Ýagny kärhanadaky işler özara bagly toparlara bölünýärler, toparyň üstünlikli zähmet çekip işlemegi üçin kimdir biriniň işleri sazlaşykly alyp barmagyna, utgaşdyrmagyna zerurlyk ýüze çykýar.

 Utgaşdyryjy işler dolandyryşy emele getirýärler. Ol sebäpden hem, dolandyryş kärhanada möhüm işiň görnüşine öwrülýär.

 Menejmente şeýle kesgitleme hem berilýär. Menejment kärhananyň maksadyny kesgitlemäge hem ony ýerine ýetirmäge gönükdirilen-meýilnamalaşdyrmak, guramaçylyk, höweslendirmek, gözegçilik etmek ýaly toplumlaýyn işlerden ybaratdyr.

 Kärhananyň bäsdeşilige ukyby onuň bazardaky ýagdaýyny kesgitleýän ykdysady aýratynlyklaryň uly toplumy bilen şekillendirýär. Bu toplum önümçilik harydynyň häsiýetlerini, şeýle hem, önümçiligiň we önüm ýerleşdirmegiň ykdysady şertlerini döredýän güýçleri jemleýär. Diýmek, bäsdeşlik birmeňzeş harytlary öndürijileriň köpsanly alyjylary özüne çekmek bilen iň uly peýdany gazanmak ugrunda bazardaky ykdysady göreşi görkezýär.

 Kärhananyň bazardaky tutýan orny seljermek alyjylaryň kärhana we onuň önümine garaýşyny kesgitlemegi nazarda tutýar, şonuň netijesinde hem kärhananyň anyk bazaryndaky satuwynyň paýynyň üýtgeýşi äşgär bolýar. Oňa täsir edýän güçleri aşakdaky yzygiderlikde ýerleşdirmek mümkin. Sarp edilmäge degişli harytlar üçin:

 - telekeçilik şertleri: kärhananyň alyjylara telekeçilik esasda karzy bermäge mümkinçiligi, kesgitlenen baha ýeňillikler, harytlary alyş-çalyşmak baradaky gepleşikleriň baglaşylmagy;

 - ýerleşdirmek üçin nokatlary guramak : dükanlatyň toplumyny ýerleşdirmek , olaryň alyjylar köpçüligine elýeter bolmagy ; önümiň ulanyş mümkinçiliklerini kärhananyň ýa-da onuň söwda edarasynyň zallarynda alyjylara görkezmek ;

 - önüme tehniki hyzmaty guramak: bildirilýän hyzmatlaryň möçberi, kepillendirilen bejerginiň möhletleri, kepillik möhletde soň hyzmatlaryň bahalary we ş.m;

 - alyjylaryň kärhana baradaky pikirleri, kärhananyň il içindäki abraýy: alyjylaryň bütin kärhana , şol sanda onuň önümiň görnüşleri, hyzmatlary barada habarlylygy; kärhananyň haryt nyşanyň onuň önümiň alyjylaryň ünsüni çekmäge täsiri;

 - alyjylaryň pikirini sorag-jogap arkaly ýüze çykarmak;

 - önüme hyrydarlygyň ösmeginiň kärhananyň bazardaky ýagdaýyna täsiri. Kärhananyň bäsleşige ukyplylygyny pugtalandyrmaga gönükdirilen guramaçylyk çäreleri şeýle beýan etmek bolar:

 - kärhananyň önümiň bazarda ileri tutulmagy üpjün edýän tehniki – ykdysady we hil görkezijileri;

 - alyjynyň talaplaryny hasaba alyp, önümiň hilini we tehniki – ykdysady görkezijileri üýtgetmek, önümiň ygtybarlygyna ünsi güýçlendirmek;

 - öndürilen önümiň deregine tutujy başga önümler bilen deňeşdirilende artykmaçlygyny ýüze çykarmak we üpjün etmek;

 - bäsdeşleriň meňzeş önümleriniň oňat we kem taraplaryny äşgär etmek hem-de şol netijeleri öz kärhanaňda ulanmak;

 - bäsdeşleriň bazarda meňzeş önüme degişli ulanylýan çärelerini öwrenmek we bäsdeşiňkä görä artykmaçlyk berýän çäreleri taýýarlamak;

 - önümiň hil (ulanylýan möhletini uzaltmak, ygtybarlylygy pugtalandyrmak, rejeli ulanmak, daşky bezegini oňatlaşdyrmak) sypatlaryny kämileşdirmek üçin, onuň mümkin bolan üýtgeşik görnüşlerini kesgitlemek;

 - önümiň bäsdeşlige ukyplylygyny pugtalandyrmaga ýardam berýän baha bilen bagly täsir ediji güýçleri, şol sanda bäsdeş kärhananyň ulanýan (baha üçin ýeňillikler, möhleti we möçberi boýunça berilýän kepillikler ) çärelerini aýdyňlaşdyrmak we peýdalanmak;

 - öndürilen önümi ulanmak üçin ileri tutulýan ugurlary çykarmak we peýdalanmak;

 - önümi dürli şertlerde işlemäge ýarawly bolmagyny üpjün etmek;

 - bazara täze we has uly isleg bildirilýän harytlary çäklendirip, alyja gönümel täsir etmek, waspnama işlerini işeňňirlik bilen alyp barmak, pul ýa-da harytlaryny bermek, möhletleýin töleglere rugsat bermek.

 Şeýlelik bilen, kärhananyň bazardaky bäsdeşlige ukyplylygyna baha bermek onuň tehnologiýa, önümçilik maliýe we önümi ýerleşdirmek mümkinçilikleriň giňişleýin seljermesine esaslanýar.

 Häzirki döwürde kürhananyň bazardaky bäsdeşlige ukyplylyk derejesi önümçiligiň netijeliginiň baş ölçegi hasap edilýär, ol dolandyryş ulgamyna baha bermek üçin ulanylýar. Meselem,Ýaponiýada kärhananyň dünýä bazarynda bäsdeşlige ukyplylygyny üpjün etmek üçin, ilkinji nobatda, onuň önüminiň içerki bazarda bäsdeşlige ukyplylygy zerurdyr diýilip hasap edilýär . Şu talap birinji nobatda Ýapon kärhananyň öndürýän elektron tehnikalaryna- awtomobillerine, motosikllerine, poladyna degişlidir.

 Ýaponiýanyň içerki bazary köp aýratynlyklar bilen tapawutlanýar, şu häsiýetler ýurdyň kärhanalarynyň bäsdeşlige ukyplylygyna uly täsir edýär:

 - bäsdeşlige dünýä derejesinde has ýokary bolmagy birsyhly täzelikleriň ornaşdyrylmagyny we dünýä bazarynda ýapon önümleriniň bäsdeşlige ukyplylygynyň ýokary derejesini höweslendirýär;

 - hili ýokary önümleri ileri tutmak . Önümiň hili birinji nobatda içerki bazaryň bäsdeşligine, ikinji nobatda daşarky bazar bäsdeşligine esaslanyp oňatlaşdyrylýar.

 - Ýapon bazarynda ýer almak üçin daşary ýurt kärhanalary öz harytlaryny goşmaça häsiýetler bilen güýçlendirnäge mejbur bolýarlar. Arzan, hili pes harytlary ýaponlar satyn almaýarlar ;

 - Ýapon bazarynda satylýan harytlar alyjynyň ýörite talaplaryny örän dürs hasaba almalydyr. Mysal üçin, kir ýuwýan maşynlara, sowadyjylara, awtomaşynlara bildirýän hökmany talap – olaryň sessiz we gabarasynyň kiçi bolmagydyr.

 Içerki bazarda önüm öndürýän kärhanalaryň köpüsiniň dünýä bazaryna ýeterlik bäsdeşlige ukyplylygy üpjün edilmeýär, çünki ulag harajatlaryň möçberi örän uly. Şeýle harytlara piwo, sement, aýna senagatynyň önümleri degişlidir.

 Dokma, nebit – himiýa, kagyz, alýuminiý, fanerany öndürmek, uçarlary ýasamak doly suratda içerki bazaryň islegi boýunça amala aşyrylýar.

 Dünýä bazarynda önümçilik harajatlaryň möçberiniň ululygy üçin olar bäsdeşlige ukyply däldir, harajatlaryň köp bölegini daşardan getirilen çig malyň we pes hünärli işçi güýjiniň gymmaty tutýar. Şu pudaklarda önümçiligiň tehnologiýa derejesinde, öňde baryjy tehnologiýa ulanylmaýar we önümiň dürli görnüşlerini öndürmek uly kynçylyklary döredýär. Dünýä bazarynda Ýaponiýanyň firmalary, adatça bazardaky paýy sabyrlylyk bilen, kem – kemden giňeltmek we uzak döwrüň dowamynda tehnologiýa taýdan artykmaçlylygy gazanmak usullaryny ulanýarlar. Şunlukda, önümçiligiň ýokary hilli önümi çykarmak bilen Ýaponiýanyň firmalary önümiň ulanylmaga niýetlenen hemme peýdaly taraplaryny doly suratda şekillendirmelidir diýen ýörelgä eýerýärler. Ýaponiýanyň firmalary önümiň bezegine örän uly ähmiýet berýärler, çünki olar bezege alyjynyň estetiki islegini kanagatlandyrmagyň serişdesi hökmünde garalýar.

 Önümiň hilini we oňa gözegçiligi toplumlaýyn dolandyrmak ýörelgeden ugur almak bilen Ýaponiýanyň kärhanalary dünýäniň ençeme bazarlarynda çylşyrymly tehnologiýa boýunça önümi öndürmekde üstünliklere eýe boldular. Meselem, Ýaponiýanyň kärhanalary durmuş hyzmatynyň elektronikasynyň bazaryny bütinleý eýelediler diýen ýaly, çünki önümler zaýasyz öndürilýär. Şeýle ýagdaý kompaniýalary satuwdan soňky hyzmat ediş nokatlary guramakda azat etdi.

 Dünýä bazarynda bäsdeşlige ukyplylygyň has ýokary derejesini ýapon kärhanalary (gämi gurluşyk, abzallar ýasamak, awtomobil, metallurgiýa, motosikller öndürýän)gazandylar. Şu pudaklarda öňdebaryjy tehnologiýa we ýokary hünärli işçi güýjini ulanylyp, önümleri, zähmeti köp sarp edip ýygnamak häsiýetlidir. Ýaponiýanyň kärhanalary bäsdeşlik babatdaky artykmaç taraplaryny şeýle şekillendirilýär:

 - hili we ýokary hünärli işçi güýjüni peýdalanmakda netijeli dolandyryş ulgamynyň ulanylmagy zerarly ýokary hilli önümleri öndürmek;

 - Ýaponiýanyň firmalarynyň önümleriniň hiliniň ýokary derejesi köpbabatda hili dolandyrmaga firmanyň ähli işgärleriň hil topar ýygnanyşyga yzygiderli gatnaşmagy bilen düşündirilýär;

 - Ýaponiýanyň firmalarynyň önümçiligiň tehnologiýasy düýpli özgertmekde täzeligi ornaşdyrmaga ýokary derejede ukyplylygy;

 - senagat ulgamyna maglumatlar tehnologiýasyny ornaşdyrylmagy we hyzmat ugurda şeýle maglumatlaryň ulanylmagy;

 - önümçilik toplum işlerini dolandyrmakda çeýeligi güýçlendirmek üçin üýtgeşiklikleri girizmek, hile bilelikde işlemäge üns bermek;

 - täze tehnologiýalara örän uly möçberli maýalar goýmak we täze önümi tizden tiz öndürmäge girişmek.

**TEMA 14. Kärhananyň çykdajylary we önümiň özüne düşýän gymmaty**

**Önümçiligiň ähli möçberiniň özüne düşýän gymmatyny hasaplamasyny seljermek.**

**Harajatlaryň gurluşyny seljermek.**

**Önümiň özüne düşýän gymmatyny hasaplamagyň kadaly usullary, modulleri.**

 Önümçiligiň görnüşine garamazdan, çig maly gaýtadan işläp taýýar önüm görnüşine getirýän önümçiliklerde bir birlik önümi öndürmäge çykýan çykdajyny kesgitlemek möhüm ähmiýete eýedir. Bir birlik önümi öndürmäge çykýan çykdajyny kesgitlemeklik çig malyň düzümine baglylykda ýerine ýetirilýär. Eger-de öndüriliýän önüm üçin bir komponentli, ýagny çig malyň bir düzümi ulanylýan bolsa, onda şol çig malyň bir önümi öndürmäge harçlanylýan mukdary, şol bir önümi öndürmäge harçlanýan wagt birligi, energiýanyň görnüşine baglylykdaky harçlanmalar, el güýjüne çykýan çykdajylar, tehnologiýa maşynynyň ýerine ýetirýän hadysasyna çykýan çykdajy hasaba alnyp ýerine ýetirilýär. Şonda bir birlik önümi öndürmäge gerek bolan çig malyň mukdary, önümi öndürmäge gerek bolan wagt, harçlanýan energiýanyň görnüşine baglylykdaky wagt birligi belli bolýar.

 Harçlanýan wagt birligini önümçilikde hereket edýän işgäriň iş wagtyna bölmek arkaly bir günki iş wagtynyň dowamynda näçe mukdarda önüm öndürip boljakdygy kesgitlenilýär. Harçlanýan çig mala baglylykda onuň bir birlik önümi öndürmäge gerek bolan mukdary belli bolsa, onda bir iş gününiň dowamynda şol önümi öndürmäge näçe mukdarda çig malyň harçlanýandygy kesgitlenýär. Energiýa çykdajylary hem bir iş gününiň dowamyna laýyklykda kesgitlenip, bir birlik önümiň özüne düşýän gymmatyna laýyklykda onuň bahasyny hem kesgitlemek bolýar. Bulardan başga-da, bir birlik önümi öndürmäge harçlanýan wagt birligine laýyklykda önümi öndürmegiň bir günlük. bir aýlyk. bir ýyllyk meýilnamasy düzülýär. Bu meýilnama edara-kärhananyň meýilnamalaşdyryş bölümi tarapyndan ýerine ýetirilýär.

Eger edara-kärhanada bir birlik önümi öndürmäge çig malyň birnäçe komponenti gerek bolsa, ýagny çig mal dürli-dürli birnäçe komponentden ybarat bolsa, onda bir birlik önüme harçlanan çig malyň düzümine girýän her bir komponentiň mukdary aýry-aýrylykda hasaplanylýar. Munuň özi nebitli-gazly ýataklary burawlamadakda-da, nebiti gaýtadan işlemekde-de, gazy gaýtadan işlemekde-de, gaz-himiýa senagatynda-da peýdalydyr. Edil şonuň ýaly-da, ýurdumyzyň beýleki çig maly gaýtadan işläp, taýýar önüm görnüşine getirýän senagat-kärhanalarynda hem peýdalanylýan usullaryň biridir. Bu usuly peýdalanmak arkaly edara degişli her bir bölümiň aýry-aýrylykdaky aýlyk hem-de ýyllyk meýilnamasy düzülip, şol görkezijilerden tutuş kärhana boýunça aýlyk hem-de ýyllyk meýilnama düzülende peýdalanylýar.

Şol meýilnamalaryň esasynda hem zähmete hak tölemegiň mukdary düzülýär. Işleriň şeýle usulda alnyp barylmagynyň netijesinde önümçilik kärhanasynyň ykdysady taýdan girdejililiginiň çägi kesgitlenilýär. Bir birlik önüme harçlanýan çig malyň mukdary ylmy esasda esaslandyrylyp, şol önüm ulanyşda oňa bildirilýän talaplary doly derejede ödemelidir. Öndürilýän önüm ulanyşda düşýän täsirleri ödäp, düzülen mukdar düzüm birliginde Döwlet standartyna hil taýdan gabat gelmelidir. Önümçilikde önümi öndürmekde ylmy esaslandyrmalar esasy omy eýeleýär.

Önümi öndürmekde ylmy esaslandyrmalara şol önümi öndürmekdäki we ulanmakdaky tebigy täsirler, energiýa bilen täsirleşmeler, fiziki, himiki täsirler degişlidir. Edil şonuň ýaly, önüm öndürmekde we ony ulanmakda ekologiýa täsirleşmeler arkaly daşky gurşawy gorap saklamak meselesi hem ylmy esaslandyrmalara degişlidir Bir birlik önümi öndürmäge çykýan çykdajylary we oňa bildirilýän talaplary kesgitlemek üçin ylmy esaslandyrmalary düzmeklik köplenç halatda pudaga degişli ylmy-barlag institutlar tarapyndan ýerine ýetirilýär. Şol sebäpli hem pudaklaryň her birinde ylmy-barlag taslama institutlary bolup, olarda şol pudaga degişli synag tejribehanalary hereket edýär. Käbir halatda bolsa, ylmy çemeleşmelere degişli synag tejribehanalary kärhananyň özünde ýerleşip, şol synag tejribehanalary ýokarda agzalan işleri ýerine ýetirmek bilen önümçilik kärhanasyna ylmy esaslandyrmanyň düzümini, başgaça aýdanyňda, önümi öndürmekligiň häsiýetnamasyny berýärler.

Synag tejribehanasyny özünde jemleýän kärhanalarda synag tejribehana bölümi edara-kärhananyň meýilnamalaşdyryş bölüminiň garamagynda hereket edýär we bildirilýän ugurlar boýunça synag işlerini alyp barýar. Şol alnyp barylýan synag işlerinde önüm birligi möhüm omy eýeleýär. Önüm birligi massalaýyn we göwrümleýin ülüşlerde kesgitlenýär. Massalaýyn ülüşlerde önümiň agram bölegi kesgitlenýär. Eger-de öndürilýän önüme haýsy hem bolsa kesgitlenen agramdaky ýük ýüklenmeli bolsa, onda öndürilýän önüm öz agramyna hem-de ýüklenýän agrama çydamly bolmalydyr. Şonuň üçin synag tejribehanasynda önümiň berklik derejesi kesgitlenýär. Göwrümleýin ülüşlerde öndürilýän önüm öz içki göwrümini «Türkmenstandartlary» döwlet birleşigi tarapyndan tassyklanan derejede saklamalydyr. Munuň özi awtomatlaşdyrylan ulgamda şol öndürilýän önümlere önümçiligiň beýleki ugrunda öndürilen önüm guýulanda mukdar birliginiň saklanmagyna mümkinçilik bermelidir.

Mysal üçin, aýna önümçiliginde öndürilýän çüýşeler öz berkligini saklamak üçin özüniň massalaýyn agramyny we göwrümleýin ülüşde özüniň niýetlenen göwrümini saklamalydyr. Diňe şeýle ýagdaýda öndürilýän önüm ýokary hil derejesine eýe bolup biler. Bu bolsa ösen bazar şertlerinde önüme bildirilýän esasy talaplaryň biridir.

Önümçilikdäki düşewüntlilik we şol düşewüntliligiň ýola goýluşy.

Önümçilik pudagy elmydama hereketde, önüm öndürmäge ukyply bolmalydyr hem-de ösen bazar gatnaşyklarynda ýokary netijeleri gazanmalydyr. Haçan-da önümçilikde ýokary netijeler gazanylsa, onda ykdysady girdejileri gazanyp boljakdygy öz-özünden düşnüklidir. Ösen bazar gatnaşyklarynda ykdysady girdejileri gazanmak üçin birnäçe täsiri jikme-jik öwrenilmelidir.

1. Bazarda öndürjek önümiňe bolan isleg doly derejede öwrenilmelidir.
2. Öndüriljek önümiň tilsimatly hadysasyny amala aşyrmak üçin zerur bolan awtomatik ulgamda näçe el güýjüniň gerekligini.
3. Öndüriljek önümiňe zerur bolan çig malyň düzümini we şol düzümiň nirelerden alynjakdygyny.
4. Öndüriljek önümiň özüne düşýän gymmatyny we şol önüm ýerleşdirilende näçe mukdarda girdejiniň girjekdigi takyk kesgitlenilmelidir.

Bu täsirleriň hemmesi doly derejede çalt depginde öwrenilenden soňra önümçiligi ýola goýmak bolar. Ykdysady girdejiler önümçiligiň ösmeginde uly omy eýelemek bilen, şol önümçiligiň kuwwatlylygyny artdyrýar hem-de önümçilik ulgamyny giňeltmäge mümkinçilik berýär. Eger-de önümçilik pudagy haýsy hem bolsa bir şäherde ýola goýlan bolsa we şol önümçilikden göz öňünde tutulan ykdysady girdejilerden has ýokary girdejiler gazanylan bolsa, onda şol pudagy başga-da bir köp adamly şäherde gurnamagyň özi pudagyň ykdysady girdejisini artdyrmaga ýardam etjekdigi öz-özünden düşnüklidir.

Yöne önümçiligiň şeýle usulda ýola goýulmagy üçin zerur çözülmegini talap edýän birnäçe meseleler ýüze çykýar:

1. Işleriň ýola goýulmagy göz öňünde tutulan kärhananyň gurnalmagyna niýetlenen şäheriň golaýyndaky çig mal üpjünçiligi.
2. Tebigy şertleriň öwrenilmegi.

ç) Şol önümçüligiň şol şäherde gurnalandaky getirjek ykdysady netijeleri.

d) Hünärmen üpjünçiligi.

Diňe şu ýagdaýlar takyk kesgitlenenden soňra şol önümçiligi ykdysady taýdan peýdaly hasaplap, ony ýola goýup bolar.

Ykdysady girdejileri gazanmagyň usuly doly derejede berjaý edilende pudagyň kuwwatlylyk derejesi hem berkeýär. Ykdysady girdejileri gazanmaga aşakdaky usullar degişlidir:

1. Önümçilik pudagynda öndürýän önümiňe öz çykdajyňy çykarmak bilen önümiň özüne düşýän gymmatyny aşaklatmak netijesinde.
2. Bazar gatnaşyklarynda bäsdeşiňi ýeňmek bilen halkyň içinde öz öndürýän önümiňe bolan ösen islegi gazanmaklyk netijesinde.
3. Önümçilikde ösen tehnologiýany ornaşdyrmak bilen önümiň öndürilişini çaltlandyrmak arkaly.

Bu usullaryň önümçilige ornaşdyrylmagy bilen işçi güýjüne tölenýän aýlyk hakynyň möçberi azalyp, şonuň hem-de önümiň özüne düşýän gymmatynyň azalmagy bilen gowy netijeler gazanylyp bilner. Ykdysadyýet baradaky kanun iki bölekden ybarat bolup, ol aşakdaky ýaly formulirlenýär:

1. Ýerine ýetirilmeli hadysalary we zähmet hadysalaryny özleşdirmäge degişli hünärmenleri taýýarlamak baradaky kanun.
2. Işi ýerine ýetirijiniň öz ýerine ýetirýän wezipesine onuň kwalifikasiýasynyň gabat getirmegi baradaky kanun.

Ýerine ýetirilmeli hadysalar takyklygy bilen birlikde öndürijilik bilen hem bagly bolýar. Önümçilik munuň özi kesgitlenen wagt aralygynda taýýar önümiň çykym mukdary bilen aňladylýar. Egerde önümiň çykym mukdary kesgitlenen wagtdan yza galsa, onda ol önümçilik ykdysady taýdan girdejisiz önümçilik hasaplanýar. Eger-de önümiň çykýan mukdary kesgitlenen wagt birliginden öňe gitse, onda ol önümçilikde bir birlik önümi öndürmek üçin kesgitlenen wagt birliginde amala aşyrylmaly hadysalar takyk amala aşyrylmaýar hem-de hil taýdan pes önümiň öndürilmegine getirýär. Şol sebäpli hem ýerine ýetirilmeli hadysalar amala aşyrylanda önümiň çykýan mukdarynyň kesgitlenen wagt birligine doly gabat gelmegi hökmandyr. Zähmet hadysalaryny özleşdirmeklige degişli hünärmenleriň üpjünçiligi, şol önümçilikde ýokary hilli önüm öndürmeklige ylmy esasda çemeleşilmegine getirýär. Ýagny, ylmyň gazananlaryny önümçilige ornaşdyrmak zerur.

 Önümçilik kärhanalarynda düşewüntliligi ýokary götermek üçin ilki bilen, ylmy esasda gazanylan hem-de şol edara-kärhana üçin zerur bolan çig mal üpjünçilik meselesini çözmek gerekdir. Önümçilik kärhanalarynda düşewüntlilik çeşmeleri bolan suw üpjünçilik, ýylylyk we gaz üpjünçilik, elektrik üpjünçilik ulgamlaryndan haýsysy giňden ulanylyp, şol çeşmäniň esasynda önüm öndürmeklik ýola goýulýan bolsa, şol çeşmäniň üpjünçiligine we kadaly akymyna yzygiderli doly üns bermelidir. Senagat kärhanalarynda suw üpjünçilik ulgamlary, elektrik energiýasy 2 çeşmeden iýmitlendirilýär. Islendik önümçilikde energiýa çeşmesi bolup, ýylylyk energiýasy hem-de elektrik energiýasy hyzmat edýär. Elektrik energiýasy önümçilik kärhanasyna biri-birine baglanyşygy bolmadyk 2 transformatordan berilýär. 01 transformatoryň biri esasy çeşme bolup hyzmat edýär. 2-nji transformator bolsa, ätiýaçlykda saklanýar, ýagny 1-nji transformatorda näsazlyk ýüze çykan ýagdaýynda önümçiligi bökdemezlik maksady bilen 2-nji transformator işe girizilýär. Ýöne 2-nji transformator işe girizilmeginden öňürti 1-nji transformator öçürilmelidir. Suw üpjünçilik ulgamynda hem edil şonuň ýaly çäre berjaý edilmelidir. Önümçilik kärhanasynda düşewüntliligi ýokary götermek bilen bagly amala aşyrylýan çärelere üpjünçiligiň kadaly ýola goýulmagyny gözegçilikde alyp barmaklyk baş inženeriň üstüne ýüklenilýär. Egerde önümçilik kärhanasynyň islendik ugrunda näsazlyk ýüze çykan ýagdaýynda, şol näsazlyk dessine aradan aýrylanda düşewüntlilik ýokary bolýar. Düşewüntliligi ýokary götermegiň esasy çeşmesi çykdajy çykaryp, wagty tygşytlamagyň esasynda awtomatlaşdyrylan ulgamda köp önüm öndürmekdir.

Awtomatlaşdyrmagyň esasynda iki sany möhüm mesele özüniň aýdyň çözgüdini tapýar. 01 meseleleriň birinjisi göz öňünde tutulan önümi ýokary hilli döwlet standartyna gabat gelýän, bazar şertlerinde isleg bildirilýän önümi öndürmek meselesi. Ilkinji mesele önümi öndürmekde zerur bolan el güýjüni ulanmak meselesi. Önümçilik kärhanasynda döwlet standartyna gabat gelýän önümleri öndürmek bilen ösen bazar şertlerinde alyjylaryň ösen islegini kanagatlandyrmak munuň özi önümçiligi düşewüntli pudaga öwürmeklige getirýär.

Önümçiligi awtomatlaşdyrmak munuň özi önümçilik üçin derwaýys mesele bolup, ol iki sany aýdyň meseläniň dogry çözgüdine getirýär:

1. Önümçiligi awtomatlaşdyrmagyň özi bir birlik wagt içinde öndürilýän önümiň kesgitlenen wagt birligine bolan gatnaşygyny doly hem-de dogry ýerine ýetirmäge mümkinçilik döredýär. Ýagny, awtomatlaşdyryş ulgamy el güýjüne garanyňda takyk hem-de çeýe hereket edýär. Bu bolsa öndürilýän önüme harçlanýan çykdajyny azaldyp, köp mukdarda girdeji gazanmaga getirýär. Bulardan başgada, önümçiligiň awtomatlaşdyrylmagy göz öňünde tutulan standarta laýyk önümiň öndürilmegini üpjün edýär.
2. Tehniki howpsuzlyk düzgünleriniň dogry berjaý edilmeginde awtomatik ulgamyň möhüm ähmiýeti bar. Önümçilikde ýylylyk energiýany ulanmazdan, çig maly gaýtadan işläp, taýýar önüm görnüşine getirmeklik juda kyn mesele. Önümçiligiň ähli görnüşinde diýen ýaly ýylylyk energiýasyndan peýdalanylýar. Şol sebäpli hem ýylylyk energetik desgalary peýdalanmak bilen, olarda awtomatlaşdyryş işleriniň geçirilmegi tehniki howplaryň öňüni almaga ýardam edýär.

 Bulardan başga-da, önümçilikde näçe köp el güýji ulanylsa, şonça-da çykdajy köp çykýar. Şonuň bilen bir hatarda bolsa, önümiň özüne düşýän gymmaty ýokarlanýar. Önümiň özüne düşýän gymmatynyň ýokarlanmagy bilen bolsa, önümçilik kärhanasynda düşewüntlilik pese gaçýar. Düşewüntlilik munuň özi az çykdajy çykaryp, köp önüm öndürmekdir. Ýokarda agzalan meseleleriň hemmesi dogry çözgüdini tapan halatynda önümçilikde düşewüntlilik ýokarlanýar. Onuň üçin bolsa, önümçilikde her bir ulanylýan enjama eýeçilik gözi bilen garalmagy zerurdyr. Düzgün-tertibiň doly ýola goýlan halatynda, her bir jogapkär işgär özüniň iş omunda, özüniň jogap berýän böleginde ak ýürekli zähmet çeken halatynda önümçiligi düşewüntli önümçilige öwrüp bolar.

**TEMA 15. Baha emele getirmek we kärhananyň nyrh syýasaty**

 **Baha we baha emele getiriş strategiýasy.**

 **Kärhananyň önüminiň bahasyny emele getirmegiň usullary.**

Baha harydyň birini satyjynyň satmaga, satyn alyjynyň bolsa satyn almaga taýýar bolan pulunyň mukdaryny görkezýän möhüm ykdysady kategoriýadyr. Şu kesgitlemede gürrüň bahalaryň iki görnüşi barada gidýär. Satyjynyň bahasy (harydyň teklip edilýän bahasy) – satyjynyň harydy satmakdan almak isleýän pulunyň mukdary. Satyn alyjynyň bahasy (haryda bolan islegiň bahasy) – satyn alyjynyň haryt üçin tölemäge ukyply we razy bolan pulunyň mukdary. Bazar bahasy (harydyň satylýan bahasy, geleşik bahasy) – satyjy hem-de satyn alyjy tarapyndan ylalaşylan baha, ýagny harydyň hakykatdan satyljak bahasy.

 Şeýlelikde, baha bazar mehanizminiň möhüm elementi bolup durýar. Ol degişli bazaryň ýagdaýyny kesgitleýän örän köp sanly faktorlaryň täsiri bilen emele gelýär.

 Bazarda adatça diňe bir satyjy we diňe bir satyn alyjy däl-de, olaryň köp sanlysy bolýar. Şeýle şertlerde teklibiň bahasy anyk satyjynyň bahasy hökmünde däl-de, satyjylar köplüginiň bahasy hökmünde kesgitlenýär. Şol bir wagtda islegiň bahasy anyk bir satyn alyjynyň tölemäge razy bolan bahasy hökmünde däl-de, bilelikdäki islegiň netijesi hökmünde kesgitlenýär.

 Bahalary emele getirmekde döwlet degerli rol oýnaýar, mysal üçin, sosial ähmiýeti bolan harytlar üçin bellibir baha çäklendirmelerini belleýär. Bazar bahalaryny emele getirmek prosesi önüm öndürmek we ýerlemek üçin harajatlaryň derejesi, ýagny gönüden - göni anyk öndürijiniň işi bilen baglydyr. Önümçilik kärhanalary köplenç halatda harydy göni ahyrky sarp edijä ýerlemeýärlerde, söwda araçysyna ýerleýärler, diýmek, ol hem bazarda bolýar we harydyň bazar bahasyna täsir edýär. Şuny nazara almak bilen, harydyň bazar bahasynyň emele geliş shemasyny düzüp bolar. Şol bir wagtyň özünden harydyň bazar bahasyna gönüden göni täsir edýän faktorlaryň jemi, şunda iş ýüzünde seredilýän faktorlaryň her biri toplumlaýyn faktor bolup durýar.

 Baha emele getirýän faktorlaryň ulgamy aşakda shemada görkezilýär, olaryň arasynda esasylary hökmünde şu toplumlaýyn faktorlar görkezilmelidir: önümçiligiň ortaça çykdajylarynyň ululygy, peýdanyň pudak boýunça ortaça kadasy, pul ulgamynyň ýagdaýy, isleg bilen teklibiň gatnaşygy, bäsleşik gurşawynyň bolmagy we onuň ýagdaýy, monopolistik düzgünleşdirmek, bahalary döwlet tarapyndan düzgünleşdirmek.

 Meňzeş ýa-da sarp ediş häsiýetleri golaý bolan önüm öndürýän kärhanalaryň önümçiligiň dürli guramaçylyk-tehniki derejesi, dürli hünär derejeli işçi güýji bolýar, dürli çeşmelerden alnan çig maly we materiallary peýdalanýarlar. Bularyň ählisi her bir kärhana üçin aýratyn önümçilik çykdajylaryny emele getirýär. Şol bir wagtyň özünde kärhana bahalar emele getirende pudak boýunça önümçiligiň ortaça çykdajylaryndan, edil şonuň ýaly hem pudakda emele gelen ortaça peýda kadasyndan ugur alýar.

**Harydyň bazar bahasynyň emele geliş shemasy**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Harydyň bahasy** |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Satyn alyjynyň (islegiň) bahasy |  | Satyjynyň (teklibiň) bahasy |  | Döwlet ýerli salgyt, baha çäklendirmeleri |
|  |  |  |  |  |
| Sarp edijiniň bahasy |  | Söwda araçysynyň bahasy |  | Öndürijiniň bahasy |
|  |  |  |  |  |
| Sarp edijileriň girdejileri we ileri tutmalary |  | Araçylyk hyzmatlarynyň gymmaty |  | Önümçilik çykdajylary we öndürijileriň peýdasy |

 Harytlaryň bahasyna maliýe ulgamynyň ýagdaýy, hususan-da ilatyň girdejileriniň derejesi we meýilleri, pul birliginiň satyn alyjylyk ukyby, hümmetsizlenme derejesi we depgini, esasy söwda hyzmatdaşlarynyň pul birlikleri babatynda milli puluň satyn alyjylyk ukybynyň deňeçerliginiň (SUD) üýtgemegi gönüden - göni täsir edýär.

 Bazar bahalarynyň emele gelmegine isleg bilen teklibiň gatnaşygy degerli täsir edýär. Isleg jemgyýetiň zerurlygyny görkezýär we önümçilik hem-de şahsy sarp edişden emele gelýär. Teklip satmak üçin niýetlenen haryt toplumy görnüşinde önümçilik işiniň netijesi bolup durýar. Isleg we teklip kanunyna laýyklykda haryt bazaryndaky isleg bilen teklibiň arasyndaky deňeçerlige laýyk gelýän deňagramly baha emele gelýär.

 Bazar ykdysadyýeti şertlerinde bahalara täsir edýän möhüm faktor bolup baha bäsleşigi çykyş edýär, ol bäsleşikli göreşiň barşynda bahalaryň peseldilmegine esaslanýar. Aýry-aýry ýagdaýlarda bazarda harytlaryň özüne düşýän gymmatyndan pes bahadan satylýan ýagdaýy hem bolup biler, bu demping hökmünde häsiýetlendirilýär we ynsapsyz bäsleşigiň usullary hökmünde kesgitlenilýän çäklendiriş işewürlik tejribesine degişlidir. Çäklendiriji işewürlik tejribesi firmalar tarapyndan bäsdeşiň ýagdaýyny ýaramazlaşdyrmak we ony bazardan gysyp çykarmak, bäsdeşiň işini bes etdirmek we bazarda agalyk edýän ýagdaýy üpjün etmek maksady bilen onuň hereketlerine gözegçiligi bellemek üçin geçirilýär.

 Baha däl bäsleşik harydyň bahasyna harydyň hili, önümçiligiň pudaklaýyn aýratynlyklary (mysal üçin, maýany köp talap edýän we zähmeti köp talap edýän önümçilik), harydyň ýaşaýyş döwri (haryt ýaşaýyş sikliniň haýsy tapgyrynda bolýar), önümiň tipi (mysal üçin, tapgyrlaýyn ýa-da aýratyn), firmanyň abraýy, iberilýän harytlaryň möçberi, satyjy bilen satyn alyjynyň özara gatnaşygy (özara gatnaşyklaryň häsiýeti şertnamada kesgitlenip bilner), tölegiň şerti, bahalary frankirleme (haryt ibermeleriň aýratyn ulag şertlerini bellemek) ýaly faktorlaryň üsti bilen täsir edýär.

 Bahalar düzgünleşdirilýän we erkin bahalar bolup biler.

 Düzgünleşdirilýän bahalar döwletiň gözegçiliginde bolýar, döwlet olara dürli usullar bilen täsir edip biler. Olaryň birinjisi kesgitli bahalary bellemekdir, mysal üçin, ilkinji zerur zatlaryň käbirine şeýle baha bellenýär. Döwlet bahalary başga usullar bilen hem, şol sanda peýdanyň özüne düşýän gymmatyna gatnaşyk hökmünde hasaplanýan düşewüntliligiň aňryçägini bellemek arkaly düzgünleşdirip biler. Ösen ýurtlarda döwlet tarapyndan düzgünleşdirilýän bahalaryň paýy 20%-den 40% aralygynda bolýar.

 Erkin bahalar bäsleşikli bazarda islegiň we teklibiň täsiri bilen emele gelýär.

 Öndüriji kärhana bahalaryň kömegi bilen we harydyň ýaşaýyş döwrüniň tapgyrlaryny hasaba almak bilen, goýlan maksatlara ýetmek üçin hereketleriň mümkin bolan usullaryndan ybarat bolan baha strategiýasyny saýlap alýar. Iş tejribesinde baha strategiýalarynyň şu görnüşleri has giň ýaýrandyr: ýokary, orta, pes, differensirlenen, ýeňillikli, hukuk kemsidiji, durnukly, durnuksyz, çeýe, bäsleşikli, «psihologik» bahalar, köpçülikleýin satyn almalar we baha liderligi strategiýalary.

 Ýokary bahalar strategiýasy («gaýmagyny almak») harydy ilkibaşda ýokary bahadan satmagy, soňra kem-kemden bahany peseltmegi göz öňünde tutýar. Ol täze harytlar we abraýly harytlar satylanda, şeýle hem islegiň bahalara az derejede bagly bolan şertlerinde ulanylýar. Ýokary bahalar strategiýasy köp sanly sarp edijiler tarapyndan degerli derejede isleg bar bolanda, harydyň hili ýokary we bäsleşigiň çäkli bolan mahalynda oňyn netijelere getirip biler.

 Pes bahalar strategiýasy («bazara okgunly girmek») harydy ilkibaşda pes bahadan satmagy, soňra bazarda orun alnyşyna görä bahalary ýokarlandyrmagy göz öňünde tutýar. Ol bazara harytlar köp möçberde çykarylanda, isleg bahalara ýokary derejede bagly bolanda önümçiligiň we satuwlaryň möçberiniň artyşyna görä önümçilik we dolanyşyk çykdajylary azalan wagtynda peýdalanylýar.

 Orta bahalar strategiýasy iň tipiki strategiýa bolup durýar we goýlan maýa üçin peýdanyň ortaça kadasyny almagyň esasynda gurulýar.

 Differensirlenen bahalar strategiýasy aýry-aýry bahalar we satyn alyjylar boýunça harytlaryň bahasynyň ortaça derejesine dürli ýeňillikleri hem-de goşmaçalary ulanmak bilen baglydyr.

 Ýeňillikli we hukuk kemsidiji bahalar strategiýasy, şeýle hem köpçülikleýin satyn almalar strategiýasy differensirlenen bahalar strategiýasynyň görnüşleri bolup durýar. Ýeňillikli bahalar kärhanany aýratyn gyzyklandyrýan satyn alyjylar üçin ýa-da satuwlary höweslendirmek üçin wagtlaýyn çäre hökmünde (mysal üçin, harytlary möwsümleýin satmak) görnüşinde bellenýär. Hukuk kemsidiji ýokary bahalar islenilmeýän we başarnyksyz satyn alyjylar üçin, şeýle hem ýurduň hökümeti tarapyndan beýleki ýurtlar babatynda umumy hukuk kemsidiji syýasat alnyp barlanda ulanylýar. Köpçülikleýin satyn almala**r** harytlar köp möçberde satyn alnan mahalynda olaryň ýeňillikli bahadan satylmagyny göz öňünde tutýar.

 Durnukly bahalar strategiýasy harytlary (hyzmatlary) uzak wagtyň dowamynda durnukly bahadan ýerlemegi göz öňünde tutýar. Ol birmeňzeş harytlar (hyzmatlar) köp möçberlerde satylanda we sarp edijiler köp bolanda ulanylýar (mysal üçin, ulag tarifleri).

 Durnuksyz bahalar strategiýasy harydyň bahasynyň sarp edijileriň isleginiň, önümçilik çykdajylarynyň we satuwlaryň möçberiniň üýtgäp durmalarynyň ýakyndan baglanyşygyna esaslanýar.

 Çeýe bahalar strategiýasy bahalary satyn alyjynyň mümkinçiligine bagly edýär we birmeňzeş däl harytlaryň, mysal üçin, senagat maksatly harytlaryň her biri boýunça aýratyn geleşikler baglaşylanda peýdalanylýar.

 Baha liderligi strategiýasy öndürijiler tarapyndan bahalaryň şu bazarda anyk haryt boýunça öňdebaryjy firmanyň bahalaryna laýyklykda bellenmegini göz öňünde tutýar.

 Bäsleşikli bahalar strategiýasy – bäsdeşler tarapyndan bahalaryň peseldilmegine öndürijleriň jogap çäresi. Bazardaky orny ýitirmek bilen bahalaryň öňki derejesini saklap galmak ýa-da bäsdeşleriň yzyndan bahalary peseltmek, ýöne şunda bazardaky orny saklap galmak bilen amala aşyrylýar.

 Psihologik bahalar strategiýasy sarp edijileriň dürli toparlarynyň psihologik aýratynlyklaryny göz öňünde tutýar. Meselem, belli firmalaryň (mysal üçin, awtomobil senagatynda «Rolls-Roýs» firmasy, sagat önümçiliginde «Roleks» firmasy we ş.m.) abraýly ýokary hilli harytlarynyň bahasyny «psihologik» bahalara degişli edip bolar. Tegelek möçberden biraz pes bahalary hem (mysal üçin, 800 manat däl-de, 799 manat) «psihologik» bahalar hasap edip bolar. Şeýle etmek bilen önümçilik üçin harajatlar takyk kesgitlenýär, diýmek, satyn alyja ýeňillik berilýär diýen täsir döredilýär. Şunuň bilen bir wagtda satyn alyjylaryň gaýtargy almagy «halaýandyklary» hem göz öňünde tutulýar.

 Bahalaryň saýlanyp alnan strategiýasyna baglylykda firmanyň baha emele getirmek babatda umumy syýasaty gurulýar, ol harydyň başlangyç bahasyny bellemegi we soňundan bazar faktorlaryny hasaba almak bilen, oňa düzediş girizmegi göz öňünde tutýar.

 **Kärhananyň önüminiň bahasyny emele getirmegiň usullary,** harydyň başlangyç bahalaryny hasaplamagyň usulýeti şu tapgyrlardan durýar:

 - baha emele getirmek wezipelerini goýmak;

 - islegi kesgitlemek;

 - çykdajylara baha bermek;

 - bäsdeşleriň bahalaryny we harytlaryny seljermek;

 - baha emele getirmegiň usulyny saýlap almak;

 - gutarnykly bahany bellemek.

 Baha emele getirmek wezipeleri kompaniýany ösdürmegiň umumy maksatlary bilen baglanyşdyrylýar. Meselem, mysal üçin, kärhananyň ýa-da firmanyň baha emele getirmek babatyndaky umumy syýasatyny kesgitleýän esasy wezipelere şulary degişli edip bolar: kärhananyň «ýaşamagyny» üpjün etmek, gündelik peýdany aňryçäk derejä ýetirmek, kärhananyň bazarda eýeleýän böleginiň görkezijileri boýunça liderligi eýelemek we ş.m.

 Bazar ykdysadyýetinde bahanyň, islegiň we teklibiň arasyndaky baglylygy ýüze çykarmak üçin islegi we teklibi ölçemegiň şu esasy usullary ulanylýar:

 - sarp edijilerden soraşmalary geçirmek;

 - bazarda harydyň üýtgän bahalary boýunça synag satuwynyň esasynda göni bazar synagyny geçirmek;

 - wagtyň bellibir döwründe bahalaryň üýtgeýiş depginiň esasynda islegiň we teklibiň görkezijilerine baha berýän statistiki usullar.

 Islege seljerme geçirmek firmanyň öz önümi üçin sorap biljek aňrybaş bahasyny hasaplamaga mümkinçilik berýär. Iň pes baha, düzgün bolşy ýaly, önümçilik çykdajylary bilen kesgitlenýär, ol önümi öndürmek we ýerlemek bilen bagly harajatlaryň jeminden ybaratdyr. Degişlilikde, bahalar emele getirilende kärhananyň önüm öndürmek üçin harajatlaryna seljerme geçirmek we bu harajatlary mümkin boldugyça azaltmaga çalyşmak zerurdyr.

 Önümçilik möçberiniň, harajatlaryň we peýdanyň özara baglanyşygyny öwrenmegiň netijesinde alnan maglumatlara seljerme geçirmek önümiň bäsleşige ukyplylygyny ýokarlandyrmak we ony üpjün etmek babatynda amatly dolandyryş çözgütlerini tapmaga mümkinçilik berýär. Hususan-da, harajatlary hemişelik we üýtgäp durýan harajatlara bölmek we olaryň derejesine we meýillerine seljerme geçirmek dürli bazar faktorlarynyň täsirine baglylykda bahalaryň çäklerini we wariantlaryny bellemäge mümkinçilik berýär.

 Anyk bazar şertlerine baglylykda bahalary bellemek bäsdeşleriň harytlarynyň bahasyna seljerme geçirmek zerurlygy bilen baglydyr. Bäsdeşlik faktorynyň bahalaryň derejesi baradaky çözgüdiň kabul edilmegine edýän täsiri bazaryň gurluşyna, hususan-da, işleýän kompaniýalaryň sanyna we tipine baglydyr. Baha emele getirmegiň saýlanyp alnan strategiýasyna laýyklykda kärhana bäsdeş firmalaryň bahalaryna üns berýär. Meselem, baha liderligi strategiýasynda kärhana öz harytlarynyň bahasyny baha lideri bolup durýan kärhanana baglylykda belleýär, bäsleşikli bahalar strategiýasynda kärhana öz bahasyny peseldýär ýa-da üýtgewsiz goýýar.

 Baha emele getirmegiň bazar ykdysadyýetinde has giň ýaýran usullarynyň arasynda şulary görkezip bolar:

 - «praýsing» usullary;

 - bahalary elementler boýunça hasaplamak usullary;

 - kesgitli bahany bellemäge esaslanýan usullar;

 - bahany önümçilik çykdajylarynyň öweziniň dolunmagyny hasaba almak bilen kesgitlemek usullary;

 - bahalary kesgitlemegiň höweslendiriji usullary.

 «Praýsing» usullary bahanyň düzüm böleklerini – harajatlary we peýdany hasaplamagyň dürli usullaryna esaslanýar. Olaryň arasynda doly harajatlar, ortaça harajatlar, aňrybaş harajatlar, standart (kadaly) önümçilik çykdajylary, maksatlaýyn peýda usullary görkezilýär.

 Doly harajatlar usuly önüm öndürmek we ýerlemek üçin doly çykdajylary we pudak boýunça birnäçe ýylyň dowamyndaky ortaça baha, karz göterimine, maýanyň dolanyşygynyň ortaça tizligine we pudakda jemlenme derejesine laýyklykda kesgitlenýän peýdany hasaba almagy göz öňünde tutýar.

 Ortaça harajatlar usuly mundan öňki usuldan bahanyň düzüm bölekleri hökmünde çykdajylary hasaplamagyň usuly bilen tapawutlanýar. Şunda önüm öndürmek üçin ortaça harajatlar jemi harajatlary öndürilen önümiň mukdaryna bölmek ýoly bilen kesgitlenýär. Şunda harajatlar hemişelik we üýtgeýän harajatlara bölünýär.

 Aňrybaş harajatlar usuly önümçiligiň we ýerlemegiň çak edilýän giňelmegi ýagdaýynda ulanylýar. Şu ýagdaýda bahalaryň hasaplamasynda aňrybaş harajatlar peýdalanylýar, şeýle harajatlar diýip önümçiligiň möçberiniň artmagynyň netijesinde umumy harajatlaryň önümiň birligine düşýän möçberiniň üýtgemegine düşünilýär. Başga sözler bilen aýdylanda, aňrybaş harajatlar önümiň goşmaça birligini öndürmek bilen bagly çykdajylary görkezýär.

 Önümçiligiň standart (kadaly) çykdajylary usuly önümiň özüne düşýän gymmatynyň kadaly kalkulýasiýasyny peýdalanýar.

 Maksatlaýyn peýda usuly peýdanyň (maksatlaýyn peýdanyň) öňünden kesgitlenen möçberiniň peýdalanylmagyny göz öňünde tutýar.

 Wagt boýunça tölemek usuly işleri ýerine ýetirmegiň netijesinde kärhananyň çekýän hakyky çykdajylaryň hasaba alynmagyna esaslanýar. Şu ýagdaýda harajatlaryň esasy üç topary ulanylýar: zähmet haky üçin çykdajylar we işgärlere beýleki pul tölegleri; kärhananyň (firmanyň) merkezi edarasynyň hereket etmegi üçin goşmaça çykdajylar; anyk işleri ýerine ýetirmek bilen bagly göni çykdajylar. Şunda işleriň bahasy zähmet haky üçin harajatlaryň goşmaça çykdajylaryň, göni harajatlaryň we peýdanyň koeffisientine köpeldilen hakyky ululygynyň jemi hökmünde hasaplanylýar.

 Taslama işleriniň gymmatyny taslamany durmuşa geçirmegiň gymmatynyň göterimlerinde hasaplamak usuly gurluşyk senagatynda peýdalanylýar. Taslama işleriniň gymmaty gurluşyk desgasynyň çylşyrymlylygyny hasaba almak bilen, gurluşygyň umumy möçberinden ugur alnyp hasaplanýar. Degişlilikde, ululygy işleriň çylşyrymlylygyna bagly bolan ýokarlandyryjy koeffisiýentler peýdalanylýar.

 Kesgitli bahany bellemäge esaslanýan usullar:

 - gutarnykly kesgitlenen usullar;

 - oňa soňundan seretmek mümkinçiligi bilen kesgitli bahalar;

 - üýtgäp durýan şkala boýunça düzediş girizilen kesgitli baha.

 Gutarnykly kesgitlenen usul şertnama ýerine ýetirilende satyjynyň hakyky çykdajylaryna garamazdan, onuň üýtgewsiz galmagyny göz öňünde tutýar.

Oňa soňundan seretmek mümkinçiligi bilen kesgitli bahalar usuly wagtyň çäkli aralygynda kesgitli bahanyň bellenmegini, şol wagt geçenden soň baha gaýtadan seredilip bilinjekdigini göz öňünde tutýar.

 Üýtgäp durýan şkala boýunça düzediş girizilen kesgitli baha usuly wagtyň döwürleri boýunça degişli derejede kesgitlenmegini göz öňünde tutýar. Şu usullara şertnamalarda «üýtgäp durýan» düýilýän bahalaryň bellenmegini degişli edip bolar, olar bahanyň üýtgewsiz kesgitli binýatlyk böleginiň we oňa üýtgeýän goşulan bölegiň jemlenmegini göz öňünde tutýar.

 Bahany önümçilik çykdajylarynyň öweziniň dolunmagyny hasaba almak bilen kesgitlemek usuly öndürijiniň şertnamanyň (ylalaşygyň) şertlerini ähli çykdajylaryň öwezi dolunan ýagdaýynda ýerine ýetirmek borjuny göz öňünde tutýar.

 Bahalary kesgitlemegiň höweslendiriji usullary bahada işleri ýerine ýetiriji üçin hak-heşdegi aýratyn hasaba almak ýörelgesinde gurulýar. Olaryň arasynda şu usullary bellemek gerek: hak-heşdekli kesgitli baha usuly; höweslendiriji hak-heşdegi bolan önümçilik çykdajylary usuly; baýrak hak-heşdegi bolan çykdajylaryň öwezini doluş usuly.

 Hak-heşdekli kesgitli baha usuly baha höweslendiriş tölegini göz öňünde tutýar, ol meýilnama bilen deňeşdirilende hakyky önümçilik çykdajylarynyň derejesiniň peselmegine baglylykda bellenýär. Höweslendiriş tölegi, düzgün bolşy ýaly, çykdajylaryň derejesiniň 7,5-15%-den geçmeýär.

 Höweslendiriji hak-heşdegi bolan önümçilik çykdajylary usulynda aňrybaş hak-heşdegiň möçberi çäkli (adatça çykdajylaryň 7,5%-i) bolýar, hakyky çykdajylaryň meýilnamadan gyşarmalaryna 25% çäklerde rugsat edýär. Mundan başga-da, şu ýagdaýda hak-heşdegiň möçberi işleriň ýerine ýetirilmeli möhletleriniň we hiliniň berjaý edilişine bagly bellenýär.

 Baýrak hak-heşdegi bolan çykdajylaryň öwezini doluş usuly esasan, taslama işlerinde peýdalanylýar we bahanyň çykdajylaryň iň pes derejesinden we işiň hili üçin berilýän baýrakdan ugur alnyp kesgitlenmegini göz öňünde tutýar.

 Harydyň gutarnykly (ylalaşyk, şertnama) bahasyny bellemek ýokarda agzalan faktorlary hasaba almak bilen geçirilýär.

 Häzirki wagtda bazar bahalarynyň üç görnüşi bar: kärhananyň lomaý bahasy (ýa-da goýberilýän baha), senagatyň lomaý bahasy (sarp edýän kärhanalaryň we guramalaryň alnan önüm üçin üpjünçilik-ýerleme guramalaryna (lomaý guramalar) töleg geçirýän bahalary), bölek satuw bahasy - bölek satuw söwda ulgamynda bu baha boýunça harytlar ilata, kärhanalara we guramalara ýerlenýär, ýagny bölek satuw bahasy ahyrky baha bolup durýar.

 Bahalary emele getirmegiň her bir tapgyrynda guramanyň çykdajylary, peýdasy, goşulan baha üçin salgyt hasaba alynýar. Birnäçe harytlaryň bahasyna bellenen möçberler boýunça aksizleriň (goşmaça tölegleriň) pul möçberi hem goşulýar.

 **Bahalaryň görnüşleri we emele getirilişi shemasynyň düzümi:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kärhananyň çykdajylary (özüne düşýän gymmaty) | Peýda | GBÜS | Aksiz (aksiz tölenmäge degişli harajatlar üçin) | Çykda-jylar | Peýda | GBÜS | Çykda-jylar | Peýda | GBÜS |
| Kärhananyň lomaý bahasy (ýa-da goýberilýän baha) | Üpjünçilik-ýerleme bahalary ýa-da lomaý nyrh goşundysy (ýeňillik) | Söwda nyrh goşundysy (ýeňillik) |
| **Senagatyň lomaý bahasy** |
| **Bölek söwda bahasy** |

 Türkmenistanyň Prezidentiniň 2000-nji ýylyň 15-nji iýynda çykaran "Kärhanalar hakyndakyky" Kanunynda (38-nji madda) Türkmenistanyň kärhanalarynda nyrhyň emele gelmegi işini 38-nji maddasyna esaslanýar: "Kärhana öz önümlerini, işlerini, hyzmatlaryny, önümçilik galyndylaryny özbaşdak bellän nyrhlary we tarifleri boýunça ýa-da şertnamalaýyn esasda, Türkmenistanyň kanunçylyk namalary tarapyndan göz öňünde tutulan halatlarda bolsa, döwlet nyrhlary boýunça ýerleşdirýär. Döwlet önümleriň, işleriň, hyzmatlaryň aýry-aýry görnüşlerine nyrh babatda döwlet tarapyndan düzgünleşdirmegi amala aşyrmaga haklydyr". Bulardan başga "Baha kesmek işi hakynda" Türkmenistanyň Kanuny, "Nyrhlary döwlet tarapyndan düzgünleşdirmek baradaky çäreler hakyndaky" Türkmenistanyň Prezidentiniň çykaran Kararyna laýyklykda bahalary we nyrhlary düzgünleşdirmek işini amala aşyrmakda ýüze çykýan gatnaşyklary düzgünleşdirýär.

**TEMA 16. Hojalyk hasaplaşygy we onyň esaslary**

 **Hojalyk hasaplaşygy barada umumy düşünjeler.**

 **Hojalyk hasaplaşygynyň esaslary.**

Hojalyk hasaplaşygy ähli resurslaryň ykdysady taýdan maksada laýyk sarp edilmegine, şol sanda pul serişdeleri, girdeýjiler bilen çykdaýjylary deňeşdirmek, önümçilik hadysalarynda gatnaşýan işgärleriň, esasanda material taýdan gyzyklanmasynda önümçiligiň rentabelnostyny ýokarlandyrmaga esaslanandyr.

 Hojalyk hasaplaşygy önümçilik birleşigini (kärhanany) we ähli bölümleri – önümçilik birleşigine girýän, özbaşdak kärhanalary, önümçilik birliklerini, ýagny, önümçiligi , sehleri, uçastoklary, brigadalary öz içine alýar.

Kärhanada hojalyk hasaplaşygy- bu usul zähmetkeş halky oňat zähmet çekmäge , olary öz zähmetiniň netijesi bilen gyzyklanmaga gönükdirilen esasy usuldyr. Kärhanada hojalyk hasaplaşygy - bu kärhana, kärhanadaky bölümlere aýratyň hukuk berýär, olara ykdysady özbaşdaklyk berýär, onuň aýratyň esasy fondy bolýar, onuň özüniň aýlanma serişdeleri bolýar. onuň öz hasaplaýyş hasaby bolýar, ol aýratyň ýuridik edara hökmünde bolýar. Hojalyk hasaplaşygy islendik kärhananyň içinde gurnamak mümkin. Hojalyk hasaplaşygynyň prinsipi we esasy bolup aşakdakylar hyzmat edýär:

 - bölümlere operatiw-hojalyk özbaşdaklygy berilýär, meýilnamany dolmaklyga öz saýlap işlän ýolyny alýar;

 - her bir hojalyk hasaplaşykly bölüm öz içindäki her bir hojalyk hasaplaşykly zwenonyň agzalarynyň bähbitlerini umumy ýekelikdäki bähbit ýaly üpjün edýär;

 - olara degişli berilýän, resurslary maksada laýyk ulanmaklygy özleri üpjün etmeli;

 - bölümler hojalyk hasaplaşygyny kämilleşdirmeli, hojalyk hasaplaşyk gatnaşygyny her bir iş ýerine, her bir işçä, operatora ýetirmeli we ony üpjün etmeli;

 - işçi agzalaryny we her bir işçini oňat netijesi boýunça ykdysady, moral, material taýdan höweslendirmeli, sylaglamaly.

 Her bir bölüm üçin, yzygiderli operatiw derňewi üpjün etmeli, olar ýalňyş hereket etmez ýaly bu derňew gerek, derňew esasan hem gözegçilik etmeli:

 - harajatlaryň operatiw hasaby;

 - çig malyň, materiallaryň harçlanylyşynyň hasaby;

 - ýangyjyň, energiyanyň harçlanylyşynyň hasaby;

 - berilen limitler berjaý edilýärmi ýa-da artykmaç harajat barmy;

 - iş gününde ýerine ýetirilen işi boýunça zähmete hak tölenýarmi we ş.m.

 Material taýdan sylaglamanyň fondunda artykmaç girdeji bolan mahaly her bir işçi öz çeken zähmedine görä sylaglanylmaga degişlidir.

 Hojalyk hasaplaşygy –hojalyga berlen işleriň göwrümini ýerine ýetirmegi zähmet we material resurslaryny iň az sarp etmek ýoly bilen ýöretmegiň usulydyr. Bu hasaplaşyk bejeriş kärhanalarynyň ähli çykdaýjylarynyň öwezini öz hususy girdejileri bilen doldyrmagyň prinsipine esaslanýar. Hojalyk hasaplaşygy bejeriş kärhanalarynyň hojalyk özbaşdaklyk prinsipi özüni ödemek, ykdysady jogapkärçilik, ykdysady höweslendirmek we maddy gyzyklandyrmak prinsipleri bilen özara baglanyşykly amala aşyrylýar. Hojalyk özbaşdaklygyň we teklip bermekliligiň netijeleri material resurslarynyň aýawly, tygşytly sarp edilişinde, önümçiligiň we zähmetiň rejeli guralyşynda, önümçilik kuwwatlyklarynyň ýokary derejede peýdalanylyşynda, uzak möhletli hojalyk aragatnaşyklarynyň ýola goýluşynda, hojalyk şertnamalarynyň we önüm tabşyrmak boýunça şertleriň berk berjaý edilişinde ýüze çykýar. Her bir hojalyk hasaplaşyk kärhanasy esasy fondler we hususy aýlanýan serişdeler bilen üpjün edýär, onuň özbaşdak balansy bolýar, ýuridik edara hukugyndan peýdalanýar.

 Hojalyk hasaplaşyk kärhanasy önümleri ýerleşdirmek barada şertnamalar baglaşýar hem-de özüniň işlerini doly material jogapkärçilik çekýär. Bejeriş we bejeriş –mehaniki zawodlar hem-de käbir ýöriteleşdirilen ussahanalar hojalyk hasaplaşygyň prinsipinde işleýärler. Galan ähli bejeriş kärhanalary, hojalyklaryň ussahanalary we etrap bejeriş ussahanalary içki hojalyk hasaplaşygy prinsipinde işleýärler.

 Içki hojalyk hasaplaşygy – tehleri önümçilik bölümlerine , kärhanalaryň aýry-aýry gulluklaryna meýilnamaly ýolbaşçylyk etmegiň görnüşidir. Munda hojalyk hasaplaşygy zwenolarynyň çykdajylary zähmet we material çeşmeleriniň (resurslarynyň) çykdajylarynyň meýilnamaly normalary bilen ölçelýär (deňeşdirilýär).

 Bejeriş kärhanasynyň hojalyk hasaplaşyk işiniň möhüm görkezijisi önümiň özüne düşýän gymmatydyr. Hojalyk hasaplaşygy ornaşdyrylanda, bejeriş kärhanasy berlen meýilnama esasynda, sehleriň, bölümleriň we tutuş kärhananyň hojalyk hasaplaşyk meýilnamasyny işläp düzýär.

 Hojalyk hasaplaşyk işiniň netijeleri, önümiň meýilnama boýunça we hakyky özüne düşýän gymmatynyň tapawudy hökmünde kesgitlenýän pul bilen aňladylýan tygşytlylyk görnüşinde kesgitlenýär Bejeriş kärhanasynyň işgärlerini maddy höweslendiriş ulgamyna esaslandyrylan hojaluyk hasaplaşygy kärhananyň ähli içki çeşmeleriniň has doly peýdalanylmagyna getirýär.

 Önümçiligi we önümçilik sehlerini hojalyk hasaplaşygyna geçirmek üçin öňünden zerur işläp düzmeli we ornaşdyrmaly:

 -zähmet çykdaýjylary boýunça kadalary we çig mallary, materiallary, ýangyçlary, energiýany, enjamlary peýdalanmagyň döwrebap kadalaryny;

 -kömekçi sehleriň çig mala, materiala, ýangyja we hyzmatlaryna nyrhnamalaryny;

 -seh, önümçilik boýunça tehniki-ykdysady görkezijileriň ulgamyny;

 -çig malyň, materiallaryň , ýangyjyň, energiýanyň sarp edilişini, önümiň hilini sortlulygyny, önümiň zaýalarynyň möçberini ýüze çykarmak boýunça hasaby, enjamlaryň durmagynyň hasabyny, önümçiligiň işiniň netijelerini hasaba almak;

 -önümçiligi barlag-ölçeýji abzallar bilen üpjün etmek;

 -önümçiligiň aýratyn hojalyk işlerini derňemegiň we seljermegiň ulgamyny;

 -inženerleriň, ussalaryň, işçileriň ykdysady taýdan taýýarlygynyň tertibini.

 **TEMA 17. Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy**

**Esasy kesgitlemeler.**

**Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň toparlary we niýetlenilşi.**

**Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny ornaşdyrmak prosesi.**

 Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy örän çylşyrymly ulgam bolany üçin önümçilikde az ýaýrandyr. Şeylede bolsa bu ulgamy ýerlikli ulanmagy gurap bolsa, onda ol öz harajatlaryny ödeýär, ýöne onuň üçin ilki bilen onda işlejek hünärmenleri oňat taýýarlamaly, olar öz wezipelerine oňat düşünmeli we ak ýürekden arassa işlemeli, ynha şu ýagdaýda hünärmenler özleriniň Watan önüňdäki borçlaryny doly we dogry ýerine ýetirdigi bolar.

 Dolandyryşyň awtomatlaşdyrylan ulgamy - diýip, adamyň ýakyndan gatnaşmazyndan hemme elementleriň funksiýalary dürli gurluşlar arkaly ýerine ýetirilýän ulgama aýdylýar. Dolandyryşyň awtomatizasiýalaşdyrylan ulgamy -diýip, eger ulgamda informasiýany almak, işläp taýarlamak we dolandyrmak üçin dürli gurluşlar ylanylýar, emma käbir kesgitli funksiýalary adam ýa-da adamlar topary arkaly ýerine ýetirilýän bolsa onda şunuň ýaly ulgama aýdylýar. Awtomatikanyň elementleriniň esasynda prosesleriň awtomatlaşdyrylyşy. Awtomatizasiýany iki derejä bölýärler:

 - Birinji dereje adamyň fiziki işini özi hereket edýän mehanizmleriň işine çalyşmagyny göz öňünde tutýar, ýagny tehnologiki prosesleri awtomatlaşdyrmak.Oňa köplenç halatda öndürilişiň mehanizasiýasy diýilip garalýar.

 - Ikinji derejede senagat gözegçiligi we dolandyrmak enjamlaryny girizmekden ybarat, ýagny tehnologiki prosesleriň gidişi awtomatiki dolandyrmakdan durýar.

 Iki we ondan köp elementlerden ýa-da aýratyn böleklerden düzülip, özara baglanyşykly bolan we birnäçe hereketleri ýerine ýetirýän obýekte ulgam (sistema) diýilýär.

 Wagt dowamynda üýtgeýän ulgamlara dinamiki ulgamlar diýilýär.

 Gyşarma (daşky) täsirler ulgamy normal funksionirlenmegi päsgel bermeýär we olaryň bar bolmagy ulgama howp salýar, bu ýagdaýda şol täsirlere garşy durmak bilen ulgamy saklap galmak bolýar, bu görnüşli täsirlere dolandyryş täsirleri diýilýär.

 Dolandyrmak – bu ulgamyň maksada gönükdirilen üýtgeýşini üpjün edýän we berlen funksiýany ýerine ýetirýän funksiýadyr.

 Adamyň gatnaşmazlygynda bolup geçýän dolandyrylyş ulgamyna – dolandyrmagyň awtomatiki ulgamy diýilýär. Adamyň gatnaşmagy esasynda dolandyrylýan ulgama – awtomatlaşdyrylan dolandyryş ulgamy diýilýär.

 Awtomatlaşdyrmanyň esasy görnüşleri aşakdakylardan durýar:

 1) awtomatiki sazlaşdyrmak;

 2) awtomatiki goranmak;

 3) öz-özünden goramaklyk;

 4) ýyllyk gözegçiligi;

 5) tehnologiki duýdurma (signal berme);

 6) dolandyrmagyň duýdurylyşy we baglanşygy;

 7) uzakdan dolandyrmak;

 8) awtomatiki gaýtadan utgaşdyrmak.

Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň döredilmegi, dolandyrmagyň kämilleşdirmegiň problemalaryny komplekisleyin çözmäge we ulgamlaýyn ýakynlaşmak, prinsiplerini berjaý etmegini üpjün edýär hem-de ýolbaşçylara önümçiligi dolandyrmaga kesgitlene derejede kömek etmäge

mümkinçilik döredýär. Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy, elektronhasaplaýjy tehnikalary kompiýuterleri peýdalanamaga esaslanan we obýektiň önümçilik-hojalyk işlerini dolandyrmagyň esasy meselelerini çözmek üçin ykdysadymatematiki usullaryny özünde jemleýär.

 Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy şu aşakdakylary üpjün etmeli:

 - pudak we kärhana tehnologiki prosesleri dolandyrmagyň esasy meseleleri boýunça awtomatlaşdyrmak, (çözgütleriň iň oňat wariantlaryny saýlamak) usullaryny giňden peýdalanamak bilen maglumatlary işläp taýýarlamak we awtomatizirlenen ýyglanyşy: kompýuteriň ýatkeşliginde maglumatlary çözmäge kabul etmek üçin zerur kadalaýyn tassyklaýjy, operatiw we başgalary kompleksleýin peýdalanylyşyny;

 - dolandyrmagyň obýektinde amatly resminama aýlanşygyny guramagy;

 - ömümçiligiň alnyp barylyşynyň hasabyny we barlagyny meýilleşdirmegiň döwrebap usslaryny ornaşdyrmagy.

 Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň esasy aýratynlygy,onuň esasy netijeliligi, dolandyrmagyň hilini ýokarlandyrmakda ýatyr.

 Birinjiden, adatdan daşary gysga möhletde uly maglumatlar massiwini işläp taýýarlamaga mümkinçilik berýär.

 Ikinjiden, hasaplaýyş tehnikasy we matematiki hem-de kibernetiki çözgütleriň ägirt möçberini saýlaýar (Mysal üçin dolandyrmagyň awtomatizirlenen ulgamy önümçiligiň häzirki we geljekdäki meýilnamalarynyň köp wariantly hasaplamalaryny düzmäge mümkinçilik berýär).

 Üçinjiden, ykdysady-matematiki usullaryň kömegi arkaly,haýsy hem bolsa kanunalaýyklygyň nukdaý nazaryndan iň gowy ýeke-täk dogry çözgüt kabul edilýär.

 Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan dolandyrylyşynyň DAU-nyň wajyp aýratynlygy ägirt uly tizlik bilen işlenilip taýýarlanylyşy bilen bir hatarda,dolandyr ulgamynda we köp derejelerde olaryň awtomatlaşdyrylmagynda yza gaýtaryş aragatnaşygynyň döwrebap amala aşyrylmagydyr. Belli bolşy ýaly yza gaýtaryş aragatnaşygyň amala aşmagy dolandyrmagyň funksional prinsipini özünde jemleýär.

 Dolandyrylyşyň derejesine baglylykda DAU-nyň şu aşakdaky esasy görnüşleri tapawutlandyrylýar:

 a)Umumy döwlet dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy (UDDAU);

 b)Pudaklaýyn dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy(PDAU);

 ç)Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatizirlenen ulgamy(KDAU).

 Umumy döwlet dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy (UDDAU)-döwlet aragatnaşygynyň ýeke-täk awtomatizirlenen ulgamynyň esasynda, halk hojalygyny dolandyrmak üçin maglumatlary ýygnaýan we işläp taýýarlaýan awtomatizirlenen ulgam hökminde döredilýär.

 Pudaklaýyn dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy(PDAU)-pudakara ministrikleri we başga wedomstwalary dolandyrmak üçin döredilýär.

 Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy(KDAU)-kärhanayň önümçilik-hojalyk işlerini dolandyrmagyň esasy meselelerini çözmek üçin döredilýär.

 Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy çylşyrymly adam-maşyn ulgamy bolup, az çylşyrymlylygy bolan böleklere-ulgamçalara (podsistemalara) we olaryň elementlerine bölmek maksada laýyklygy subut edildi.

Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň kiçi ulgamlara we elementlere bölmeginiň esasyna göz ýetiriji prinsipleriniň biri hem funksional, ýagny dolnadyrmagyň funksiýasyna baglylykda takyk gulluklar arasynda dolandyrmagyň prosesiniň ülüşlere bölünmegi.

 Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň funksional podsistemalarynyň düzümi köplenç önümçiligiň kysymy,onuň häsiýeti,masştaby we başgalar bilen kesgitlenilýär.

 Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň her bir ulgamy özara baglanyşykly meseleleriň hataryny özünde jemleýär, onuň çözgüdi bolsa meýillnamalaşdyrmagyň funksiýasyny,barlygyny, hasabyny, derňewini we bütin ulgam boýunça sazlanylyşyny amala aşyrmaga mümkinçilik berýär.

Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny döretmek-örän çylşyrymly we zähmeti köp talap edýän prosesi bolup, wagt boýunça dowamly, maliýe we material resurslarynyň uly çykdajylaryny we hünärmenler toparynyň gatnaşmagyny talap edýär. Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny taslamak we ornaşdyrmak üçin köp garyşyk we kesgitli ýagdaýda bilimiň kesişýän oblastlaryndan-ykdysadyýetden, senagat önümçiligini guramakdan we dolandyrmakdan, ulgamlaýyn derňewden, kibernetikadan, ykdysadyýetde matematiki usullary peýdalanmakdan ,taslamakdan, hasaplaýyş we guramaçylyk tehnikalarynyň ulanylyşy boýunça we başgalardan hünärmenler talap edilýär.

 Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň döremegi örän giň sanawnamaly uly material gymmatlyklary edinmägi we peýdalanmagy-maglumatlary işläp taýýarlamagyň tehniki we maksatnama serişdelerini, maglumatlaryň material daşaýjylaryny, resminamalary we edebiýatlary, kärhanalary dolandyrmagyň awtomatizirlenen ulgamyny döretmek we ulanmak boýunça işgärler üçin iş ýerlerini guramak serişdelerini talap edýär.

 Ulgamyň ulanylyşynyň netjeliligi üçin kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň gulluklarynyň şeýle strukturasy ornaşdyrylýar:

 - Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň administrasiýasy;

 - Meseläni goýujy bölüm;

 - Maksatnamalaşdyrmak bölümi;

 - Maglumatlary taýýarlaýjy bölümi;

 - Elektron-hasaplaýjy maşynlarda we kompýuterlerde hasaplamany geçiriji bölümi;

 - Tehniki serişdeleri hyzmat ediji bölümi;

 - Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny doretmek, ýolbaşçylyk etmegiň formalarynyň we usullarynyň ähli köpgörnüşliligini kämilleşdirmegi göz öňünde tutýar.

 Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň ornaşdyrylmagy, önümçiligi saklamazdan, awtomatlaşdyrylan enjamlary peýdalanmagy göz öňünde tutýan kärhananyň täze tehniologiýalara geçmegi bilen

deňeşdirmekdir. Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny ornaşdyrmaga taýýarlamak boýunça çärelerde,esasy we kömekçi önümçiligiň tertipleşdirilmegine uly üns berilmelidir. Birmeňzeş önümçilikleriň tehnologiki proseslerini guramak formalaryny unifikasiýalaşdyrmak, meýilleşdirmegiň operatiw-kalendar usullaryny gowulandyrmak,tehniki serişdeleri peýdalanamak bilen, sehiň içindäki we seh arasyndaky dogry hasap geçimek usullaryny ýöretmek, sehleriň we bölümleriň,dispetçer,gözegçilik we daşary dolandyryş gulluklarynyň işini guramak soraglara seretmek hökmanydyr. Başga söz bilen aýdanyňda kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň taýýar elementlerini ýerleşdirmek boýunça,hereket edýän kärhanalarda struktur täzelenilişiň zerurlygy barada gürrüň gidýär.

 Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň netijeli peýdalynmagy diňe bir arassa tehniki soraglara seretmegi we işläp düzmegi talap etmän, eýsem dolandyrmagyň ýerlikliligini kesgitleýän çylşyrymly soraglaryň kompleksine hem üns bermelidir. Bu kesgitlenen dolandyryş organlarynda kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny ornaşdyrmak bilen baglanyşykly döreýän täze mümkinçiliklerdir hem-de dolandyryş gullugynyň funksional borçlarynyň we guramaçylyk strukturasynyň üýtgemegi,düzümi we resminamalaryň formalary hem-de başgalardyr.

**TEMA 18.** **Önümçilik kuwwatyny taslamagy dolandyrmak**

 **Önümçiligi häsiýetlendirmek we onuň maksady.**

 **Önümçilik kuwwatyny taslamak.**

 **Işleri taslamak we zähmeti kadalaşdyrmak.**

 Önümçilik üç bölek hökmünde garalýar: serişdeler, önüm, önümçilik toplum işleri. Önümçiligiň özeni “serişdeler-önüm” ulgamydyr. Serişdeler önümçiligiň düzüm bölekleri (aňlatmalary) diýlip hasap edilýär. Olar üýtgeýän harajatlary-önümçiligiň möçberine degişlilikde ululygyny üýtgeýän çykdaýjylary häsiýetlendirýärler. Üýtgeýän harajatlara – maddy serişdeler, işçi güýji we energiýa degişli serişdeler degişlidir. Şu harajatlaryň jemi önümiň (hakyky görnüşde) möçberine baglydyr. Üýtgeýän harajatlar işgärleriň zähmet hakynyň töleglerini we maddy serişdelere edilýän çykdaýjylary öz içine alýarlar. Önümçilik toplum işlerine gatnaşýan serişdeleriň üsti bilen önümiň çykarylyşy kadalaşdyrylýar.

 Gurluşyk önümi öndürýän kärhanalarynda serişdeleriň dürli görnüşleri ulanylýarlar (minerallar, peçler, siloslar, reagentler, mehanizm serişdeler we ş.m.). Toplum işler – bu öňden göz öňünde tutulýan işleriň ýada operasiýalaryň toplumydyr. Talap bildirilýän netijä ýetmek üçin serişdeleri (ýa-da taslanan önümleri) özgertmek üçin olara tapgyrlaýyn bir ýa-da birnäçe usullar arkaly täsir edýärler.

 Önümçilik toplum işleri ýönekeý we çylşyrymly görnüşli bolýarlar, önümleriň aýry-aýry görnüşlerini öndürmek üçin serişdeleri köp möçberde dürli görnüşlerini görmek bolýar. Şu ýagdaý “serişdeler-önüm” iş toplumynyň taslamasynyň düzmegini talap edýär, bu taslama anyk maksatlara ýetmek üçin niýetlenýär.

 Umuman geologiki-barlag kärhanalarda hem önümçilikdäki toplum işler – belli yzygiderlikde ýerine ýetirilýän özara bagly zähmet, tehnologiýa (tilsimat) we tebigy toplum işleri guralan toparydyr.

 Zähmet toplum işleri adamynyň gatnaşmagynda haýsydyr bir zadyň üýtgemegini (sypaty, möçberi, ýerleşen ýerini, durky we ş.m.) aňladýar. Zähmet çekip işlenilýän zat, adam gatnaşman hem tebigy güýçleriň täsiri astynda hem üýtgäp biler. Şeýle toplum işlere tebigy diýilýär.

 Kärhanada bitewi önümçilik toplum işler esasy we kömekçi görnüşlere bölünýärler. Himiýa kärhanadaky esasy toplum işler – klibrlemek, arassalamak, elemek, döwmek, owratmak, üwemek, nusgalyk almak we synag etmek ýaly toplum işlerini şekillendirýär.

 Kömekçi toplum işler – esasy toplum işler üçin kadaly şertleri döredýärler. Önümçilik serişdelerini saklamak we bejermek, suw, energiýa bilen beýleki serişdeler bilen üpjün etmek we ş.m. kömekçi toplum işlerine degişlidir.

 Himiýa, nebit-gaz önümçilik toplum işlerini guramak üçin olara ýerine ýetirmekde işçiniň tutýan ornuny toplum işleriň görnüşlerini, olaryň gaýtalanýan döwürlerini we dowamlylygyny bilmek möhümdir.

 Önümçilik toplum işleri, esasy hem hemişelik harajatlara degişli düzüm böleklerden düzülýär. Hemişelik harajatlar-önümçiligiň möçberine bagly bolmadyk çykdaýjylar (salgytlar, dolandyryş işgärleri zähmet hakynyň tölegleri, ýylylyk, ýagtylyk, amortizasiýa üçin tölegler, önümçilikdäki gurluşyklara, enjamlara maýa goýumlar). Kärhananyň jaýlary we enjamlary önümçilik toplum işlerini üpjün edýärler.

 Goşmaça ýa-da gysgalaýyn harajatlar gös-göni taýýarlanan önüm goşulmaýan çykdaýjylar. Önümçilik ulgamy şu ugurlar boýunça kadalaşdyrylýar:

 1) Serişdeleri önümçiligiň kuwwatyna, önümiň gymmatyna we hiline görä kesgitlenilýär;

 2)Ulanmak bilen üýtgeýän harajatlaryň kadaly bolmagyny gazanylýar;

 3) Önümçilikdäki toplum işleri düzüm bölekleri utgaşdyryp, özgertmek bütin ulgama degişli hemişelik harajatlary tygşytly ulanmak arkaly gazanyldy.

 Garaşsyzlyk ýyllary Türkmenistan üçin ykdysadyýetde pudaklaryň ösüşiniň täzeden kuwwatlanmagy we olary dünýä derejesine çykarmak üçin uly çäreleriň durmuşa ornaşdyrylmagy bilen häsiýetlidir.

 Önümçilik kuwwaty taslamak – bu kesgitli wagtda ýagdaýa görä iň köp öndürilen önümiň (işiniň, hyzmatyň) möçberini aňladýar. Önümçilik ulgamyny döretmek ugurda ýerine ýetirilýän işleriň nobatdakysy önümçilik kuwwatynyň möçberini, onuň ýerleşýän ýerini kärhanany taslamakdyr.

 Önümçilik kuwwaty bilen bagly meseleler şu işlerde möhüm orun eýeleýär. Operasion ulgamyny işleýän taýýarlamagyň şu tapgyrynda özara bagly iki mesele ýüze çykýar: obýektleriň sany we olaryň kuwwatlyk möçberi, obýektleri nirede ýerleşdirmeli. Birinji mesele kärhananyň haýsy görnüşini (uly ýa-da kiçi) saýlap almaly diýen manyny aňladýar. Önümçilik obýektleriniň sany we olaryň öndürijiligi baradaky çözgütler netijelilik we bazary öwrenmek ýaly täsir ediji güýçler arkaly kabul edilýär. Birnäçe deliller merkezleşdirilen uly kärhanalary döretmegi delillendiriler, beýlekiler – uly bolmadyk ýaýrap ýerleşdirilen kärhanalaryň gurulmagyny goldaýarlar.

 Uly merkezleşdirilen kärhananyň tarapyny tutýan güýçleriň biri hem gaýtadan işleýän önümçiligiň maýa goýumlaryny köp möçberde (uly maýasy) talap etmegidir. Mysal üçin, himiýa önümlerini öndürmek, çig maly özgerdip, gutarnykly taýýar önümleri çykarmak we başgalar. Şeýle önümçilik gymmat bahaly ýörüteleşdirilen enjamlary talap edýär. Bir ýere köp adamlary ýa-da dürli önümleri guramaçylykly toplamak zerurlyk ýüze çykanda uly kärhanalary döretmek amatlydyr. Mysal üçin, maşynlary ýygnaýan kärhana, nebit-himiýa kärhana we başgalar.

 Müşderileriň dagynyk, örän giň ýaýrap ýerleşen ýagdaýynda, olara kärhana bilen amatly gatnaşyk saklamak üçin kiçi kärhanalar döredilýär. Mysal üçin, banklar, bejerişgurluşyk kärhanalar, ýangyç söndüriji edaralar we ş.m. Birnäçe önümçilik ulgamlarynda utgaşdyrmak usuly ulanylýar: uly we kiçi kärhanalar bilelikde hereket edýärler. Mysal üçin, konserndäki nebiti, gazy çykaryjy kärhanalar, olardan önümi öndürýän birleşikler, ýangyjy guýýan nokatlar we başgalar. Şu halatda, adatça, örän köp sanly giňden ýaýran kärhanalar we merkezleşdirilen uly mukdarda maýa goýumaga ukyply önümçilik döredilýär.

Işleri taslamak we zähmeti kadalaşdyrmak, işleri taslamagyň möhüm tarapy işgärleriň enjamlary ulanmak bilen özara bagly hereketleriň tertibini kesgitleýän ýöreteleşdirilenresminamany düzmekdir. Pudaklar toplumyndaky işler esasy we kömekçi görnüşlere bölünýär. Esasy işler maddy serişdeleri zähmetiň önümine öwürýär ýerine ýetirilýän işler. Kömekçi işler esasy işleriň sazlaşykly alnyp barylmagy üçin zerur şertleri döredýär.

 Işleri taslamak kärhanadaky her bir işiň takyk mazmunyny kesgitlemegi we işi paýlap bermegiň tertibini aňladýar. Iş taslananda ykdysady ýörelgeleriň netijeliligini we adamlaryň özlerini alyp baryş tertibi göz öňünde tutulýar. Her işiň görnüşi işgäriň ukybyna we enjamlaryň mümkinçiligine laýyk getirmeýär. Taslamanyň gymmatynyň beýle ýokary bolmazlygy ugrunda çalyşmak zerurdyr.

 Zähmetiň bölünişi, onuň ýörüteleşdirilişi önümçilikdäki işgärleriň öndürijiligini ýokarlandyrmakda möhüm güýçdir. Zähmetiň bölünişine ähli işlerde syn etmek bolýar. Şonuň üçin hem önümçiligi dolandyryjy işgärler özleriniň tagamlaryny diňe çäkli sandaky tabşyryklarda jemleýärler.Zähmeti ýöriteleşdirmek şu artykmaçlyklary ýüze çykarýar:

 - işgärleriň hünär taýýarlygyny gysga wagtyň dowamynda geçirmäge mümkinçilik döredýär;

 - ýöriteleşdirişen iş orunlary hünärliligi ýokarlandyrmaga ýardam berýär;

 - önümçilik tabşyryklardan hünäri zähmeti talap etmeýän işleri bölüp aýyrmaly, bu işleri hünär derejesi ýokary bolmadyk, kiçi zähmet hakyny alýan işgärler ýerine ýetirýärler;

 - ýöriteleşdirilen enjamlary ulanmak mümkinçiligi giňelýär.

 Zähmeti ýöriteleşdirmek kemçiliklerden hem halas däldir. Olara şu aşakdakylar degişlidirler:

 - önümçilik tabşyryklaryna üýtgeşmeleriň girizilmegi çeýeligi gowşadýar;

 - işçileriň işden kanagatlandyrmak duýgusy peselýär;

 - sebäpsiz işsiz galmak köpelýär.

 Önümçiligi dolandyryjy işleriň mazmunyny anyklan halatynda iki tarapy deňeşdirip zähmetiň ýöreteleşdirilen derejesiniň amatly görnüşini saýlap almalydyr. Işgärler önümçilik işlerini enjamlaryň kömegi bilen ýerine ýetirýärler ýa-da diňe öz zähmetini ulanyp amala aşyrýarlar. Ýagny, önümçilik tabşyryklaryny gönüden-göni işgärler tarapyndan ýerine ýetirilýär, olarda başga hem şu işlere enjamlar, gurallar gatnaşýarlar. Şeýlelik bilen tabşyryklar işgärlere degişli durmuş, enjamlary-tehniki ulgamlaryň bilelikdäki hereketi esasynda ýerine ýetirilýär.

 Menejment şu babatda “durmuş-tehniki ulgamy” diýen düşünjeden peýdalanýar. Önümçilik ulgamynyň şol bir wagtda durmuş hem-de tehniki ulgamdygyna düşünmek zerurdyr. Şonuň üçin hem işleri taslamak şu ulgamyň durmuştehniki mümkinçilikleri boýunça amala aşyrylýar. Taslanylýan işlere aşakdaky talaplar bildirilýär:

 - her bir işe belli derejede dartgynly zähmet hökmanydyr, iş dürli bölek düzümlerden ybaratdyr;

 - işde hünär almaga we bilimini dowam etmäge mümkinçilik döredilmelidir;

 - her bir iş çözgütleri kabul etmek bilen bagly çäreleri amala aşyrmaga ýardam etmelidir;

 - oňat ýerine ýetirilen iş ykrar edilmelidir;

 - her bir işi durmuş taýdan goldamak zerurdyr;

 - zähmetiň netijesi bilen şahsyýetiň durmuşyndaky orny arasynda baglylygyň iş ýüzüne geçirilmek zerurlygy;

 - işiň häsiýetini gelejekde garaşylýan netijeler bilen baglaşdyrmak.

 Zähmeti ylmy taýdan guramak köp kärhanalara mahsusdyr. Ol şu aşakdaky ugurlardan ybaratdyr:

 - zähmet bölünişi we bilelikde ýerine ýetirilişi;

 - iş orunlarynyň guralyşyny kämilleşdirmek we oňa edilýän hyzmaty oňatlaşdyrmak;

 - zähmetiň peýdaly usullaryny we tärlerini saýlap almak;

 - zähmetiň kadalaryny kämilleşdirmek;

 - adamyň özüni alyp barşy.

 Iş ornunda zähmet esasan iki görnüşde: köpçülikleýin we aýratynlykda guralýar.

 **TEMA 19. Dolandyrmagyň netijeliligi**

 **Esasy kesgitlemeler.**

 **Netijelilige öndürijiligiň funksiýasy hökmünde seljerme berlende.**

 **Usullary we onuň ölçeg görkezijileri.**

Kärhanada ykdysadyýeti dolandyrmakda netijelilik, az harajatlary sarp edip, köp önümi öndürmegi aňladýar. Başgaça, netijeliligiň umumy manysy şeýle beýan etmek bolar, ýagny kärhanada işgärleriň ýokary öndürijilikli işlemegi üçin kämil serişdelere zerurlyk döreýär.

 Netijeliligi ýokarlandyrmak üçin önümçilige täsir edýän köpsanly faktorlary, esasan hem, hili, bäsdeşlige ukyplylygy nazarda tutmak zerurdyr. Olaryň öndürijilik bilen özara baglylygyny kesgitlemek wajyp mesele bolup durýar. Şu işde netijeliligi anyklamagyň usullaryna we onuň ölçeg görkezijilerine, netijeliligi üpjün etmäge gönükdirilen maksadyň dogry goýluşyna hem başgalara aýratyn üns berilýär.

 Netijelilige öndürijiligiň funksiýasy hökmünde seljerme berlende, üýtgeýän ululygyň düzüm gurluşy we onuň dolandyryjynyň alyp barýan işlerine baglylygy mälim edilýär.

 Öndürijilik menejmenti (dolandyryşy) durky bilen gurşap, işçi güýji we önümçilikdäki toplup işler arkaly netijelilige gönümel täsir edýär. Şonuň üçin, önümçiligi dolandyrmakda öndürijiligiň derejesini ýokarlandyrmaga zerurlyk döredýär, çünki onuň ösüşi önümçiligiň we özara bagly ykdysady faktorlaryň netijeliligini goýulandyrýar. Öndürijiligiň ösüşi maýa goýumynyň ulanylyşyna oňaýly täsir edýär, bazaryň we satuwyň möçberini giňeldýär, peýdany hem düşewintliligi artdyrýar, bäsdeşlige ukyplylygy ýokarlandyrýar, önümiň birligine düşýän harajatlary peseldýär.

 Önümiň hili netijeliligiň möhüm strategiki düzüm bölegidir. Çünki ol önümçiligiň hatajatlaryny peseltmäge, bazaryň bildirýän isleglerine we önümiň islegi ödeýiş gymmatyna has oňat gabat gelýär, kärhananyň abraýynyň ösmegine ýardam berýär.

 Daşky hem içki gatnaşyklar deň derejede netijelilige täsir edýärler. Kärhananyň bazardaky ýagdaýyny durnukly saklamak üçin dolandyryjynyň şu faktorlary göz öňünde tutmagy we olaryň edýän täsirine hötde gelmegi başarmagy

gerek. Olara energiýa serişdeleriniň gymmatynyň ýokary derejesi, kärhananyň durmuş babatdaky jogapkärçiligi ekologiýany, zähmeti we saglygy goramak, şeýle-de, inflýasiýa, salgytlar, hyzmatlaryň ösmegi, halkara bäsdeşligiň derejesi we başgalar degişlidir.

 Içki gatnaşyklar – kärhananyň işiniň öndürijiligini we netijeliligini ýokarlandyrmakda esasy orun tutýarlar. Dolandyryjy bäsdeşlige üstünligiň bazarda gazanylýandygyny we kärhanada synagdan geçýändigini elmydama ýatda saklaýar. Şonuň üçin hem, önümçiligi dolandyrmagyň döwrebap ýörelgelerini bilmek dolandyryja kärhananyň ähli içki meselelerine hötde gelmäge, önümçiligiň netijeliligini gazanmaga kömek edýär. Şu ýörelgäniň gözbaşynda menejmentiň (dolandyryşyň) taryhy däpleri bilen bir hatarda häzirki wagtda telekeçilige duýgurlyk, bilimli we täzeçil bolmak, başarjaňlyk ýaly häsiýetler durýar. Döwrebaplyk, önüme gönükdirilen filosofiýanyň deregine, bazara we sarp edijä tarap ugrukdyrylan işewürligiň filosofiýasyny kabul edip almagy aňladýar. Şu işde kärhananyň öňden görüjiligine aýratyn ähmiýet berilýär. Şonuň üçin, kärhananyň geljekdäki mümkinçiliklerini öňden aňlamagy başarýan liderleri – dolandyryjylary saýlap – seçip almak örän möhümdir, çünki olar kärhanany ösdürmegiň zerur pursadyny kesgitlemegi başarmagy ündeýär. Wagty tygşytlamak üçin hiç bir ýagdaýda ýalnyşlaraýol bermän, taslamanyň birnäçe ugurlary boýunça iş alyp barmaly, ýalňyşman işlemek wagty tygşytlar.

 Wagtyň we serişdeleriň tygşytly peýdalanylmagyna daşky gatnaşyklar oňaýly täsir ediji güýçleriň – üpjün edijileriň, distribýuterleriň, alyjylaryň dolandyryşda mümkinçiliklerini ýüze çykarmaly we olary, oňat ulanmagy başarmaly. Olaryň üýtgemegine görä, kärhananyň maksady we ondan gelip çykýan wezipeleri hemişe özara deňeşdirip, barlap görmeli, çünki başga adamlaryň pikirlerini bilmek wagty we serişdeleri tygşytlaýar, hili ýokarlandyrýar. Wagty tygşytly ulanmak üçin dolandyryşda sarp edijiniň akyl ýetirmegine we onuň garaşýan netijesine täsir edip biljek ähli zatlardan peýdalanmaly. Şu günki ýalňyşlary bagyşlamaýan bazarda alyjynyň haryt bilen tanyşdyrmak şanly waka bolman, ol adaty iş hasap edilýär. Şonuň üçin, oňa taýýarlygy taslamany düzmäge girişmek bilen birlikde alyp barmaly. Şeýlelik bilen, menejment anyk täsirli işiň görnüşine öwrülýär, onuň netijesi ölçemäge we degişli baha bermäge zerurlyk döredýär. Şonuň üçin kärhanada dolandyryjynyň işiniň netijeliligini kesgitlemek üçin oňa seljerme geçirmegiň we gözegçilik etmegiň umumy tertibi iş ýüzüne ornaşdyrylýar.

 Häzirki wagtda önümçiligi dolandyrmak işine toplumlaýyn baha bermek oňat netijeleri berýär, şu bahanyň ölçeg görkezijisi – hakyky peýdanyň möçberidir.

Menejer bazaryň üýtgäp durýan ýagdaýynda üstünlik gazanmak üçin täze şertlere uýgunlaşyp işlemäge çalyşýar.

 Häzirki döwürde işe girmek we wezipe basgançagy boýunça beýgelmek üçin bäsdeşligiň derejesi ýokarlanýar. Köp ýyllaryň dowamynda kärhananyň işgärleriniň umumy sanynda dolandyryş işgärleriniň umumy sanynda dolandyryş işgärleriniň umumy sanynda dolandyryş işgärleriniň tutýan paýy ulalýardy, kähalatda ol 20 göterime çenli başarjaňlygyny mälim etmäge mümkinçilik alýarlar. Netijeli işlemek üçin dolandyryja ýiti zehin, ussatlyk, çeýelik, sabyrlylyk we töwekgelçilige taýýar bolmak ýaly häsiýetler zerurdyr.

 Häzirki döwürde iri kärhanalarda gulluk wezipesi boýunça galmak üçin dolandyryjylardan täzeçe pikirlenmek talap edilýär. Eger-de öň örän köpsanly işgärleri bolan iri kärhanalary döretmek oňaýly hasap edilen bolsa, häzirki wagtda ol ykdysady babatda tygşytsyzlygy aňladýar. Täze şertlerde az sanly işgärler bilen oňat netijäni gazanýan ýolbaşçy uly sylaga hem mynasyp bolýar, çünki şeýle netijäni alýan ýolbaşçylar hünärliligini birsyhly kämilleşdirýärler hem, ýörgünli daşary ýurt dillerinden, buhgalteriýadan we auditden, kompyuterden we onuň programmalaryndan ýokary derejedäki sowatlylygy görkezýär. Şu ugurda dolandyryjynyň dolandyryşdaky medeniýetine hem ähmiýetli orun degişlidir. Mälim bolşy ýaly, medeniýet-terbiýäni, bilimi we ösüşi aňladýar. Dolandyryş medeniýeti diýen düşçnjedolandyryşyň guramaçylyk – tehniki şertlerini we ýörelgesini, dolandyryjynyň hünärlik we ahlak taýdan ösüşini häsiýetlendirmek üçin ulanylýar. Başgaça, dolandyryş medeniýeti dolandyryjy üçin häsiýetli gymmatlyklaryň, kadalaryň, nukdaýnazarlaryň we pikirleriň toplumy hökmünde çykyş edýär, olar ýolbaşçynyň kärhanada özüni alyp barmagynyň tertibini, ýagny gullugyň etikasyny emele getirmäge ýardam berýärler.

 **TEMA 20. Dolandyrmagyň täze ugurlary**

 **Daşky gatnaşyklar.**

 **Maýa goýum syýasaty. Durkuny kämilleşdirmäge gönükdirilen işler.**

 **Françaýzing görnüşli kärhanalar.**

 XXI asyrda ylym-bilim çalt we ýokary depginler bilen ösýär. Şoňa baglylykda, beýleki ugurlar bilen birlikde ykdysadyýeti dolandyryş ylmy hem özgerýär. Oňa jemgyýet we tebigy, inžener ylymlarynyň gazananlary täsir edýär. Anyk aýdylanda, dolandyryşyň ösmegine matematika, statistika, maglumatlar tehnologiýa, sosiologiýa, psihologiýa we olar bilen bagly beýleki ylymlar öz goşantlaryny goşýar. Bu ugurda dürli ylmy çeşmeleriň maglumatlary seljerilip öwrenildi we bazar gatnaşyklary şertlerinde dolndyryşyň ösüşinde täze ugurlar mälim edildi. Olar aşakda beýan edilýär.

 Häzirki döwürde dünýä bazarynda sarp edijiniň özüni alyp barşy has-da çylşyrymlaşýar, onuň harytlara bildirýan islelerini kesgitlemek kynlaşýar. XX asyrda dolandyryjylar ykdysady seljermäniň takyk usullaryny ulanyp, sarp edijiniň özüni alyp barşyny beýan etmegi we onuň islegini kanagatlandyrýan degişli harytlary kesgitlemegi başarýardylar. Emma häzirki döwürde şeýle görnüşleri barha köpelýär, olaryň aglabasynyň hereketleri logika gabat gelýär. Şeýlelikde, sarp edijini öwrenýän öňki ugurlar öz ähmiýetini ýitirýärler, hatda olaryň ulanylmagy nädogry netijelere-de getirmegi münkin. Sebäbi XXI asyrda dünýä bazarynda bolup geçýän üýtgemeleriň tizligi ep-esli ýokarlandy. Wagt faktory işewürlikde aýgytlaýjy ähmiýete eýe boldy. Dolandyryşyň, oňa bagly işleriň daşky gurşawyň täsii bilen üýtgemegi mundan beýläk has hem çaltlaşýar.

 Daşky gatnaşyklarda ýüze çykýan meseleler oňat we tiz çözülen ýagdaýynda üstünlikli işlemäge münkinçilik döreýär, emma häzirki wagtda şu meseleler mukdar we hil taýdan tiztizden üýtgeýärler. Şonuň üçin hem, kärhanada bolup geçýän üýtgeşmelere çalt uýgunlaşmaga ukyply guramaçylyk düzüm gurluşlara zerurlyk döreýär. Has giň we çalt düzüm böleklere bölünen, ýa-da çyzykly hem uzak möhlete niýetlenen düzüm gurluşlaryň netijililigi peselýär. Uly bolmadyk, aýry-aýry iş ugurlary boýunça ýöriteleşdirilen, öz-özüni dolandyrýan, şol bir wagtda hem üýtgeýän şertlere we taslamalara çalt uýgunlaşmaga ukyply täze guramaçylyk düzü gurluşlar döräp başlady. Kärhananyň, esasan, üç sany daýanja-durnuklylyk, telekeçilikde täzelik täze üýtgeşmelere elmydama taýýar bolmak-gelejege tarap gönükdirilendir. Kärhana has uly bolan ýagdaýynda, ony özbaşdak kärhanalara bölmek amatlydyr.

 Döreýän meseleleri çözmek üçin ýiti zehinli dolandyryjynyň iň oňatlaryny saýlap seçip, “zehinleriň merkezini” döretmek oňaýlydyr. Kärhanalar we işgärler üçin çatlyk bilen üýtgeýän işleriň toplumyna üstünlikli uýgunlaşmaga okuwlaryň çeýe görnüşlere şert döreder. Her bir işgär döwür bilen aýakdaş bolmadyk, yza galýan bilimlerden azat bolmak we täze bilimleri almak üçin öz ukyplylygyny üznüksiz kämilleşdirmelidir. Şonuň üçin hem, dolanjyryjylara bilimlerini dowam etdirmäge we özlerini kämilleşdirmäge maksatly tapgyrlar boýunça taýýarlanylan şahsy strategiýa meýilnamalary ýardam berer. Ähli tagallaryny hemişe täze üstünlikli işlemäge münkinçiligi ýeterlik derejede ýokary diýip hasap edilýär.

 Kärhananyň öňden görüjiligi we esasy gymmatlyklary täzeden giň gerime eýe bolar. Kärhananyň ýagdaýynyň we maksadynyň işgärleriňki bilen utgaşykly alnyp barylmagy köpsanly halkara birleşikleriň we gatyşyk kärhanalarynyň döremegine ýol açar. Şu ugry ösdürmek zerurlygy ýüze çykýar, çüňki olaryň bäsdeşlikde aýgytlaýjy artykmaçlyga öwrülmegi münkindir.

 Öňdegörüjilik işde göreldeli bolmagy, zähmete höwesi we hereketli güýçlendirýär. Çeýelik işde täze başlangyja ukyplylygynyň ýüze çykmagyny beýan edýär. Hereketiň netijsinde diňe maddy däl, eýsem ruhy ahlak görnüşli çözgütler emele gelýär. Olar kärhananyň medeni derejesinden ugur alýarlar we müşderiniň bähbidine tarap gönükdirilýär. Öndürilýän önümlerde uniwersal häsiýetler agdyklyk edýär. Dolandyryjynyň çözmeli meseleleriniň çylşyrymlylyk derejesi has-da ýokarlanýar. Olaryň köpüsi sarp edijiniň öndüren önümini ulanmakdan alýan rahatlygyna degişlidir. Önümler diňe dürli ugurly işleri amal etmän, olar sarp edijiniň şahsy isleglerini hem kanagatlandyrýarlar. Mysal üçin, buýurma boýunça mebeller öndürmek ýa-da binalary gurmak we başg. Buýurmalar elýeter bahalar boýunça ýerine ýetirilip, bu ýagdaý geljekde bazary öwrenmegiň esasy ugruna öwrüler.

 Ähli kärhanalar diýen ýaly dolandyryşyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny öndürijilikli ulanarlar. Önümiň durkuny kämilleşdirmäge gönükdirilen işler çuňlaşar we çylyrymlaşar, emma öndürilen önümi ulanmak ýönekeýleşer. Ýokary tehnologiýalar boýunça döwrüň talabyna laýyk öndürilen önümi ulanmakdan alynýan orun tutar. Sarp edijiniň esasy islegini kanagatlandyrýan şeýle önümler üstünlige eýe bolarlar. Sarp ediji ýokary tehnologiýanyň ähli artykmaçlyklaryndan, kähalatda olary duýman diýen ýaly, doly peýdalanar. Gelejekde üýtgäp duran isleglere uýgunlaşmagy başaran kärhanalar aman galar. Netijede, önümden ugur almaklyk özüniň manysyny ýitirer. Hakykatda bolsa, bazary öwrenmegiň täze eýýamy başlanar. Ertirki günüň sarp edijisi ýüze çykýan meseleleriň iň oňat, amatly çözgüdini sarp edijä ýokary derejede ýöriteleşdirilen önümleriň toplumyny we olaryň iň oňat hilini teklip etmegi nazarda tutýar, onuň üçin döwrebap kärhanalar döredilýär.

 Gelejekde françaýzing görnüşli kärhanalar köpeler. Françaýzing-baş kärhana bilen harydy we hyzmaty ýerleşdirýän uly bolmadyk kärhananyň arasyndaky şertnama laýyk gatnaşyklara esaslanýar. Şu gatnaşyklar zähmet öndürijiliginiň çalt ösmegini we oňa baglylykda işgärleriň zähmete höweslerini ýokarlandyrmagy niýet edinýärler. Şeýle hem, maglumatlaryň giň we köp görnüşlerini kabul edip alyp, olary iş ýüzüne ornaşdyrmaga uly üns berilýär. Şu esasda döredijilikli pikirleri, oýlanmalary ösdürip, şowly çözgütleri işläp taýýarlamakda, bäsdeşleriň arasynda ul artykmaçlygy gazanmaga kömek eder.

 Gelejekde önümiň halkara bazaryna ornaşdyrylmagyna münkinçilikler artar. Dünýä bazarynyň giňelmegine ep-esli derejede maglumatlar tehnologiýanyň kämilleşmegi we kommunikasiýanyň münkinçilikleri (ýeriň emeli hemralarynyň üsti bilen alnyp barylýan aragatnaşyklar we ş.m) goşant goşýar.

 Kommuniksiýanyň täze görnüşleri maglumatlar ulgamlarynyň netijeli işlemegine täsir eder. Telekeçilikde “maglumatlara eýe bolmak” faktory häzirki wagtda görlüp-eşidilmedik derejede aýratyn ähmiýete eýe bolýar. Zerur maglumatlar bilen öz wagtynda üpjün bolmagy başaran dolandyryja üstünlik garaşýar. Daşary ykdysady gatnaşyklaryň giň gerimde alnyp barylmagy köpsnly halkara birleşikleriň we gatyşyk kärhanalarynyň döremegine ýol açar. Şu ugry ösdürmek zerurlygy ýüze çykýar, çünki ertir olaryň bäsdeşlikde aýgytlaýjy artykmaçlyga eýe bolmagy münkindir.

 Dolandyrmakda merkezleşdirmek öz ähmiýetini peseldýär. Sarp edijiniň özüni alyp barşynda şahsylyk, logika eýermezlik we garşylyklar köp boldugyça, şonça-da meseläniň ortaça çözgüdi boýunça öndürilen önüme üstünlik az garaşýar. Merkeze bagly bolmadyk kiç kärhanalarynyň köpsanly görnüşleri işewürligiň täze ugurlarynda dörär. Hemme bazarlarda merkeziň täsiriniň pese düşmegi hakykata öwrüler. Özleriniň strategiýa meýilnamasynda-bazarda harajatlary we bahalary peseltmäge ugur alyp, orun tutmak-ähli bazarlar üçin meseleleriň ýokary derejede ýöriteleşdirilen çözgüdini tapmak ýaly çäreleri üpjün etmegi başaran kärhanalar aman galarlar we üstünlikli işlärler.

 Ýöriteleşdirmegiň derejesi öser, emma ol harytlara dälde, sarp edijiniň talap edýän meselelerine we garaşýan çözgütlerine degişli bolar. Ertir dolandyryjy sarp ediji boýunça sowatly hünärmen, işewür hyzmatdaş bolup ýetişer. Kärhanalarynyň köpüsi dörän ýagdaý bilen belli bir derejede ylalaşmaýan, gazanylan netijelerden hem kanagatlanmaýan, döredijilige ukyply hünärmenleriniň döwrebap çözgütlerini

taýýarlamaga münkinçilik berer. Şu zatlaryň ählisi bazar gatnaşyklarynda wagt faktorynyň ähmiýetini has-da ulaldar, wagty dolandyrmak boýunça dürli ulgamlary öndürijilikli peýdalanmak ýola goýlar. Uýgunlaşmaga ukyplylyk bolsa, kärhananyň aman galmagyna münkinçiliginiň we hukugynyň bardygyna subutnamadyr. Şonuň üçin hem, dolandyryjylara çeýeligiň ýokary derejesi gerek bolar. Ony wagty meýilleşdirmek, şeýle hem, guramaçylygy we gözegçiligi dürs alyp barmak üçin ulanylýan degişli usullarynyň üsti bilen gazanmak bolar.

 Dolandyrmakdaky özgertmelere daşky gatnaşyklaryň, ylmyň-bilimiň ösmegi, bazar gatnaşyklarynda öndüriji bilen sarp edijiniň arasyndaky üýtgetmeleriň tizlenmegi, wagt faktorynyň bu işde ähmiýetiniň güýçlenmegi täsir edýär. Olar, ilkinji nobatda, kärhanalaryň görnüşleriniň, guramaçylyk düzüm gurluşlaryň, önümleriň ulanylyşy bilen bagly häsiýetleriň özgermegine talap bildirýärler. Şeýle hem, dolandyryşda öňdengörüjilige, täze maglumatlara öz wagtynda eýe bolmaga, döredijilige ukyply işgärlere, önümleri ulanmakda sarp edijiniň şahsy isleglerine aýratyn üns berler. Dolandyryjylara sarp edijiniň özüni alyp barşyny öwrenmegi üçin, oňa çeýeligiň ýokary derejesi gerek bolar.

 Kiçi telekeçiligi ösdürmekde we goldamakda kiçi telekeçiligiň maliýe serişdeleriniň giňemegi lizing we françaýzing gurallarynyň üsti bilen amala aşyrylýar.

 Önümçiligi maliýeleşdirmegiň görnüşi hökmünde lizingiň artykmaçlygy, önümçilik serişdeleriniň eýeçilik hukugy möhüm däl-de, girdeji almak maksady bilen olary peýdalanmak hukugy möhümdir. Lizingiň artykmaçlygy esaslyk maýanyň ýokary derejede bolan pudaklarynda has aýdyň ýüze çykýar.

 Kiçi telekeçiligi gurnamagyň we ösdürmegiň progressiw görnüşleriniň biri-de françaýzing bolup durýar, onda bir telekeçi aýratynlaşdyrmak serişdelerini (firmanyň atly belgisi, haryt belgisi, täjirçilik belgisi), täjirçilik goralýan syryny (nou-hau), beýleki telekeçä peýdalanmak hukugyny bermegini we maslahat kömegi bermegini aňladýar. Françaýzingiň tiz ýaýramagyny kiçi kärhanalaryň häzirki zaman işi alyp barmagyň usulyýeti, tehnologiýa we infrastruktura bilen üpjünçiligi, tiz üýtgeýän bazar şertlerine uýgunlaşmaga ukyplylygy bilen şertlendirilen onuň çeýeligi we maýyşgaklygy bilen düşündirilýär.

 Sebitler derejesinde kiçi telekeçiligi goldamagyň täsir ediş gurallary hökmünde aşakdakylar ulanylýar:

 - Salgyt ýeňillikleriniň döredilmegi, kiçi kärhanalaryň göni maliýeleşdirilmegi we karzlaşdyrylmagy;

 - Ýerli öz-özüňi dolandyryş edaralarynyň özleriniň maliýe serişdelerine bolan ygtyýarlyklaryny artdyrmak;

 - Kiçi telekeçiligiň subýektleri bolan göni sebitara gatnaşyklary we önümçilik korporasiýalary ösdürmek maksady bilen sebitleýin marketing merkezleriniň ulgamynyň döredilmegi;

 - Kiçi kärhanalaryň guramaçylyk-hukuk görnüşleriniň kämilleşdirilmegi we geljekki ösüşi;

 - Ýöriteleşdirilen çäkleriň düzümleýin ulgamlarynyň üsti bilen kiçi kärhanalaryň ýokary hünärli maglumatlary, maslahat, bilim beriji hyzmatlary bilen üpjün edilmegi.

**TEMA 21. Dolandyrmagyň halkara ulgamlary**

 **Halkara birleşikleriň we gatyşyk kärhanalarynyň döremegi.**

 **Häzirki zaman hil menejmentiniň ulgamlary.**

 **Menejmentiň häzirki zaman usullary.**

 Türkmenistany ösdürmegiň esasy ugurlarynyň biri – ýurduň ykdysadyýetini diwersifikasiýalaşdyrmagyň netijesinde pudaklary ýokary depginler bilen ösdürmek we dünýä bazaryna dürli ýokary hilli önümler bilen çykmak. Her bir döwlet özüniň tebigy baýlyklaryndan, geosyýasy ýerleşişinden, kadrlar potensialyndan, ylmyň we tehnikanyň ösüşinden peýdalanmak bilen hem-de halkara zähmet bölünişiginde öz ornuny tapmak bilen özara bähbitli daşary ykdysady hyzmatdaşlygyň ugurlaryny kesgitleýär.

 Türkmenistanyň şu pudaklarynda halkara ykdysady hyzmatdaşlygy ösdürmek zerur:

* nebit-gaz sengatynda;
* dokma senagatynda;
* himiýa senagatynda;
* agrosenagat toplumynda;
* ulag we aragatnaşyk ulgamynda;
* durmuş pudaklarynda;
* şäher gurluşygynda;
* syýahatçylykda.

Türkmenistanyň Prezidentiniň maýa goýum syýasaty ýurtda bolup geçýän özgertmeleriň dolandyrylmagyny üpjün etmäge, köpdürli we durnukly ösýän ykdysadyýeti döretmäge, döwlet maksatnamalaryny we maýa goýum taslamalaryny hem-de jemgyýetiň işleglerini we telekeçilik bähbidi özara baglaşdyrmaga gönükdirilen.

Dünýä ykdysadyýetinde maliýe-ykdysady çökgünlik döwründe we beýleki adatdan daşary ýagdaýlarynda dünýä ykdysadyýetiniň globallaşmagynyň netijesinde uly kompaniýalar biri-biri bilen birigip işlerini alyp barýarlar. Sebäbi dünýä bazarlarynda öz ornuňy tapmak we saklamak işi uly serişdeleri talap edýär.

Häzirki zaman halkara işewürlikde kompaniýalaryň özara goşulyşmagynyň birnäçe görnüşleri bar:

1. lisenzion şertnama – awtorlyk, patent, haryt nyşany hukugyny ulanmak;
2. bilelikdäki önümçilik – harydyň bir böleginiň beýleki hyzmatdaş tarapyndan öndürilmegi;
3. kontrakt-menejment – menejment babatyndaky käbir täzelikleri beýleki hyzmatdaşa bermek;
4. françaýzing – goşmaça dolandyryş, ykdysady, marketing we tehnologiki goldaw bermek bilen belli bir işi ýöretmek üçin ygtyýarnama bermek;
5. strategiki alýans – bazar netijeliligini ýokarlandyrmak, resurslaryny birikdirmek maksady bilen birnäçe kompaniýalaryň birleşmelere birikmegi;
6. bilelikdäki kärhana – dürli ýurtlaryň hususyýetçileriniň birikmeginiň esasynda döreýän özbaşdak kärhana;
7. köpmilli kompaniýa – hyzmatdaşlygyň berk görnüşindäki aksioner ýa-da korporatiw kompaniýalar.

 Biziň ýurdumyz dünýäniň ykdysady ulgamyna has giňden aralaşýar. Dünýä bazaryna çykarmak üçin harytlaryň we kärhanalaryň bäsdeşligini meselelerini öwrenmeli. Şu gün kärhanalaryñ bäsdeşmek boýunça göreşi bu olarda hereket edýän hil dolandyryş ulgamlarynyň göreşidir. Dünýä ylmy we tejribesi her kärhanada ulanylmagy mümkin bolan bu ulgamlaryň umumy ýörelgelerini we usullaryny döretdi. Käbir konseptual tapawudy bolan hili dolandyryş ulgamlarynyň üç derejesini görkezmek mümkin.

 - 9000 (hil) we 14000 (ekologiýa) seriýaly halkara ISO standartlarynyň talaplaryna laýyk gelýän hil menejmentiniň ulgamlary;

 - TQM hili dolandyrmagyň umumy firma ulgamlary (hil esasynda ähli umumy dolandyrmak);

 - Hil boýunça milli ýa-da halkara (döwletara) baýraklaryň ölçeglerine laýyk gelýän ulgamlary (hil menejmentiň häzirki zaman serişdeleri).

 ISO 9000 esasynda hiliň bütindünýä etalony döredildi, ol uniwersal bolup, tehniki serdişdeleri, gaýtadan işlenilýän materiallar, programma önümçiligi we hyzmatlar ýaly dört kategoriýa üçin niýetlenýär hem-de ykdysadyýetiň dürli pudaklarynda ulanylýar.

 2000 –nji ýylda kanun edilen standartlaryň ISO 9001 hili üpjün etmäge, ISO 9004 seriýaly bolsa işi gowulandyrmak boýunça maslahatlary öz içine alýar.

 TQM (Total Quality Managment) toplumlaýyn ulgam bolup, hemişe kämilleşdirmek önümçiligiň çykdaýjylaryny azaltmak we belli möhletde geçirmek bilen hiliň hemişe gowulandyrylmagyna ugrukdyrylýar. Bu ulgam hiliň dolandyrylýan ulgamlarynyň aýratyn maksatlaryny ulanýar.

 TQM ulgamynyň esasy aýratynlygy köpçülikleýin gözleg usullarynyň we formalarynyň analiz etmegi we problemalary çözmegiň, hem-de ähli işgärleriň hili gowulandyrmak meselelerine doly işjeň gatnaşmagy.

 Dünýäde köp ýurtlarda kärhanalarda has netijeli hil ulgamy döretmek maksady bilen hil boýunça baýraklar giňden ulanylýar. Meselem, Ýaponiýada Deming baýragy, ABŞ-da Malkoln Boldrij baýragy, Ýewropa ýurtlarynda Ýewropa baýraklary, Russiýada Russiýa Federasiýasynyñ hil boýunça hökümet baýraklary we önümiň durmuş aýlanşygynyň tapgyrlarynda hili dolandyrmagyň tapgyrlaryny ulanmagyň mysaly görkezilýär.

 Önümiň hilini dolandyrmak diýip önümi döretmek, taýýarlamak öndürmek we sarp etmek bilen baglanyşykly bolup, onuň hilini kesgitlemegi üpjün etmek we ony gerekli derejede saklamak boýunça edilýän hereketlere aýdylýar. Önümiň hilini ýokarlandyrmak prosesleri önümi döretmekden başlap tä onuň niýetlenişi boýunça ulanylmagy tamamlanýança aralykdaky döwri öz içine alýar. Önümi işläp düzmek, öndürmek we sarp etmek prosesleriň resminamalaryny önümiň hilini dolandyrmagyň maksatnamasy hökmünde seredip bolýar.

 **Menejmentiň häzirki zaman usullary:**

 - Hili dolandyrmagyň Usullary;

 - Önümiň durmuş aýlanşygynyň tapgyrlary;

 - Marketing;

 - Taslamak;

 - Tehnologiýa taýýarlyk;

 - Öndürmek;

 - Satmak;

 - Tehnologi ýa taýdan hyzmaty etmek we abatlamak;

 - Funksiýalary bölmek.

 Dünýä belli firmalar öz bäsdeşlik syýasatyny „hiliň toplumlaýyn ulgamyna esaslanan industriallaşdyrmak“ bilen düzýärler. Firmanyň önümçilik kriteriýasy önümçiligiň göwrüminiň köpelmegi däl-de, eýsem ýokary hilli önümiň çykarylmagyny artdyrmak bolup durýar. Önümiň hili onuň tapgyrlarynyň kriteriýasy bolup durýar. G Taguti häzirki zaman hili üpjün edýän usullaryň şu düzgünlerini kadalaşdyrdy:

 - Hili pes önümiň köpçülige ýetirýän çykdaýjylaryny yzygiderli bahalamaly. Şonda hökmany suratda taýýar önümiň çykdajylary (zelel, ýetirmek awariýalary bolmagy, funksiýalaryny ýerine ýetirip bilmezligi sarp edijiniň talaplaryna laýyk gelmezligi) we pes hilli önümiň önümçilik progresindäki çykdaýjylary (önümçilikdäki wagt çykdaýjysy, energiýa, güýç, käbir önümleriň zäherliligi);

 - Önümi çykarýan firma bäsleşige ukyply bolar ýaly onuň hilini ýokarlandyryp, özüne düşýän bahasyny peseltmeli. Sargyt edijiniň talaplary hemişe artýar;

 - Talaplara gözegçilik edilmeýänligi sebäpli, sargyt edijiniň çekýän çykdajylary hil görkezijisiniň kemçilikleriniň ululyklarynyň kwadratyna proporsionallygy;

 - Taýýar önümiň hili we özüne düşýän gymmatlylygy esasanam tehnologiýasynyň taslanylanylanda taslamanyň hili bilen kesgitlenýär. Şonuň üçin önümçilik meýilleşdirilende, ol taýýar hiline gönükdirmeli.

 Standartlaşdyrmak boýunça ISO halkara guramasy önümiň hiline hödürlenen ýa-da dikeldilen islegleri üpjün edýän häsiýetnamalary we häsiýetlerini ödemek ukyby diýip düşündirilýär. Eger-de şol islegler jemgyýetçilik ýa-da indiwidual bolýan bolsa önümiň hilini dolandyrmakda hem şolara bolan ýollary saýlap almaly. Her bir firmada ulgamlaýyn hil menejmenti ornaşdyrylanda „hile“ nähili kriteriýalar esaslanýar diýen sorag ýüze çykýar. Belli professor D.Garwin hili üpjün edýän bäş sany kriteriýasyny kesgitleýär:

 - Standartlaryň talaplaryna laýyklygy;

 - Iň gowy haryt-analoglaryň tehniki görkezijilerine laýyklygy;

 - Önümçiligiň ähli proseslerine bolýan gözegçiligiň takyklyk derejesi;

 - Hiliň alyjylaryň talaplaryna laýyk gelmegi;

 - Hiliň tölege ukyply talaba laýyk gelmegi.

 Şu kriteriýalaryň hiçisi bozulmaly däl, olaryň ählisi jemlenip hil derejesiniň saklanmagyny üpjin edýär. Hili üpjin etmek onuň taslanmagynda, hil barlagynda, hili dolandyrmakda we hili üpjün etmek ulgamynda ýaýraýar.Öndürilýän önümleriň tehniki derejesini we hilini geçişe ýokarlandyrmak önümçiligiň effektiwligini ösdürmegiň esasy çeşmesi bolup durýar. Ylmy-tehniki progresi ösdürmegiň häzirki zaman derejesi önümleriň we onuň aýratyn elementleriniň hiline we tehniki derejesine edýän talaplary köp derejede berkleşdirýär. Şu günki günde hil – önümi, işleri we hyzmatlary bahalamagyň iň esasy ölçegi. Ol jemgyýetiň her bir adamyň durmuş derejesini kesgitleýär. Ol ýokary standartyň indikatory ýa-da kämilleşme derejesi ýaly. Önüm öndüriji öz önümini reklama edip, onuň hili barada gürrüň berýär.

Hil ulgamyny ornaşdyrmak önümiň özüne düşýän bahasyny öndürijiliksiz çykdajylary azaltmagyň hasabyna, standart önümleriniň we şikesliligi azaltmagyň hasabyna üpjün edilýär. Bu bolsa ylymsygymly gymmat durýan önümleri (elektron enjamlary, harby tehnikany, maşyngurluşyk we ş.m.) öndürýän pudaklarda görünýär. Sarp edijileriň bazarynda nyrhynyň gymmatlylygyna garamazdan hil ulgamynyň sertifikaty bolan önümlere bolan isleg artýar.

 Häzirki döwürde ISO standartlarynyň 20 golaýy bar. Olar kadalaşdyryjy we guramaçylyk-usulyýet standartlarydyr. 2000-nji ýylda ISO 9001-9003 seriýaly 1994-nji ýylyň standartlaryna derek ISO 9001-2000 halkara standartlary herekete girizildi. Olar prinsipial taýdan täze goşulmalar bilen tapawutlanýar. Olar bilen bir hatarda ISO 9004-2000 „Hil menejment ulgamy. Işleri gowulaşdyrmak boýunça maslahatlaryň“ täze seriýasy herekete girizildi. Olar ISO 9001- 2000 bilen özara baglanyşykly standartlaryny düzýär. ISO standartlary öz aýratynlyklary bilen tapawutlanýar. ISO standartlary şu aşakdaky esasy ýagdaýlardan gelip çykýar:

 - önümiň hili – bu meýilnama ýumuşlaryny kesgitlemek ýoly bilen dolandyrmak, ýerine ýetiriji mehanizmi gurnamak, meýilnama ýumuşynyň hakyky netijesini deňeşdirmek, laýyk gelmezlik ýüze çykanda hereket edýän mehanizme täsiri bilen dolandyrylýan obýekt;

 - Hili dolandyrmagyň maksady – önümiň hilini şular ýaly derejede döretmek, ol sarp edijileriň islegini kanagatlandyrmaly we kesgitlenen talaplara laýyk gelmegi;

 - Hili dolandyrmak – kärhanada umumy hil ulgamynyň aýrylmaz bölegi;

personalyň hili üpjün etmeginde we dolandyrylmagynda gatnaşmak.

 Hil menejmentiniň ulgamlaryny döretmek üçin kärhananyň ýokary ýolbaşçysynyň strategiki çözgüdi talap edilýär. Guramanyň hil menejmentiniň ulgamyny işläp düzmäge we ornaşdyrmaga üýtgeýän islegler, anyk maksatlar, goýberilýän önüm, ulanylýan prosesler, kärhananyň möçberi we gurluşy täsir edýärler.

 Hil menejmentiniň ulgamlary işlenip düzülende ornaşdyrylanda netijeliligi we täsirliligi gowulandyrylanda gyzyklanýan taraplaryň kanagatlananlylygyny olaryň talaplaryny ýerine ýetirmek arkaly ýokarlandyrmak üçin “prosesleýin çemeleşmegiň” ulanylmagyna ugrukdyrylýar. Netijeli we täsirli hereket etmek üçin gurama işiň köp sanly we özara baglanyşykly görnüşleriniň menejmentini kesgitlemeli we amala aşyrmalydyr. Serişdeleri peýdalanýan we girişleri çykyşlara özgertmek maksady bilen dolandyrylýar we girişleri çykyşlara özgertmek maksady bilen dolandyrylýan iş proses hökmünde seredilip bilner. Köplenç bir prosesiň çykyşy indikiniň gös-göni girişini emele getirýär.

 Guramada prosesleriň ulgamynyň olaryň barabarlaşdyrylmagy we özara baglanyşykly bilelikde ulanylmagy, şeýle hem prosesleriň menejmenti “prosesleýin çemeleşmek” hasap edilip bilner.

 Prosesleýin çemeleşmegiň artykmaçlygy olaryň ulgamynyň çäklerinde aýratyn prosesleriň birikmesinde, şeýle hem olaryň birleşmesinde we özara täsirinde üpjün edilýän dolandyrmagyň üznüksizliginden ybaratdyr.

 Hil menejmentiniň ulgamlarynda şeýle çemeleşmek:

 - talaplaryň düşünilmeginiň we ýerine ýetirilmeginiň;

 - prosese goşmaça gymmat nukdaýnazaryndan seredilmeginiň zerurlygynyň;

 - prosesleriň ýerine ýetirilmeginiň netijeleriniň gazanylmagynyň we olaryň netijeliliginiň;

 - prosesleriň obýektiw ölçemelere esaslanan hemişe gowulandyrylmagynyň möhümdigini belleýär.

 Bu nusga gyzyklanýan taraplaryň giriş maglumatlary kesgitlenende uly rol oýnaýandygyny görkezýär. Gyzyklanýan taraplaryň kanagatlanarlygynyň monitoring gyzyklanýan taraplar tarapyndan olaryň talaplarynyň ýerine ýetirilmeginiň düşünilmegi hakynda maglumata baha berilmegini talap edýär.

 Alyjynyň (sarp edijiniň) ýokary hilli önüme bolan islegi hemişe önüm öndürijiler üçin önümçiligiň esasy şertlerinden biri bolup durýar, hil ulgamynyň döredilmegine bolsa senagat taýdan ösen ýurtlarynyň ýokary hilli önümleri bilen bazary doldurmak zerurlygy sebäp boldy.

 Öndürilýän önümiň hiliniň ýokarylygyny hemişe üpjün etmeginiň şu pursadyndan başlap hil ulgamy önümçiligiň ösdürmegiň esasy şerti boldy. Doldurylan bazara örän ýokary hilli önümleriň satyn alynmagyny üpjün edip bilerdi. Önümçilikde hil ulgamynyň döredilmegi we hereket etmegi öndürijilere dünýä bazarynda diňe öz ýerini saklamaga münkinçilik bermän eýsem hili pesräk önümlere bolan islegiň kemelmeginiň hasabyna ony bäsdeşlerden ýeňip almagy

münkinçilik berdi.

 Kärhanada hil ulgamynyň döredilmegi onuň standarta laýyk öndürmek münkinçiligini we taýýar önüm synagy netijesinde oňa laýyklyk belgisiniň berilmegini (sertifikat) üpjün edýär hem-de önümiň her tapgyrynyň sertifikatlaşdyrylmagyndan boşadylýar.

 Hil ulgamy ISO 9000 we ISO 14000 halkara standartlar esasynda döredilýär we ornaşdyrylýar. Bu standartlara laýyk gelýän ulgamynyň düzülme prosesi dünýä tejribesiniň ulanyp alnyp barylmaly: ilki bilen ugrukdyryjy-ulgamyň resminamalaryny düzmeli, kärhananyň sertifikatlaşdyrylmaga taýarlygy barlanýar we kämilleşdirmek boýunça işleri guramak bölümi döredilýär.

 Önümi eksport etmek üçin diňe milli ulgamynyň sertifikatlaşdyrylmagy ýeterlikli däl, halkara ykrar edilen degişli audit guramanyň tassyklan sertifikatyny almaly(SZS) ISO 9000 boýunça ilki bilen ýolbaşçylary we işgärleri okatmagy gurnaly. Ol önümçilikde iş ýerlerinde we daşary ýurtlarda şolar ýaly kärhanalarda geçirmeli. Işçileri, hünärmenleri we bölüm ýolbaşçylary taýýarlamagyň maksatnamalaryny işläp düzmeli. Olar hil ulgamynyň esasy düzgünnamalary, her aýratyn ýerde işiň hil bilen özara baglanyşygy, bölümleriň we kärhanalaryň ykdysady görkezijilere öwrenilmeli. Taýýarlygyň ähli tapgyrlarynda (ISO 9002, 9001 we 14000) okatmagyň meýilnamasy boýunça hili täze filosofiýasy bilen Demingiň prinsipleri, ISO 9001 boýunça hil ulgamynyň ähli elementlere hil ulgamynyň resminamalaryny düzmegiň düzgünleri bilen işgärler tanyşdyrylmaly.

 ISO 14000-ekologiki menejment ulgamyny döretmek üçin halkara standart. Ekologiki menejment ulgamy kärhanany administratiw taýdan dolandyrmagyň umumy ulgamynyň bölegi ýaly ulanylýar. Ol önümçiligiň ekologiýasynyň häzirki zaman talaplarynyň anyk berjaý edilmegini we ekologiki syýasatyň effektiw amala aşyrmak üçin gerekli bolan resurslary dolandyrmagyň usullaryny meýilleşdirmek we barlag ulgamyny guramaçylyk strukturasyny göz öňünde tutýar.

 ISO 14001 standarty senagatyň dürli pudaklarynda kärhanalarda we kompaniýalarda ulanylýar hem-de ony ýerli talaplara we şertlere uýgunlaşdyrmak mümkin.

 Biziň ýurdumyzda tebigaty goramak we tebigy baýlyklary tygşytly peýdalanmak umumy döwlet syýasatynyň ugurlaryndan biridir.Häzirki döwürde ekologiýa meseleleri bilen ähli ýurtlarda çynlakaý mesgullanýarlarlar çünki daşymyzy gursap alan tebigatymyzyň hapalanmagynyň ekologik deň agramlylygyny bozulmagynyň üsnüksiz dowam etmegi ösümliklerdir haýwanlaryň we adamlaryň ýaşaýsyna barha howp salýar.

 Kärhanalaryň administratiw dolandyryşynyň umumy ulgamynyň düzm bölegi bolmak bilen ekologiki dolandyryş ulgamlar önümiň hiline dolandyryş ulgamlar bilen köp meňzeşlikleri bar.Bu önümiň hil we daşky gurşawyň ujyply meňzeşligini kesgitleýär we bu bolsa 14000 seriýaly we 9000 seriýaly ISO standartlaryna kesgitli meňzeşliklerde beyan edilýär. Görkezilen ulgamlaruň öz aralaryndaky tapawut köplenç daşky gurşawyň hilinde ähli jemgyýetçiligiň, önümiň hili bilen bolsa, ilki bilen, sarp edijileriň gyzyklanmasynyň bardygyny görkezýär.

 Ekologiki talaplaryň we daşky gurşawyň ulgamlarynyň sertifikatlaşdyryşyna ISO 14000 seriýaly standartlaryna laýykdygyny ornaşdyrmaga Ýewropa Bileleşiginiň ýurtlary,ABŞ we Ýaponiýa aktiw girişdiler.

 Häzir Şweýsariýanyň we Germaniýanyň iri banklary taslamanyň ekologiki maksada laýyklylygynyň subutnamasy bolmasa, karz bermeýärler. Şweýsariýanyň SŽS şereketi golaýda daşky gurşawy goramagyň ulgamlaryny sertifikatlaşdyrmagyň ekologiki netijeligini Fransiýada, Germaniyada, Niderlandlarda we Beýik Britaniýada degişli kompaniýalaryň 500-den gowragyndan sorag geçirdi. Şereketleriň 80% gowragy şular ýaly sertifikat almagy peýdaly netije hasap edýärler, 60% bir ýylda özleriniň maýa goýumyny ödediler, 80% golaýy bolsa girdejiniň uzak möhletli esasda alynjakdygyna ynam bildirýändikleri mälim boldy.

 Ýurdumyz bazar ykdysadyýetli dünýä bileleşigine girmekçi bolsa, olaryň bitewi kadalaryny we düzgünlerini birkemsiz berjaý etmegini talap etmelidir, şol sanda hem ekologiki taýdan ugrukdyrylan dolandyryş usullary ulanylmalydyr.

Daşky gurşawy dolandyrmagyň modelini işläp düzmek

 TDS 14004 dolandyrmagyň bäş prinsipi berilýär:

 1. Ekologiki syýasat

 2. Meýilnamalaşdyrmak

 3. Ornaşdyrmak we hereket etmek

 4. Ýolbaşçy tarapyndan derňew

 5. Barlaglary geçirmek we düzediji hereket

 Hemişe gowulandyrmak Ýolbaşçy tarapyndan derňew Barlaglary geçirmek

we düzediji hereket Ornaşdyrmak we hereket etmek Meýilnamalaşdyrmak Ekologiki syýasat. Şu standarta laýyklykda töwerekdäki sredany dolandyrmagyň ulgamy ISO 14000 standarty töwerekdäki sredany dolandyrmagyň ulgamyna talaplary belleýär. Ol dürli geografiki, medeni we durmuşy şertleri hasaba almak bilen ähli görnüşlerdäki we möçberlerdäki guramalara ulanyp bolar ýaly edip düzülendir. Ulgamyň üstünligi guramalaryň ähli derejelerinde we ähli gurluş birlikleri, aýratyn hem ýolbaşçy tarapyndan, öz üstüne alnan borçlara baglydyr. Şeýle kysymly ulgam gurama onuň ekologiki syýasatyny we maksatlaýyn ekologiki görkezijilerini düzmek, şu syýasata we maksatlaýyn görkezijilere laýyklygy gazanmak we bu laýyklygy beýlekilere görkezmek üçin kadalary bellemäge (we olaryň netijeligine baha bermäge) mükinçilik berýär. Şu standartyň umumy maksady töwerekdäki sredany goramak boýunça çäreleri goldamakdan we durmuşy-ykdysady zerurlyklaryň balansy saklananda onuň hapalanmagynyň öňüni almakdan ybaratdyr. Köp talaplaryň bir wagtda seredilip bilinjekdigini ýa-da islendik wagt gaýtadan seredilip bilinjekdigini bellemeli.

**TEMA 22. Strategiki meýilnamalaşdyrma**

 **Strategiki meýilnamalaşdyrma we strategiýa.**

 **Strategiki meýilnamalaşdyrmanyň esasy tapgyrlary.**

 **Strategik mümkinçilikleri seljermek.**

 **Strategiki saýlawa täsir edýän ýagdaýlar.**

 Bazar ykdysadyýetinde kärhana mümkin bolan ýollaryň (alternatiwalaryň) iň amatlysyny saýlap almalydyr. Kärhananyň strategiki, taktiki we gündelik maksatlaryny düzmek, syýasaty işläp taýýarlamak, garaşylýan netijeleri anyklaşdyrmak, esasy tehniki-ykdysady görkezijileriň çaklanylýan ähmiýetleriniň hasaplamasy – bular meýilnamalaşdyryş prosesiniň mazmunyny emele getirýär. Sepgitlere (meýilnamanyň düzülýän döwürlerine) laýyklykda **uzak möhletli, orta möhletli we gysga möhletli** meýilnamalaşdyrmak tapawutlandyrylýar**.**

**Sepgitleri boýunça meýilnamalaryň görnüşleri**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dolandyryş derejesi** |  | **Meýilnamalaşdyrma sepgidi** |
| Ýokary ýolbaşçylyk |  |  |  |  | Uzak möhletli (strategik) meýilnamalaşdyrmak |
| Orta derejedäki menejment |  |  |  |  | Orta möhletli meýilnamalaşdyrmak |
| Aşaky derejede dolandyryş |  |  |  |  |  |  |  |  | Gysga möhletli meýilnamalaşdyrmak |

 **Uzak möhletli meýilnamalaşdyrmagyň** strategik häsiýeti bardyr, sebäbi uzak möhletli çemeleşimede kärhananyň strategik maksatlary we olary durmuşa geçirmegiň ýollary anyklanylýar. Kärhananyň gerimine baglylykda strategik meýilnamalaşdyrmagyň sepgidi kiçi kärhana üçin 3-5 ýyla we iri kärhana üçin 20 ýyla deň bolup biler. Strategiýa kärhananyň haýsy harytlary we hyzmatlary öndürjekdigini, onuň üpjün edijiler, sarp edijiler we bäsdeşler bilen özara gatnaşyklarynyň nähili boljakdygyny kesgitleýär, firmanyň içinde çak edilýän döwürde kärhanany dolandyryş ulgamyny tertipleşdirýän kadalaryň işlenip taýýarlanmagyny we peýdalanylmagyny göz öňünde tutýar. Strategik meýilnamalaşdyrmak prosesinde iki tapgyr, ýagny maksatlary bellemek we strategiýany emele getirmek tapgyry, strategik alternatiwalary saýlap almak tapgyry görkezilýär.

 **Uzak möhletli meýilnamalaşdyrmagyň görkezijileri** kärhananyň seredilýän döwür üçin maksatlaryny kesgitleýär. Bu görkezijilere şular degişlidir:

 - satuwlaryň möçberi;

 - satuwlaryň möçberiniň ösüş depgini;

 - peýdanyň möçberi;

 - jemi maýa üçin peýdanyň ölçegi;

 - satuwlaryň düşentwüntliligi;

 - bazardaky paý.

 Kärhananyň ýaşaýyş döwri (ösüş döwri) esasy üç tapgyrdan durýar: ösüş, durnuklaşma we peselme. Şuňa laýyklykda kärhana üç ýagdaýyň birinde bolup biler:

 - ösüş üçin amatly ýagdaý;

 - durnuklaşma bolan isleg;

 - ýaşamak (hereket etmek) zerurlygy.

 Her bir ýagdaýa öz strategik maksatlary mahsusdyr, şonuň üçin kärhananyň geljek döwür üçin we gündelik meýilnamalary düzülýär.

Meýilnamalaşdyrmagyň 1-5 ýyllyk sepgidi (kärhana baglylykda) orta möhletli ýa-da geljegi göz öňünde tutup meýilnamalaşdyrmaga laýyk gelýär. Geljegi göz öňünde tutup meýilnamalaşdyrmak düýp manysy boýunça tehniki-ykdysady meýilnamalaşdyrma bolup durýar. **Geljek üçin meýilnamada:**

 1. **Önümi ýerlemek meýilnamasy-** orta möhletli meýilnamalaşdyrmagyň ýyllary boýunça önümiň sanawyna we görnüşlerine laýyklykda önüm ýerlemekden ybaratdyr.

 2. **Önümçilik meýilnamasy--** öndürilýän önümiň esasy görnüşlerini çykarmagyň meýilnamasy bolup durýar, ol täze enjamyň işe girizilmegini, zähmet öndürijiliginiň, çykarylýan önümiň gurluşynyň üýtgemegini we onuň hiliniň ýokarlanmagyny hasaba almak bilen, önümçilik kuwwatlyklarynyň balansynyň hasaplamalary bilen berkidilýär.

 3. **Tehniki ösüş we önümçiligi guramak meýilnamasy** şu kiçi bölekleri öz içine almalydyr: önümiň täze görnüşlerini özleşdirmek we çykarylýan önümiň tehniki derejesini ýokarlandyrmak; öňdebaryjy tehnologiýalary ornaşdyrmak; önümçiligi mehanizasiýalaşdyrmagyň, meýilnamalaşdyrmak we guramak ulgamyny kämilleşdirmek.

 4. **Düýpli gurluşyk meýilnamasy** esasy gaznalaryň, önümçilik kuwwatlyklarynyň we beýleki düýpli gurluşyk desgalarynyň seredilýän döwürde işe girizilmeli möçberlerini kesgitleýär.

 5. **Satyn almalar meýilnamasy--** esasy maddy serişdelere bolan islegi kesgitleýär we olaryň alynmaly çeşmelerini takyklaýar.

 6. **Zähmet we zähmet haky--** zähmet öndürijiliginiň üýtgeme görkezijilerini öz içine alýar, zähmet serişdelerine bolan zerurlygy we olaryň üstüni ýetirmegiň mümkin bolan çeşmelerini kesgitleýär.

 7. **Özüne düşýän gymmaty, peýda we önümçiligiň we kärhananyň düşewüntliligi**  önümçilik çykdajylarynyň depgini baradaky maglumatlaryň seljermesini öz içine alýar.

 8. **Tebigaty goramak**  ekologiýa ugry bolan çäreleri göz öňünde tutýar. 9. **Maliýe meýilnamasy (býujet)**– bu bölek kärhananyň girdejileriniň we çykdajylarynyň balansyny, geljekki çykdajylaryň we geçirimleriň hasaplamasyny, karz özara gatnaşyklaryny, merkezleşdirilen we ýerli býujetiň öňündäki borçnamalary öz içine alýar.

 **Önüm öndürmegi meýilnamalaşdyrmak:**

 **Halkara kompaniýalaryň iş strategiýasy**

1. Halkara işiň strategiki kararlary
2. Halkara kompaniýalaryň maksady
3. Halkara kompaniýalar we döwlet maksatnamalary

 **Halkara işewürlik bilen meşgullanýan firmada kabul edilýän strategiki kararlar şu aşakdakylar bilen şertlendirilmeli:**

1. Dolandyrşyň guramaçylyk düzümine garamazdan, daşky gurşaw bilen baglanyşykly ähli wajyp elementler göz öňünde tutulmaly;

2. Operatiw çözgütleriň esasynda firmanyň baş maksadyna ýetmek üçin çäreleriň durmuşa geçirilmegi üpjün edilmeli;

3. Kabul edilýän kararlar ýurduň kanunçylyk resminamalaryna garşy gelmeli däl;

4. Kabul edilýän kararlar firmanyň bähbitlerine garşy gelmeli däl;

5. Hyzmatdaşlygy ösdürmäge gönükdirilen bolmaly.

 Halkara işewürligiň esasy maksady – netijelilik, ýagny önüm öndürijiligi artdyrmagyň hasabyna önümiň düşewüntligini ýokarlandyrmak. Şu esasy maksatdan ugur alyp firma oňa haçan we haýsy wezipeleri berjaý etmegiň hasabyna ýetip boljakdygyny kesitlemeli. Firmanyň maksatlaryny we wezipelerini öz içine alýan maksatnamalar hökmany suratda ýerli aýratynlyklary göz öňünde tutmak bilen taýýarlanylmaly. Firmanyň maksatlary we wezipeleri tapgyma-tapgyr kesgitlenmeli we ýerine ýetirilmeli.

 Mysal üçin, firmanyň strategiki maksady önümçilik bilen başlanyşykly bolsa, onda ol ýerli standartlarynyň, däp-dessurlaryň, klimat şertleriniň talaplaryna gabat gelmeli. Eger-de, esasy maksat walýuta amallary bilen baglanyşykly bolsa, onda ýerli bank ulgamynyň, walýuta biržanyň, salgyt syýasatynyň talaplatyna gabat gelmeli.

 Halkara işewürlik üçin şert döredýän her bir ýurtda halkara işewürligiň ýurduň jemi önümine goşýan goşandy we olaryň hasabyna çözülýän käbir ykdysady we durmuş meseleler kesgitlenilýär. Daşary ýurt kompaniýalary bilen baglanylyşan şertnamalarda bellenilen sepgitler ýurduň dürli orta we uzak möhletli maksatnamalarynda öz ornuny tapýar. Şol şertnamalardaky sepgitleriň döwlet maksatnamalynyň düzümine girmegi ikitaraplaýyn bähbitli bolup durýar:

 **Birinjiden**, şol işleriň ýerine ýetirilmegi bilen firma ýurduň iş bilen üpjünçilik meselesini belli bir derejede çözýär, býujete gelýän serişdeleriň üstüni doldurýar, içerki bazary gerek harytlar bilen doldurýar we ş.m.

 **Ikinjiden**, maksatnamanyň durmuşa geçirililýän döwründe şol işleri ýerine ýetirmeklik döwlet tarapyndan kepillendirilýär hem-de geljekde şertnamalaryň möhletini uzaltmaga mümkinçilik berýär.

 **Halkara kompaniýalaryň işini meýilnamalaşdyrmak**

1. Meýilnamalaşdyrmagyň tapgyrlary
2. Strategiki meýilnamalaşdyrmagyň algoritmi
3. Meýilnamalaşdyrmagyň guramaçylyk medeniýeti

 Halkara kompaniýalaryň işiniň meýilnamaşasdyrylmagy üç tapgyrda amala aşyrylýar:

1. esasy ileri tutulýan ugurlaryň kesgitlenilmegi;
2. esasy wezipeleriň kesgitlenilmegi;
3. firmanyň ösüş strategiýasynyň taýýarlanylmagy.

 Strategiki meýilnamalşdyrmagyň algoritmi ähli halkara kompaniýalar üçin meňzeş bolup bilmez. Halkara işewürligiň algoritmi daşary ýurtda alyp barjak işiniň ugruna, şol ýurduň syýasy ýagdaýyna, ykdysadyýetine, ilatyň durmuş ösüşine baha bermek arkaly kesgitlenilýär. Mysal üçin, eger şol ýurda getiriljek önüm ilatyň sarp edýän harytlaryna degişli bolsa, ýurduň demigrafiki ýagdaýyny, tebigy şertlerini, medeni ösüşini we milli däp-dessurlaryny seljermek arkaly önümiň assortimentini we möçberini kesgitläp bolar. Şunuň bilen birlikde, ýurduň import edýän şol harytlarynyň ýerini tutup biljek göterimini hem-de firmanyň harytlaryna bolan işlegiň artmagy ýa-da tersine azalmagy meýilnama öz täsirini ýetirýär.

 **Firmanyň strategiki meýilnamasy şu faktorlaryň seljermesine bagly:**

1. maliýe resurslary – halkara işewürliki alyp barmakdan alynjak peýda, aýratynam diňe önümçilikden däl, eýsem walýuta-maliýe ammalaryndan;

2. zähmet resurslary – fimanyň işgärler toparynyň düzüminde ýerli işgärleriň bolmagy bir meseläniň, firmanyň öz ýurdundan gelen işgärleriň bolmagy beýleki meseläniň çözülmegini talap edýär;

3. önümçilik resurslary – önümçilikde ulanylýan çig mallaryň, maddy serişdeleriň, tehnikanyň we tehnologiýanyň netijeliligi (ýerli ýa-da import);

4. satuw bazary – öndürýän ýa-da eksport edýän önümiňe şol ýurtda hem-de onuň daşynda işlegiň bolmagy;

5. daşky gurşawyň täsiri – halkara we şol ýurduň kanunçylyk resminamalary firmanyň bähbidine işlär ýaly işi dogry guramaly.

**Strategiki meýilnamalaşdyrmagyň guramaçylyk işi şu aşakdaky meselelriň çözülmegini göz öňünde tutýar:**

1. strategiki meýilnamalaşdyrmagyň wezipelerini ýerine ýetirýän dolandyryş düzümiň döredilmegi;

2. dolandyryş düzüminiň hereket etmeginiň düzgünleriniň işlenip taýýarlanylmagy;

3. tejribeli, hünär derejesi ýokary işgärleriň saýlanyp alynmagy;

4. maglumat üpjünçiligiň guramaçylyk meseleleri.

 **Halkara kompaniýalaryň işini dolandyrmak**

1. Halkara kompaniýalaryň guramaçylyk düzümi
2. Halkara kompaniýalaryň wezipeleri
3. Işgärleri taýýarlamak we saýlamak

 **Halkara guramalaryň guramaçylyk düzüminiň ähli görnüşlerini iki bölege bölüp bolýar:**

 I. funksional – firmanyň işiniň ähli wezipeleri onuň ýolbaşçylary bilen ylalaşmagyň esasynda ýerine ýetirilýär;

 II. sebitleýin – firmanyň işiniň maliýe netijeleri onuň ýolbaşçylary bilen ylalaşylýar, sebitleýin bölümleriň galan meseleleri özbaşdak çözülýär.

 Halkara kompaniýalaryň wezipeleri beýleki ýuridiki taraplaryňky ýaly ýerine ýetirýän işine hem-de onuň guramaçylyk düzümine baglylykda onuň düzüm bölekleriniň arasynda bölünýär. Ýöne halkara kompaniýalaryň işiniň rowaçlanmagy strategiki meýilnamalaşdyrmagyň medeniýetine bagly.

 **Firmanyň ösüşiniň aýratynlyklaryna we iş şertlerine garamazdan strategiki meýilnamalaşdyrmagyň medeniýeti şu ýörelgelere esaslanmaly:**

 1. strategiki meýilnamalaşdyrmak işi ýolbaşçylar tarapyndan ýerine ýetirilmeli, beýleki degişli bölümler bolsa bu işi guramaly;

 2. strategiki meýilnamalaşdyrmak işine gatnaşýan menejerler firmanyň mümkinçilikleri we geljekde ösüş şertleri baradaky ähli gerek maglumatlar bilen üpjün etmeli;

 3. firmanyň häzirki negatiw netijeleri uzak möhletli meýilnamalaryň hasabyna çözülmeli däl, ýolbaşçylar gysga hem-de uzak möhletli meýilnamalaryň ýerine ýetirilişine aýratynlykda jagpkärçilik çekmeli;

 4. meýilnamalaşdyrmagyň emele gelen medeniýetinden ugur almak bilen täze usullara tapgyrlaýyn geçmegiň esasynda strategiki meýilnamalaşdyrmak işini ornaşdyrylmaly.

 Firmanyň işiniň rowaçlanmagy, göz öňünde tutulan sepgitlere ýetmek üçin firmanyň ýolbaşçylarynyň hem-de degişli bölümleriniň işgärleriniň arasyndaky iş gatnaşyklary sazlaşdyrmaly. Şonuň üçin meýilnamalaşdyryş we guramaçylyk işinde ýörite hünär derejesi ýokary işgärleri saýlap almaly.

 Firma işgärleri saýlap almazdan her bir düzüm böleginiň wezipelerini kesgitlemeli. Strategiki meýilnamany taýýarlamak we ony durmuşa geçirmek boýunça işler ýolbaşçylaryň hem-de meýilnamalaşdyryş bölüminiň arasynda anyk kesgitlelen bolmaly.

 **Ýolbaşçylaryň esasy wezipeleri:**

1. strategiki meýilnamalaşdyrmak işiniň guramaçylyk düzümini taýýarlamak;
2. bu işe gatnaşyjylary höweslendirmek;
3. uzak möhletli geljek üçin firmanyň işiniň esasy ugurlaryny kesgitlemek;
4. uzak möhletli meýilnamalry durmuşa geçirmek üçin işgärleriň arasynda hoşniýetli gatnaşyklaryň bolmagy üçin şert döretmek;
5. meýilnamany düzüjiler bilen ýerine ýetirijileriň arasyndaky gatnaşyklary üpjün etmek.

 **Meýilnamalaşdyryş bölüminiň esasy wezipeleri:**

1. meýilnamalara teklip bermek;
2. meýilnamalaşdyryş işini guramak;
3. teklipleri seljermek we baha bermek;
4. beýleki gatnaşyjylaryň arasynda düşündiriş işini geçirmek.

 **Halkara menejmentiň walýuta-maliýe gurşawy**

1. Häzirki zaman halkara walýuta-maliýe gurşawyň aýratynlyklary
2. Halkara walýuta-maliýe gurşawynda döwlet edaralarynyň orny
3. Halkara walýuta-maliýe gurşawyň menejmenti

 Halkara walýuta ulgamy – hökümetara şertnamalar bilen berkidilen, ýurtlaryň walýuta gatnaşyklarynyň taryhy taýdan emele gelen görnüşi.

 **Walýuta ulgamynyň esasy elementleri:**

1. ýurtdan çykarylan baýlygyň gymmatlyk ölçegi;
2. walýutanyň beýleki waýutalara bolan gatnaşygynyň kesgitleniş usuly;
3. walýuta bazarlary;
4. ýurtlaryň walýuta işini düzgünleşdirýän halkara guramalar.

 Halkara işewürlikde halkara waýuta-maliýe gurşawa aýratyn üns berilýär. Sebäbi firmanyň halkara işewürlikden görjek bähbidi şol ýurduň waýuta-maliýe ulgamyna we onuň halkara waýuta-maliýe ulgamynda tutýan ornuna bagly bolup durýar.

 **Häzirki zaman halkara walýuta-maliýe gurşawyň şu aýratynlyklary halkara işewürligiň rowaçlanmagyna täsir edýär:**

1. walýutanyň köpdürlüliligi;
2. walýuta töwekgelligi;
3. syýasy töwekgellik;
4. ykdysady we ýuridiki ulgamlaryň dürliligi;
5. ýewrowalýuta bazarynyň hereket etmegi;
6. döwlet edaralarynyň orny.

 Halkara işewürligiň ol ýa-da beýleki ýurtda rowaçlanmagy şol ýurduň daşary ykdysady syýasatyna bagly. Eger-de şol ýurduň alyp barýan syýasaty daşary ýurt kompaniýalaryň hereket etmegi üçin şert döretmäge gönükdirilen bolsa, onda bu ýagdaýlar salgyt, gümrük we beýleki ulgamlara ýaýrap biler. Tersine, kä halatlarda döwlet edaralary tarapyndan daşary ýurt kompaniýalaryň işini çäklendirýän çäreler geçiriler.

 Mundan başga-da ýurduň ösmegi, döwrebaplaşmagy daşary ýurt kompaniýalarynyň goşýan goşandyna bagly bolsa, onda olara ikitaraplaýyn bähbitli öz işlerini döwlet maksatnamalarynyň çäginde geçirmäge şert dörediler.

 **Halkara walýuta-maliýe gurşawynda halkara menejeriň wezipeleri:**

1. ýurduň töleg balansynyň seljermesiniň esasynda onuň daşary syýasatynyň bahalandyrylmagy;
2. halkara hasaplaşyklarda dürli walýutalaryň ulanylmagynyň esasynda maliýe amallarynyň meýilnamalaşdyrylmagy;
3. maýa göýumlarynyň halkara guramalary tarapyndan geçirilmeginiň bahalandyrylmagy;
4. ýewrowalýuta, ýewrokarz we ewrodaky gymmatly kagyzlar bazaryndaky amallar.

 **Guramanyň ýagdaýynyň seljermesi .**

 **Diwersifisirlenen portfellere baha bermeginiň ösüş-paýy - matrisa usuly.**

1. **“Sorag belgileri”**
2. **“Ýyldyzlar”**
3. **“Sagylýan sygyrlar”**
4. **“Itler”**

 Kompaniýanyň iş görnüşlerine baha berilmeginiň iň köp ulanylýan usullaryna –portfeliň matrisa seljermesi degişli. Portfeliň matrisasy- bu diwersifisirlenen kompaniýanyň her bir iş görnüşiniň satrategiki ýagdaýyny görkezýän iki ölçegli grafik. Matrisalary strategiki ýagdaýyň görkezjileriniň islendik jübütlerini ulanyp gurup bolýar. Esasy görkezijiler bolup pudagyň ösüş depgini, bazardaky paý, pudagyň uzak möhletleýin ozone çekijiligi,, bäsdeşli güýçli taraplar, önümiň/bazaryň ewolýusiýasynyň döwri çykyş edýärler. Adatça, matrisanyň bir tarapy pudagyň özüne çekijiligini, başga tarapy bolsa, pudakda kompaniýanyň güýçli tarapyny görkezýär.

 Köplenç portfel matrisalarynyň üç görnüşini ulanýärlar:

 - ösüş – paý matrisasy (Boston Consulting Group(BCG) tarapyndan işläp taýýarlanan);

 - pudagyň özüne çekijiligi – kompaniýanyň güýçli taraplary matrisasy (General Electric tarapyndan hödürlenen);

 - pudagyň durmuş aýlawy matrisasy (Hofer – A.D.Little).

 **Ösüş – paý matrisasy.**

 Birinji, giňden ýaýran portfeliň matrisasy 4 dört inedördülden ybarat bolup menejment ugry boýunça öňde baryjy konsalting firmasy Boston Consulting Group(BCG) tarapyndan işlenip taýýarlanyldy.

BCG görnüşli matrisa № 1 suratda görkezilýär. Matrisany pudagyň ösüş depginini we kompaniýanyň bazardaky otnositel paýyny oklar görnüşinde ulanyp gurýarlar. Her bir hojalyk birligi dört bölekden ybarat bolan matrisada tegelek görnüşinde görkezilýär. Her bir tegelegiň ululygy kompaniýanyň umumy portfelindäki girdejiniň paýyny suratlandyrýär. Ilkibaşda, BCG-niň metodologiýasyna görä, pudagyň “ýokary” we “pes” ösüş depgininiň arasyndaky bölüji çyzyk öz erkine anyk UMÖ-iň ösüş depgininden iki esse ýokary derejede (goşmak puluň hümmetsizligi) geçirildi. Emma, araçägi menejerleriň ýerlikli diýip hasaplaýan islendik derejedsine (5%, 10% we ş.m.) geçirip bolýar.

 Tutuş ykdysadyýetdäkiden ösüş depgini ýokary bolan pudaklardaky hojalyk birlikleri matrisanyň “çalt ösüş” böleklerinde ýerleşmeli, haýal ösýän pudaklara degişli hojalyk birlikleri bolsa, “haýal ösüş” böleklerinde ýerleşmeli. Ýokary we pes ösüş depginleriň arasynda bölüji çyzygy 5% pes derejede geçirilmeginiň dogrulygy seýrek gabat gelýär.

 Bazardaky otnositel paýy – bu kärhananyň we bazardaky iň iri bäsdeşiň paýlarynyň gatnaşygy. Paýlar pul görnüşinde däl-de, önümiň natural birliklerinde hasaplanýar. Mysal üçin, eger “A”firmanyň pudakda umumy ýerleşdiriş möçberiniň paýy 15% bolsa, esasy bäsdeşiň paýy 30% bolsa, onda “A” firmanyň otnositel paýy 0,5 deňdir. Eger “B” firmanyň paýy 40%, onuň esasy bäsdeşiň paýy 30% bolsa, onda “B” firmanyň otnositel paýy 1,33 deňdir. Bu kesgitlenilşiň esasynda, bazardaky otnositel paýy 1,0 –dan ýokary bolan firmalar pudagyň öňdebaryjylary bolýarlar. Bäsdeşlerden paý boýunça kem galýanlaryň bazardaky otnositel paýy 1.0-dan pes bolýar.

 BCG-nyň ilkibaşdaky matrisasynda bazardaky ýokary we pes otnositel paýlarynyň araçägi, suratda görkezilişi ýaly, 1,0 derejesinde geçirildi.

Haçan-da araçäk 1,0 derejesine barabar bolanda, matrisanyň iki, çep tarapynda ýerleşýän tegelekler öz pudaklaryndaky öňdebaryjyleri suratlandyrýarlar. Iki, sag tarapda ýerleşýän tegelekler öňdebaryjyleriň yzyna düşýän firmalary suratlandyrýarlar. Olaryň yza galmaklygynyň derejesini bazardaky otnositel paýynyň möçberi häsiýetlendirýär.

 **“Sorag belgileri”**

 Ösüş – paý matrisanyň ýokarky sag inedördülde ýerleşýän hojalyk birliklerini **“**sorag belgileri”, ýa-da “mesele döredýän çagalar” diýip atlandyrýarlar. Pudaklaýyn bazaryň çalt depginler bilen ösmegi olary özüne çekiji edýär. Emma olaryň bazardaky paýynyň pesligi olaryň has iri we netijeli garşydaşlar bilen üstünlikli bäsdeşlik etmäge ýaramly boljakdyklygy şübhelendirýär. Şonuň üçin, “sorag belgisi”, ýa-da “mesele döredýän çaga” kesgitlemesi ulanylýar. Bu görnüşli kärhanalar täze önümi işläp taýýarlamak ücin we çalt ösmegi maliýelaşdyrmak üçin köp maýa goýumlary talap edýärler, nagt puly gazanmaga içki mümkinçilikleri bolsa ujypsyz bolýar, sebäbi bazardaky paýynyň pes bolmagynyň netijesinde peýdanyň normasy hem pes bolýar. Çalt ösýän pudakda bu görnüşli kärhanalar, diňe pudagyň ösüşinden yza galmazlygy üçin köp maýa goýum talap edýärler. Eger ol öz bazardaky paýyny ýokarlandyryp pudakda öňdebaryjy bolmagyny üpjün etjek bolsa, onda oňa has köp maýa goýumlary siňdirmeli bolýar.

Şonuň üçin, bu görnüşli kärhananyň baş kompaniýasy onuň ösüşine köp maýa goýumlaryny etmegiň gerekligi barada soraga jogap bermeli.

 BCG-niň pikirine görä “sorag belgisi” görnüşli kärhanalar üçin, aşakdaky iki strategiýany ulanmak mümkin:

 1. köp maýa goýum edip pudagyň çalt ösüşiniň mümkinçiliklerini peydalanmak we ony “ýyldyz” derejesine çykarmak;

 2. kuwwatlyklary köpeltmek we bazarda paý gazanmak bilen bagly harajatlar gelejekde garaşylýan peýdadan we maliýe töwekgelçilikden ýokary bolanda kärhanany ýapmak we resurslary başga gowy mümkinçilikli kärhanalara gönükdirmek.

 “**Ýyldyzlar”**

 Ýokary ösüş depginli pudaklarda paýlary otnositel ýokary bolan kärhanalary “ýyldyzlara” degişli edýärler, sebäbi olar peýda we ösüş boýunça ajaýyp mümkinçiliklere eýe bolýarlar. Kompaniýa umumy portfeliň netijeligini ýokarlandyrmak üçin bu hojalyk birliklerine daýanýar. “Ýyldyzyň” bazardaky paýy boýunça agdyklyk etmegi we pudagyň çalt ösmegi önümçilik kuwwatlyklaryň köpeldilmegine we dolanşyk serişdeler boýunça zerurlyklary kanagatlandyrmak üçin ep-esli maýa goýum edilmegini talap edýär. Ýöne olaryň özleri hem, adatça, önümçiligiň möçberiniň ululygy we gazanylan tejribäniň esasynda harajatlary peseldýärler we ep-esli girdejiniň düşmegini üpjün edýärler.

 Olaryň käbirleri özleriniň maýa goýum zerurlyklaryny alýan girdejileriniň hasabyna kanagatlandyrmagy başarýarlar; başgalary pudagyň ösüş depgininden yza galmaz ýaly, baş kompaniýadan maýa goýumlar edilmegini talap edýärler. Adatça, ösüş depginleri haýallap başlaýan pudaklarda güýçli ýerleri eýeleýän kärhanalar-“ýyldyzlar” öz-özlerini üpjün edýärler we baş kompaniýadan takmynan hiç zat talap etmeýärler. Emma, ýaş “ýyldyzlar”, adatça öz gazanýan girdejilerinden daşary ep-esli maýa goýumlary talap edýärler.

 **“Sagylýan sygyrlar”**

 Ösüş depgini ýokary bolmadyk pudaklarda bazaryň ýokary otnositel paýyna eýe bolýan kärhanalary “sagylýan sygyrlar” diýip atlandyrýarlar.

 Bu görnüşli kärhanalaryň girdejileri olara ösüş we täzeden maýa goýmak üçin gerek bolýan serişdelerden köp bolýar. Bazarda ýokary otnositel paýyna eýe bolmagynyň we öňdebaryjy derejesinde ýerleşmeginiň netijesinde ol köp möçberde peýda gazanyp bilýär we uly satuw möçberine eýeçilik edýär. Pudagyň ösüş depgini ýokary bolmadygy üçin häzirki amallardan gelýän pullar maýa goýum etmäge we bazarda häzirki ýeri saklamak üçin bäsdeşler bilen göreşmäge gerek bolýan pul serişdelerinden, adatça, köp bolýar.

 Şu wagtky “sagylýan sygyrlar”- bu düýnki “ýyldyzlar”. Önüme bolan isleg (talap) kesgitli boldugyça , olar matrisanyň ýokarky öýjüginden aşaky öýjügine geçýärler. Ösüş nukdaýnazaryndan “sagylýan sygyrlaryň” özüne çekijiligi pes bolsada, olaryň aýratyn hümmeti bar.

 Bu görnüşli kärhanalaryň artyk girdejileri “ýyldyzlary” ýetişdirmek üçin we “mesele döredýän çagalary” gelejekde “ýyldyz” edip taýýarlamak üçin maýa goýumlar bilen üpjün edýärler. Şonuň üçin, olaryň uzak möhletde girdeji almak mümkinçiliklerini saklamak maksady bilen olara gerekli derejede kömek etmegi üpjün etmeli. “Sagylýan sygyrlar” başga önümçilik birliklerinde peýdalanmak üçin serişde gazanýança olaryň bazarda tutýan ýerini goramak işi esasy maksada öwrülmeli.

 Eger bäsdeşligiň güýçlenmegi ýa-da maýa goýmak zerurlygynyň ýokarlanmagy (täze tehnologiýa sebäbinden) girdejileri gazanmak işini gitdigiçe ýaramazlaşdyrsa ýa-da has erbedi çykdajyly bolsa, onda gowşaýan “sagylýan sygyrlardan”(matrisanyň degişli öýjüginiň aşaky sag burçuna süşýänler) dynmak (ýapmak, satmak) meselesi döreýär.

 **“Itler”**

 Ösüş depgini ýokary bolmadyk pudaklaryň bazarynda otnositel (deňeşdirilende) paýy pes kärhanalary “itler” diýip atlandyrýarlar. Sebäbi, olaryň geljekde ösmegi näbelli, bazarda tutýan orny durnuksyz, netijede bolsa peýdanyň normasy pes bolýar. Bu toparyň gowşak önümçilik birlikleri (matrisanyň degişli öýjüginiň aşaky sag burçunda ýerleşýänler) köplenç uzak möhletde durnukly girdeji almagy başarmaýarlar. Käwagt peýdanyň normasy adatça pes bolanda we bäsdeşlik güýçli bolanda olar öz ýerini goramak we berkitmek üçin ýeterlikli peýda gazanmagy başarmaýarlar. Şonuň üçin, esasan, BCG, ýapmak ýa-da satmak strategiýalaryň arasynda iň ýokary peýda almagy üpjün edýän warianty ulanmagy hödürleýär.

 **BCG –niň ösüş – paý matrisasynyň aýratynlyklary.**

 BCG –niň ösüş – paý matrisasynyň esasy gymmatlygy- bu esasy dykgatyň dürli görnüşli kärhanalarda maýa goýmagyň we puluň hereketleriniň aýratynlyklaryna gönükdirilmegi we tutuş kompaniýanyň portfelinden netijelligi iň ýaramly etmek maksady bilen golçur kärhanalaryň arasynda maliýe resurslaryny nädip paýlanmalydygyna gönükdirilmegi. BCG-nyň seljermesine görä kompaniýanyň uzak möhletleýin strategiýasy “sagylýan sygyrlar” görnüşli kärhanalarda döredilýän artykmaç nagt puly içki çeşmeleriň hasabyna öz ösüşini maliýelaşdyrmagy başarmaýan görnüşli kärhanalaryň, ýagny ýaş “ýyldyzlaryň” bazardaky paýyny ösdürmek üçin we “ýyldyz” derejesine öwrülmäge gowy mümkinçiliklere eýe bolýan “mesele döredýän çagalary”maliýelaşdyrmak işlerini göz öňünde tutmalydyr.

 Üstünlikli ýagdaýda bular öz-özüni üpjün edýän “ýyldyzlara” öwrülýärler. Onsoň, “ýyldyzlaryň” bazarlarynyň ýetişmegi bilen we olaryň ösüş depginleriniň peselmeginiň netijesinde olar “sagylýan sygyrlara” öwrülýärler. Gysgaça aýdylanda, “üstünligiň yzygiderligi” şeýle: “mesele döredýän çagadan” ýaş “ýyldyza” we onsoň öz üpjünçiligindäki “ýyldyza” we”sagylýan sygyra”.

 Uzak möhletleýin maýa goýmagyň we giňemegiň strategiýasyny ödemeýän has gowşak, özüne çekijiligi pes bolan “sorag belgisi” görnüşli kärhanalar bazardaky otnositel paýlarynyň pes bolmagy bilen baglanyşykly ýokary harajatlary üçin diwersifisirlenen kompaniýa üçin artykmaç ýük bolýarlar we bazaryň ösüş depgininden galmazlygy üçin baş kompaniýadan goşmaça kapitaly siňdirmegi talap edýärler.

 BCG-niň tekliplerine görä, munuň ýaly golçur kärhanalar býun gaçyrmaga birinji dalaşgärler bolmaly, emma aşaky ýagdaýlarda kadadan çykmak hem bolýar:

 1. olar girdejili we işjeň bolanda we olara öz serişdeleri ýeterlikli bolanda;

 2. baş kompaniýadan siňdirilýän maýa goýumlar az bolanda.

 Ýöne welin, her bir “sorag belgisi” görnüşli kärhana ýa-da şowuna düşmeýän bäsdeş diýip bolmaýar. Olaryň arasynda uly bolmadyk capital harajatlaryny talap edýän, möçber netijesiniň we tejribäniň egrisi netijesiniň ujypsyzlygy bilen häsiýetlendirilýan pudaklarda hereket edýänler, köplenç pudakdaky has uly bäsdeşler bilen üstünlikli bäsdeşlik etmäge ukyply bolýarlar we olaryň saklamagyny ödeýän maýa goýumlary yzyna gaýtarmaga we girdeji almaga uly goşant goşýarlar. Şeýle-de bolsa, bu görnüşli kärhanalaryň has gowşaklary kompaniýanyň resurslaryna dalaşgär bolup bilmeýändigi we portfelde esasy orun tutup bilmeýändigi mese-mälimdir. Olaryň arasynda, “ýyldyz” bolup bilmeýänler, matrisa boýunça aşak geçirilýärler we pudakdaky ösüşiň haýallanmagy bilen we bazardaky islegiň has ýetişmegi bilen “itlere” öwrülýärler.

 Haçan-da “itler” kompaniýanyň umumy netijelerine ýeterlikli goşant goşanlarynda, olary guramanyň düzüminde saklamak gerekdir. Bu görnüşli kärhanalaryň güýçlileri orta girdejililik we nagt puluň hereketiniň položitel balansy bilen häsiýetlendirilip bilner. Emma, “it” BCG-niň matrisasynyň aşaky sag burçuna näçe daş geçdigiçe, şonça-da onuň başga ýerde ulanyp boljak aktiwlary baglamagynyň mümkinçiligi ösýär.

 BCG gowşaýan ýa-da gowşan “ite” boýun gaçyrma strategiýasyny ulanmagy hödürleýär. Eger bu strategiýa netije bermeýän bolsa, onda bu görnüşli kärhanany kompaniýanyň portfelinden aýyrmak gerekdir. BCG-niň shemasynda “şowsuzlyklaryň yzygiderliginiň” ikisi mümkin:

 1. haçan-da, matrisada “ýyldyz” wagtyň geçmegi bilen “mesele döredýän çaga” öwrülende we onşoň, pudakda ösüş depgininiň haýallamagynyň netijesinde “it” görnüşine geçende;

 2. haçan-da “sagylýan sygyr” pudakda öňde baryjy ornuny elden gidirip kem-kemden “ite” öwrülende.

 Başga strategiki ýalňyşlyklar howpsyz “sagylýan sygyra” artykmaç maýa goýumlar etmek bilen baglanyşykly; “sorag belgisi” görnüşli kärhana ýeterliksiz maýa goýulmagyň netijesinde, ol “ýyldyz” derejesine geçmegiň deregine “it” derejesine düşýär; “sorag belgileri” görnüşli kärhanalaryň iň gowularynyň “ýyldyza” öwrülmäge mümkinçiliklerini berkitmek üçin resurslary jemlemegiň deregine, olary köp sanly “sorag belgileri” kärhanalaryň arasynda paýlanmagy.

 **Ösüş – paý matrisanyň esasyndaky çemeleşmäniň güýçli we gowşak taraplary.**

 Diwersifisirlenen kompaniýanyň iş görnüşleriniň özüne çekijiligine baha bermek barada we portfeldäki her bir kärhana üçin strategiýany we umumy ugry işläp taýýarlamak barada gürrüň edilende BCG-niň hödürleýän portfeliň matrisasy kompaniýanyň strategiýasyny işläp taýýarlaýanyň gurallaryna uly goşant bolýar.

 Diwersifisirlenen kärhanalaryň toparlaryna nagt puluň akymlarynyň jemi hökmünde we nagt pula (şu wagtky we gelejekki) talaplar hökmünde baha bermek kompaniýanyň strategiýasynyň maliýe taraplaryny düşünmekde öňe uly ädim edilendigini aňladýar. BCG-niň matrisasy kompaniýanyň portfeliniň çäginde özara maliýe gatnaşyklary-ny we üns merkezinde saklamagy talap edýän maliýe nukdaýnazarlary görkezýär, we kompaniýanyň aýratyn kärhanalaryň arasynda resurslary paýlamakda ileri tutulýan ugurlaryň name üçin tapawutlanyp biljekdigini düşündirýär. Onuň daşyndan, işiň käbir görnüşlerinden boýun gaçyrmak ýa-da ösmek strategiýalary üçin gowy esas döredýär.

 Muňa garamazdan, BCG matrisasy seljeriş nukdaýnazaryndan kämil däl we ýalňyşdyrmagy mümkin.

 1. “ýokary -- pes” topara bölmeknyň esasyndaky dört öýjükli matrisa köp kärhanalar orta ösüş depginli bazarlarda hereket edýändiklerini we olaryň bazardaky paýy ne ýokary, ne pes bolman, orta ýa-da aralyk bolýandygyny görkezmeýär. Bu orta kärhanalary nirä degişli etmeli?

 2. Kärhanalara “ýyldyz”, “sagylýan sygyrlar”, “itler” ýa-da “sorag belgileri” diýip atlandyrmak maglumat taýdan özüne çekiji bolsada olary sanalan görnüşleriň birine degişli etmek ýalňyşdyrmaga ertýän ýönekeýleşdirmedir. Bazaryň käbir öňdebaryjylary eýeleýän paýyna görä hakykatda girdejililik nukdaýnazaryndan “ýyldyzlara” degişli däldir. Bazarda ýokary bolmadyk otnositel paýly kärhanalaryň hemmesini “itlere” ýa-da “sorag belgilere” degişli edip bolmaýar, sebäbi, köp halatlarda yza galan firmalar ösüş depgini, girdejililik we bäsdeşlige ukyplylyk boýunça rekordlar görkezip, öňdebaryjy diýilýänleriň yzyndan ýetmegi başarýarlar. Şonuň üçin, baha berilmegini talap edýän esasy häsiýet- bu firmanyň bazarda otnositel paýynyň üýtgemeginiň meýli ýa-da :“Firma üstülik gazanýarmy ýa-da ornuny gidirýärmi we name üçin?” soraga jogap bermek. Matrisanyň her-bir tegelegine meýliň gidişini görkezýän çyzygy goşmaça berip, onuň bu ýetmezçiligini üýtgedip bolýar(şekil2).

 1. BCG matrisasy hojalyk birlikleriniň maýa goýum mümkinçilikleriniň deňeşdirilmeginiň ygtybarly görkezijisi bolup çykyş etmeýär. Mysal üçin, “ýyldyza” maýa goýum, girdejili “sagylýan sygyra” goýberilýän maýa goýumyndan hökmany has bähbitli bolýandygyny aňladanok. Matrisa, “sorag belgisi” kärhananyň şowly ýa-da şowsuz boljakdygy barada we düşgür maýa goýumçynyň “iti” “sagylýan sygyra” öwürip biljekdigi barada gönükdiriji jogap berip bilenok.

 2. Haýal ösýän pudakda bazaryň öňdebaryjyi bolmaklyk “sagylýan sygyryň” statusyny kepillendirenok, sebäbi: a) puluň hümmetsizliginiň we tehnologiýanyň üýtgemeginiň täsirini göz öňünde tutup goranmak we berkitmek strategiýasy bilen baglanyşykly maýa goýum zerurlyklarynyň könelen esasy serişdeleri täzelemek boýunça harajatlaryň nukdaýnazaryndan satuwdan gelýän bar nagt pullary sarp etmegi mümkin; b) bazarlaryň ýetişmegi bilen bäsdeşli sebäpler köplenç berkeýärler, ýerleşdiriş bazary we bazardaky paý üçin ýiti göreşiň dowam edilmegi bolsa peýdanyň normasynyň peselmegine we nagt puluň artygynyň ýok bolmagyna eltip biler.

 3. Kärhanalar toparynyň uzak möhletleýin deňeşdirilen özüne çekijiligine hemme taraplaýyn baha bermek üçin kompaniýanyň ýolbaşçylaryna diňe pudagyň ösüş depginini we bazardaky deňeşdirilende paýyny seljermek ýeterliklikli däldir.

 4. Bazardaky deňeşdirilende paýy we girdejililik bilen aragatnaşyk öwrenme egrisi effektinde görkezilýan aragatnaşyk bilen deňeşdirilende o diýen golaý däl. Pudaklarda udel harajatlaryň peselmeginiň nukdaýnazaryndan toplanan önümçilik tejribäniň möhümliginiň derejesi tapawutlanýar. Käwagt bazardaky has uly paý udel harajatlar boýunça artykmaçlyga öwrülýär, käwagt bolsa artykmaçlyk döremeýär. Şonuň üçin, öwrenme egrisi effekti we harajatlardaky tapawutlar uly diýip hasaplananda bäsdeşlikdäki artykmaçlyklar olar bilen doly kesgitlenýar diýip(munuň ýaly artykmaçlyklaryň çeşmeleri diňe öwrenme egrisi effekti bilen çäklenmeýär) strategiýany seresaplyk bilen teklip etse dogry bolar.

 **TEMA 23. Strategiýanyň amala aşyrylyşyny meýilnamalaşdyrma**

 **Strategiki meýilnamalaşdyrma işiniň giňişleýin modeli.**

 **Guramanyň taktikasy we syýasaty.**

Kärhananyň önümçilik birlikleriniň meýilnamasy önümiň öndürilýän möçberi, nomenklaturasy, assortimenti, hili we möhletleri boýunça kärhananyň önümçilik maksatnamasy diýip atlandyrylýar.

 Önümçilik maksatnamasy kärhanada meýilnamalaşdyrmagyň esasyny düzýär, çünki degişli görnüşlerde we zerur bolan möçberde senagat önümini çykarmak senagat kärhanasynyň esasy maksady bolup durýar.

 Önümçilik maksatnamasynyň mazmuny meýilnamalaşdyrylýan döwürde kärhananyň strategik maksatlaryna baglydyr. Ol düzülende kärhana degişli bazarlara geçirilen marketing barlaglarynyň netijelerine, döwlet tabşyrygynyň ululygyna (eger kärhananyň işinde ol bar bolsa), tabşyryklaryň emele getirilen bukjasyna, şeýle hem serişderiň ähli görnüşleri boýunça bar bolan çäklendirmelere gollanýar.

 **Kärhananyň önümçilik maksatnamasy işlenip taýýarlananda şu bölekler göz öňünde tutulmalydyr:**

 - natural görnüşde haryt öndürmek meýilnamasy;

 - gymmat manysynda haryt öndürmek meýilnamasy.

 Bir natural görkezijini ulanmagyň önümiň fiziki göwrümini we sarp ediş gymmatyny doly häsiýetlendirmek üçin ýeterlik bolmaýan önümçilikleri hem bardyr. Şeýle ýagdaýlarda iki görkeziji peýdalanylýar. Meselem, kagyzyň çykarylyşy tonnalarda we inedördül metrlerde, turbalaryň öndürilişi tonnalarda we metrlerde, traktorlary öndürmek sanlarda we at güýjünde (a.g.) meýilnamalaşdyrylýar.

 **Gymmat manysynda önümçilik maksatnamasynda ýerlenen, harytlyk, jemi we arassa önümiň möçberine baha berilýär.**

 **Ýerlenen önümiň möçberi** önümçilik meýilnamasynda meýilnama döwründe ibermek üçin niýetlenen we tölenmäge degişli taýýar önümleriň, özünde öndürilen ýarym taýýar önümleriň, kärhananyň senagat-önümçilik işgärleriniň güýji bilen ýerine ýetirilýän öz tehnologik enjamlaryny we ulag serişdelerini düýpli abatlamagy goşmak bilen, beýleki tarap üçin senagat häsiýetli işleriň, önümiň ýerlenen möçberiniň we kärhananyň özüniň we onuň balansyndaky beýleki senagat däl hojalyklaryň düýpli gurluşygy üçin ýerine ýetirilen işleriň gymmaty hökmünde kesgitlenýär.

Meýilnama boýunça ýerlenýän önümiň möçberini (P2 m) şu formula boýunça kesgitläp bolar:

 Pz m = Ph m + (∆1 - ∆2)

 bu ýerde Pt m meýilnama boýunça harytlyk önümiň möçberi; ∆1 meýilnama döwrüniň başynda ýerlenmedik önümiň galyndysy; ∆2 meýilnama döwrüniň ahyrynda ýerlenmedik önümiň galyndysy.

 **Harytlyk we jemi önümiň möçberi** senagat önümçiliginiň möçberini, ösüş depginini we gurluşyny, şeýle hem zähmet öndürijiligini, gaznanyň peýda berijiligini we kärhananyň işiniň beýleki binýatlyk tehniki-ykdysady görkezijilerini kesgitlemek üçin peýdalanylýan möhüm gymmat görkezijileri bolup durýar.

**Önüm öndürmegi meýilnamalaşdyrmak.**

 **Kärhananyň önümçilik birlikleriniň meýilnamasy önümiň öndürilýän möçberi, nomenklaturasy, assortimenti, hili we möhletleri boýunça kärhananyň önümçilik maksatnamasy diýip atlandyrylýar**.

 Önümçilik maksatnamasy kärhanada meýilnamalaşdyrmagyň esasyny düzýär, çünki degişli görnüşlerde we zerur bolan möçberde senagat önümini çykarmak senagat kärhanasynyň esasy maksady bolup durýar.

Önümçilik maksatnamasynyň mazmuny meýilnamalaşdyrylýan döwürde kärhananyň strategik maksatlaryna baglydyr. Ol düzülende kärhana degişli bazarlara geçirilen marketing barlaglarynyň netijelerine, döwlet tabşyrygynyň ululygyna (eger kärhananyň işinde ol bar bolsa), tabşyryklaryň emele getirilen bukjasyna, şeýle hem serişderiň ähli görnüşleri boýunça bar bolan çäklendirmelere gollanýar.

 **Kärhananyň önümçilik maksatnamasy işlenip taýýarlananda şu bölekler göz öňünde tutulmalydyr:**

 - natural görnüşde haryt öndürmek meýilnamasy;

 - gymmat manysynda haryt öndürmek meýilnamasy.

Bir natural görkezijini ulanmagyň önümiň fiziki göwrümini we sarp ediş gymmatyny doly häsiýetlendirmek üçin ýeterlik bolmaýan önümçilikleri hem bardyr. Şeýle ýagdaýlarda iki görkeziji peýdalanylýar. Meselem, kagyzyň çykarylyşy tonnalarda we inedördül metrlerde, turbalaryň öndürilişi tonnalarda we metrlerde, traktorlary öndürmek sanlarda we at güýjünde (a.g.) meýilnamalaşdyrylýar.

 **Gymmat manysynda önümçilik maksatnamasynda ýerlenen, harytlyk, jemi we arassa önümiň möçberine baha berilýär.**

 **Ýerlenen önümiň möçberi** önümçilik meýilnamasynda meýilnama döwründe ibermek üçin niýetlenen we tölenmäge degişli taýýar önümleriň, özünde öndürilen ýarym taýýar önümleriň, kärhananyň senagat-önümçilik işgärleriniň güýji bilen ýerine ýetirilýän öz tehnologik enjamlaryny we ulag serişdelerini düýpli abatlamagy goşmak bilen, beýleki tarap üçin senagat häsiýetli işleriň, önümiň ýerlenen möçberiniň we kärhananyň özüniň we onuň balansyndaky beýleki senagat däl hojalyklaryň düýpli gurluşygy üçin ýerine ýetirilen işleriň gymmaty hökmünde kesgitlenýär.

 Meýilnama boýunça ýerlenýän önümiň möçberini (P2 m) şu formula boýunça kesgitläp bolar:

 Pz m = Ph m + (∆1 - ∆2)

 bu ýerde Pt m meýilnama boýunça harytlyk önümiň möçberi; ∆1 meýilnama döwrüniň başynda ýerlenmedik önümiň galyndysy; ∆2 meýilnama döwrüniň ahyrynda ýerlenmedik önümiň galyndysy.

 **Harytlyk we jemi önümiň möçberi** senagat önümçiliginiň möçberini, ösüş depginini we gurluşyny, şeýle hem zähmet öndürijiligini, gaznanyň peýda berijiligini we kärhananyň işiniň beýleki binýatlyk tehniki-ykdysady görkezijilerini kesgitlemek üçin peýdalanylýan möhüm gymmat görkezijileri bolup durýar.

 Kärhanany ýerleşdirmekde şu algoritmlerden peýdalanylýar:

 - ýerleşmegiň laýyk gelmeli bolan iň pes talaplary kesgitlenýär – howa, ulag kommunikasiýalary, degişli işçi güýjüniň bolmagy;

 - emele getirilen talaplara laýyk gelýän ýerleşmegiň mümkin bolan ýerleri görkezilýär we olary jikme-jik barlamak geçirilýär;

 - kärhanany ýerleşdirip boljak alternatiw ýerleriň her biri üçin gurulmagy meýilnamalaşdyrylýan kärhananyň işiniň ähtimal bolan netijeleri we talap edilýän harajatlar kesgitlenýär;

 - ýerleşmegiň şertlerini (ýerleşýän ýerine gönüden-göni bagly bolan netijeleri we harajatlary) hasaba almak bilen, belli bir döwürde iň ýokary peýda almaga mümkinçilik berer diýip çaklanylýan ýer saýlanyp alynýar.

 Kärhanany ýerleşdirmek baradaky çözgüde täsir edýän faktorlar ýeterlik derejede köp bolup, olaryň täsir ediş derejesi dürli-dürli bolýar.

 Aşakda maşyn gurluşyk pudaklarynyň ýerleşme faktorlaryna başlylykda toparlanmasy getirilýär.

 **1. Olary getirmegiň gymmatyny hasaba almak bilen, çig mal, materiallar, ýagnyç, energiýa üçin harajatlar faktory**.

 2. **Ulag faktory.**

 3. **Işçi güýji faktory**

 4. **Senagat gurluşygy üçin uçastogyň (ýer böleginiň) gymmaty**.

 5. **Wagt faktory**

 6. **Sebitlerde salgyt salmagyň differensirlenişi**. Käbir ýurtlarda salgytlaryň üç derejesi bolýar:

 - **döwlet salgytlary**, olar ýurduň kanunçylygynda bellenýär we bu salgytlaryň dürli derejeleriň býujetlerine geçirilip bilinjekdigine garamazdan, tutuş ýurt boýunça ýeke-täk bolup durýar;

 - **subýektleriň (sebitleriň) salgytlary** ýurduň kanunçylygyna doly we hökmany suratda laýyklykda subýektleriň kanun çykaryjy edaralary tapapyndan bellenýär;

 - **ýerli salgytlar** ýurduň kanunçylygyna doly we hökmany suratda laýyklykda ýerli dolandyryş edaralary tarapyndan bellenýär.

 **Irrasional faktorlara** doglan ýeriňe baglylyk, haýsydyr bilen görnüşde (şol sanda täze kärhananyň kömegi bilen) kiçi watandaky durmuşy gowulandyrmak islegi ýaly faktorlar degişli edilip bilner.

 **Sosial-syýasy faktorlara** şular degişlidir: işsizligiň derejesini peseltmek islegi, ilatyň ilkinji zerur bolan önümler bilen kabul ederlikli baharlar boýunça üpjünçilik derejesinii ýokarlandyrmak, ekologiýa häsiýetli garaýyşlar (senagat kärhanalaryny iri şäheriň merkezinden çykarmak).

 Ýerleşdirmegiň arassa **syýasy faktorlary** hökmünde, olaryň ykdysadyýetini öz ýurduň ykdysadyýetine has ýakyndan baglamak maksady bilen, beýleki ýurtlarda kärhanalary gurmak ýaly faktory belläp bolar.

 **Goranmak häsiýetli faktorlar** degişli ugry bolan kärhanalaryň mümkin bolan harby çaknyşyklaryň barşynda potensial garşydaşlaryň zyýan ýetirmegi üçin elýeter bolmadyk etraplarda ýerleşdirilmegini göz öňünde tutýar.

**Esasy gaznalar: düşünje, düzümi, gurluşy.**

 Öndürijilikli maýanyň jaýlarda, desgalarda, maşynlarda, enjamlarda we önümçilik prosesine köp gezek gatnaşýan, bu prosesiň barşynda gymmaty bölekleýin, kem-kemden taýýar önüme geçirilýän beýleki zähmet serişdelerinde maddylaşan **bölegi esasy gaznalar diýip atlandyrylýar**.

 Öndürijilikli maýanyň bir önümçilik sikliniň barşynda peýdalanylýan we öz gymmatyny dolulylygyna taýýar önüme geçirýän beýleki bölegi (çig mal, materiallar, ýagnyç, toplaýyş önümleri) **dolanyşyk gaznalary diýlip atlandyrylýar.**

 Hereket edýän ulgamyna baglylykda **esasy gaznalar önümçilik we önümçilik däl gaznalara** bolünýär.

 **Önümçilik gaznalaryna** önümçilik prosesine gönüden-göni gatnaşýan we ýa-da ony amala aşyrmak üçin şert döredýän esasy gaznalar degişlidir. Esasy **önümçilik däl gaznalar** – bu sosial ulgamyň obýektleridir.

 Kärhanalaryň esasy gaznalary onuň birlikleriniň ykdysady işiniň (pudaklaýyn degişliliginiň) görnüşleri boýunça **klassifikasiýa** bölünýär.

 **Esasy önümçilik gaznalary olaryň önümçilik prosesinde bellenen maksadyna we natural-maddy alamatlaryna laýyklykda şulara bölünýär:**

 **1. Jaýlar**

 **2. Desgalar**

 **3. Geçiriji enjamlar**

 **4. Maşynlar we enjamlar, şol sanda:**

1) güýç maşynlary we enjamlar

 2) iş maşynlary we enjamlar

 3) ölçeýji we sazlaýjy gurallar we enjamlar

 4) hasaplaýyş tehnikasy

 5. Ulag serişdeleri

 6. Gural

 7. Önümçilik esbaplary we abzallary

 **Hojalyk esbaplary.** Esasy önümçilik gaznalary aktiw we passiw böleklere bölünýär. Aktiw bölegine zähmet predmetlerini taýýar önüme öwürmäge gönüden göni gatnaşýan esasy gaznalar degişlidir. Passiw bölegine, düzgün bolşy ýaly, zähmet serişdeleriniň önüme öwrülmegi üçin zerur şertleri döredýän we şeýlelikde önümçilik prosesine ýardam edýän esasy serişdeleri – jaýlary, desgalary, geçiriji enjamlary we beýlekileri degişli edýärler.

 **Esasy gaznalara baha bermek. Bäsdeşli pudaklarda amala aşyrylýan strategiýalar.**

Döreýän pudaklarda amala aşyrylýan strategiýalar. **Döreýän pudaklarda bäsdeşli strategiýalar.**

Döreýän pudak emele gelmegiň başlangyç tapgyrynda ýerleşýär. Bu pudakdaky köp kompaniýalar işe ýaňy başlaýarlar, adamlary işe alýarlar, kärhanalary gurýärlar ýa-da satyn alýarlar, önümiň öndürilşini çaltlaşdyrýarlar, ýerleşdirilişi giňeltjek bolýarlar we sarp edijileriň ünsüni özüne çekjek bolýarlar. Ondan başga, köplenç önüm we onuň öndürilişiniň tehnologiýasy bilen bagly kynçylyklar emele gelýär. Döreýän pudaklar strategiýany taýýarlaýanlaryň öňünde, aşakdaky faktorlar bilen kesgitlenýän, ýöriteleşdirilen kynçylyklary emele getirýärler:

* Täze bazaryň häsiýeti näbelli bolany üçin, onuň nädip işlejekdigi barada, haýsy tizlik bilen ösjekdigi barada we ululygy nähili boljakdygy barada maglumatlar gelejegi çaklamaga ýeterliksiz bolýar.
* Pudakdaky birinji kärhanalarynda işlenip taýýarlanan tehnologiki nou-haunyň esli bölegi, olaryň eýeçiliginde bolýar we olar tarapyndan goralýar. Firmalar özüniň bäsdeşlige ukyplylygyny goramak üçin patent almaga arzalary berýärler.
* Köplenç, bäsdeşlik edýän tehnologiýalaryň arasynda haýsysy iň gowy we önümiň haýsy häsiýeti sarp edijilerde iň ýokary isleg döretjekdigi barada umumy nukdaýnazary bolmaýar. Bu soraglara jogaplar tapylýança, bazarda dürli hilli we häsiýetli önümler hödürlenýär we kompaniýalar sarp edijilere öz önümlerini ýerjek bolup yhlas edýärler.
* Bazara girmegiň päsgelçilikleri, işe ýaňy başlaýan kompaniýalar üçin hem , deňeşdirilende pes bolýarlar.Gowy maliýe ýagdaýly we bähbitli mümkinçilikleri gözleýän autsaýderlar ( soň gelenler), bazar çalt ösüşe çemeli bolsa bu pudagy özleşdirmäge synanşarlar.
* Öwrenmegiň egrisi netijeleri (effektleri), köplenç, önümçilik möçberiniň ösmegi bilen harajatlaryň esli peselmegini öňünden kesgitleýärler.
* Kompaniýalaryň bäsdeşler barada anyk maglumatlary bolmaýar, sebäbi maglumaty toplaýan we ýaýradýan guramalar intäk döredilmändir.
* Sarp edijiler iru-giç, özleriniň birinji satyn alşyny amala aşyrarlar. Kompaniýanyň marketing meselesi, şol satyn alyşy höweslendirmek (önümiň ygtybarlygy, howpsuzlygy we ş.m.) bilen bagy bolmaly.
* Bolaýmagy mümkin alyjylaryň köpüsi, birinji tapgyra degişli önüm çalt kämilleşdiriler diýip hasaplaýarlar we önüm we tehnologiýa has gowy özleşdirilenden soňra, satyn alyşy amala aşyrýarlar.
* Üpjün edijiler täze pudagyň zerurlyklaryny kanagatlandyrmak üçin önümçiligi giňeldýänçä, kompaniýalar, köplenç resurs bilen ýeterlikli üpjün bolmakda kynçylyk çekýärler.
* Önümleri sarp edijilerde isleg döredýänçä, ýa-da kompaniýa bäsdeş bilen birikýänçä ýa-da öz serişdelerini ösýän bazara goýmagy göz öňünde tutýan autsaýder tarapyndan satyn alynýança köp kompaniýalar ylmy-barlag we tejribe-konstruktorçylyk işlerine we birnäçe agyr ýylyň dowamynda özüniň bolmagyny üpjün etmäge gerek bolýan maliýe serişdeleriň üpjünçiliginde kynçylyk çekýärler.

Döreýän pudakda kompaniýanyň öňünde iki strategiki meseläni çözmek kynçylygy bar:

 - başlangyç tapgyrda işleri nädip maliýelaşdyrmaly;

 - pudakda öňdebaryjy bolmak üçin bazaryň haýsy segmentlerinda işlemeli we haýsy bäsdeşli artykmaçlyklary gazanmaly.

 Adatça, pes harajatlara we tapawutlanmalara esaslanýan strategiýalar netijeli bolýar.

 Maliýe resurslary çäklendirilen bolanda we senagatda, birden geçip bolmaýan birnäçe tehnologiki päsgelçilikler bolanda, jemleme esaslanýan strategiýa-da seretseň bolar. Maliýe resurslary bilen çäklendirilen kompaniýanyň kynçylyklarynyň çözgüdiniň biri – bu gerek bolýan tejribä we resurslara ýol açmak üçin, başga kompaniýa bilen strategiki alýänsy ýa-da bilelikdäki kärhanany döretmek. Döreýän pudakda entek “oýnuň düzgüni” bolmandygy sebäpli we gatnaşyjylar dürli strategiki çemeleşmeleri peýdalanýandyklary üçin maliýe tarapdan güýçli we netijeli strategiýaly kompaniýa, şol düzgünleri girizip biler we pudagyň kabul edilen öňdebaryjyi bolup biler.

 Döreýän pudakda howplar we mümkinçilikler bilen özara täsir – satrategiýany taýýarlamagyň iň kyn tarapydyr. Täze pudakda üstünlik gazanmak üçin, kompaniýa, adatça bir ýa-da birnäçe aşakda sanalýan maksatlaryň amala aşyrylmagyny göz öňünde tutmalydyr:

 1.Töwekgelli telekeçilik usullary we batyrgaý döredijilikli strategiýany ulanyp, pudakda öňdebaryjy bolmak üçin başlangyç ýaryşda ýeňiş gazanmaga synanşmak.

 2. Tehnologiýany kämilleşdirmek, hili gowulandyrmak we öz önüminiň ulanyş häsiýetnamalarynyň özüne çekiji bolmagyny gazanmak.

 3. Önümiň köp görnüşleri, olaryň owadanlygy, öwrenme egrisiniň netijeleri we täze ýerleşdiriş kanallary bilen baglanyşykly, birinji göçümiň belli bir artykmaçlygy gazanmaga synanşmak.

 4. Öz önümine täze sarp ediş toparlary, täze geografiki sebitleri we öz önümini ulanmaklygyň täze ugurlaryny tapmak. Sarp edijileriň birinji tapgyra degişli önümi ulanmaga birinji synanşyklaryny ýeňilleşdirmek we arzanlatmak.

 5. Mahabatyň esasy ugruny täze önüm bilen tanyşdyrmakdan soň, sarp edijileri kem-kemden onuň hemişe ulanmaklyga çagyrmaga geçirmek.

 6. Tehnologiki näbellilik geçenden soň we agdyklyk edýän tehnologiýa belli bolandan soň, ony çalt özleşdirmek. Özüň “esasy önümiň” döredijisi bolmagyň gowy taraplary bar. Emma, özara bäsdeşlik edýän tehnologiýalar köp bolanda, ylmy barlaglara we işläp taýýarlamalara harajatlar uly bolanda we tehnologiki ösüşiň tizligi sarp edilen maýa goýumlaryň gymmatyny çalt peseldende, bu strategiýa örän töwekgelli bolýar.

 7. Bahalara duýgur alyjylar üçin bahalaryň peseldilmegini peýdalanmak.

 8. Satuwlar ýokarlanyp ugranda we maliýe ýagdaýy güýçli bäsdeşleriň täze pudaga girmegiň töwekgelçiligi peselende bazarda hereket etmäge taýýar bolmak.

Täze bäsdeşleriň emele gelmegine taýýar bolmaga synanyşmak.

Bazarda orun tutmak we öňdebaryjy bolmak üçin başlangyç ýaryşda ýeňiş gazanmagyň gysga möhletli üstünlik uzak möhletleýin durnukly bäsdeşli artykmaçlygy we bazarda goragly ýagdaýy döretmäge ýol açmalydyr. Pudagyň ösüşi we bolaýmagy mümkin peýdasy bilen çekilen täze kompaniýalar bazary dolduryp bilerler. Pudakda öňdebaryjy bolmaga çemeleşýän täze hüjüm ediji kompaniýalar has gowşak kompaniýalary edinmegiň ýa-da gurşap almagyň üsti bilen bazarda esasy orun tutýanlara öwrülip bilerler. Çalt ösýän bazarlarda ýaş kompaniýalaryň öňünde üç strategiki kynçylyklaryň döremegi mümkin:

1)özüniň çalt ösüşini dolandyrmak;

2)olaryň üstünliginiň netijelerini aljak bolýan bäsdeşlerden goranmak;

3)ilkibaşdaky önümiň ýa-da bazaryň çäginden çykýan bäsdeşli ýagdaý döretmek.

 **Ýetişen pudaklarda amala aşyrylýan strategiýalar.**

 **Ýetişen pudaklarda bäsdeşli strategiýalar.** Ýaş pudagyň çalt ösüşi hemişelik dowam edip bilmeýär. Emma ýetişen pudaklar üçin mahsus bolýan haýal ösüşe geçiş ýeňillik bilen çaklanýan tertip boýunça amala aşmaýar. Ondan başga, durnukly tehnologiki kämilleşdirmeleriň, önümiň täze görnüşleriniň emele gelmeginiň we bazaryň talabyny täzeleýän başga hereketlendiriji güýçleriň täsir etmeginiň sebäbinden geçişiň haýallamagy mümkindir. Şonda-da, ösüş haýallanda, bazaryň ýetişen derejesine geçiş, adatça pudakda bolup geçýän düýpli üýtgeşmeler bilen bagly bolýär:

1. **Satyn alyjylyk ukybyň ösüşiniň haýallamagy bazardaky paý üçin göni bäsdeşligiň güýçlenmegine eltýär.** Pudagyň ösüşiniň başlangyç tapgyryndaky ýaly depgini saklajak bolýan kompaniýalar, bäsdeşleriň sarp edijilerini özlerine çekmek üçin usullary gözleýärler. Bu ýagdaýda, adatça, bahalaryň duýdansyz peseldilmegi, mahabatyň birden güýçlendirilmegi we ş.m. hüjüm ediji usullary ulanýarlar.
2. **Önümi edinmek barada şertnamalar baglaşylanda, sarp edijiler has tejribeli we eglişik etmeýän bolýarlar.** Sarp edijjiler hödürlenýän önümleriň aýratynlyklaryny çalt öwrenýärler we satyn alyşda özlerine has amatly şertleri gazanmaga ukyply bolýarlar.
3. **Bäsdeşlik, köplenç harajatlara we hyzmat edişe aýratyn üns bermeklige eltýär.** Hemme satyjylaryň önümleri sarp edijileri kanagatlandyrýan bolsa, olar öz saýlawyny bahanyň we hyzmat edişiň iň gowy utgaşygyny hödürleýän bäsdeşleriň önümlerinde jemlärler.
4. **Kompaniýa önümçilik kuwwatlyklary ösdürende, “çäk” kynçylygy emele gelýär.** Pudagyň ösüş depgininiň pes bolmagy önümçilik kuwwatlyklaryň ösüş depgininiň peselmegini aňladýar. Pudakda gereginden artyk önümçiligiň öňüni tutmak üçin her bir kompaniýa bäsdeşleriň ösüş meýilnamalaryna gözegçilik etmeli we öz önümçilik kuwwatlyklaryny oýlanşykly ösdürmeli. Pudagyň ösüş depgini pes bolanda, önümçilik kuwwatlyklaryň has ýokary derejede ösmegi kompaniýalaryň peýdalaryna we olaryň gelejegine uly tizlik bilen ýaramaz täsir eder.
5. **Önümi kämilleşdirmek we sarp edijilere ony ulanmagyň täze usulyny tapmak kyn bolýar.** Sarp edijiler önümde täze aýratynlyk döretmek, önümi täse ugurlar boýunça ulanmak we özüne çekijiligini saklamak işleriň kynlaşýandygyny görýärler.
6. **Halkara bäsdeşligiň ösmegi.** Ösüşe gönükdirilen milli kompaniýalar öz önümlerini daşary yurt bazarlaryna çykarmak ýollaryny gözleýärler. Käbir kompaniýalar harajatlary peseltmek üçin öz kärhanalaryny zähmet hakyň has pes derejeli ýurtlara geçirýärler. Önümiň standartlaşdyrylmagynyň giňemegi we tehnologiki nou-haunyň girizilmegi girişdäki päsgelçilikleri peseldýär we daşary ýurt kompaniýalara bazara girmäge mümkinçilik berýär. Pudakdaky öňdebaryjylyk esasy dünýä bazarlaryň köp böleginde berk bäsdeşli artykmaçlygy döredip bilen kompaniýalara geçýär.
7. **Pudagyň düşewüntliligi ýa-da wagtal-wagtal, ýa-da hemişe peselýär.** Haýal ösüş, güýçlenýän bäsdeşlik, has talap ediji sarp edijiler we önümçilik kuwwatlyklaryň kemter ýüklenme wagtlary pudagyň düşewüntligine ýaramaz täsir edýär. Gowşak, netijeligi pes kompaniýalar iň agyr ýagdaýa düşýärler.

**8. Ozaky bäsdeşleriň arasyndaky köp sanly birikmeler we gurşap alynmalar bilen bile gidýän bäsdeşligiň güýçlenmesi pudakdan iň gowşak kompaniýalary gysyp çykarýar we pudagyň jebislenmegine eltýär.** Netijeli däl we gowşak strategiýalary amala aşyrýan kompaniýalar çalt ösýän pudaklarda şatuw möçberini köpeltmegiň esasynda saklanyp bilerler. Emma, bäsdeşligiň güýçlenmegi bilen bile pudagyň ýetişenligi kompaniýalaryň bäsdeşli gowşaklyklaryny ýüze çykarýar we bazarda iň taýýarlykly kompaniýalaryň galmagyna eltýär. Pudagyň ýetişenligi ýokary derejä ýetende, aşakdaky strategiki hereketler kompaniýanyň bäsdeşli ornuny berkidip bilerler.

**Önümiň nomenklaturasyny amatlaşdyrmak.**

Modelleriň, häsiýetleriň we saýlaw mümkinçilikleriň dürlüligi sarp edijileriň zerurlyklary ösýän döwründe, ýagny, pudagyň ösýän tapgyrynda, bäsdeşli gymmata eýe bolýar. Emma, bäsdeşligiň güýçlenmegi bilen we peýdalaryň peselmegi bilen, bu dürlülik gaty gymmat düşýär. Önümiň öndürilişiniň örän uly nomenklaturasy ykdysady artykmaçlyklary gazanmaga mümkinçilik bermeýär. Ondan başga, haýal satylýan önümiň görnüşleriniň bahalary hakyky harajatlaryň öwezini doldurmaýan ýagdaýlaram bolup biler.Şoňa meňzeş önümiň görnüşlerini nomenklaturadan aýyrmak, harajatlary peseltmäge we iň ýokary peýda berýän ýa-da kompaniýanyň bäsdeşli artykmaçlyga eýe bolýän önümiň görnüşiniň öndürilşine bar ünsi gönükdirmäge mümkinçilik berýär.

**Öndürilişiň kämilleşdirilmegine uly ähmiýet bermek.** Öndürilişiň kämilleşdirilmegine yhlas etmek, dört ugur boýunça netije berip bilýär: harajatlaryň peselmegi, önümiň hiliniň gowulanmagy, önümiň köp görnüşini öndürmäge mümkinçilikleriň döremegi we bazara çykarylmagyň we işläp taýýarlanmagyň arasyndaky wagtyň peselmegi. Önümçiligiň kämilleşdirilmegi işleriň gymmat düşýän görnüşlerini mehanizmlaşdyrmak, zähmet öndürijiligi ýokarlandyrmak maksady bilen önümçilik ugurlary täzeden gurmak, özüni dolandyrýan önümçilik brigadalary döretmek, harajatlaryň önümçilik bölegini täzeden gurmak we öňde baryjy tehnologiýalaryň (robotlar, kompýüterlaşdyrylan dolandyryş ulgamlary we awtomatlaşdyrylyp dolandyrylýan ulag serişdeleri) paýyny artdyrmak. Ýapon kompaniýalar pes harajatly ýokary hilli önümlei öndürmekde öndürilişi kämilleşdirmek boýunça iň ukyply hünärmenler diýip hasaplanýarlar.

**Harajatlary peseltmäge uly ähmiýet bermek.** Bahaly bäsdeşligiň güýçlenmegi kompaniýalara harajatlary peseltmäge goşmaça itergi berýär. Bu ugur boýunça yhlaslar dürli bolup biler: has amatly bahalary gazanmak maksady bilen, kompaniýa üpjün edijilere täsir edip bilýär, has arzan detallary ulanmaga geçip bilýär, önümiň has tygşytly görnüşini işläp taýýarlap bilýär, harajatlary emele getirýän pes netijeli işleri aýyryp bilýär, ýerleşdirişi güýçlendirip ýa-da kompaniýanyň işini täzeden gurup bilýär.

**Bar bolan sarp edijilere şatuw möçberini ýokarlandyrmak.** Ýetişen bazarda, bäsdeşleriň sarp edijileriniň ünsüni özüne çekmek ýoly bilen satuw möcberini ýokarlandyrmak usulyny bar bolan öz sarp edijilerine satuw möçberini ýokarlandyrmak usuly bilen deňeşdirilende, o diýen bähbitli bolmazlygy hem mümkin. Bar bolan sarp edijilere şatuw möçberini ýokarlandyrmak strategiýasy önümleriň ýa-da hyzmatlaryň goşmaça görnüşlerini hödürlemek we olary ulanmagyň täze usullaryny tapmak işlerini öz düzümine girizip bilýär. Mysal üçin, iýmit ýarym fabrikatlaryň dukanlary wideoprokat kiosklary, bankomatlary we iýmit önümleriň bölümlerini açyp, gelýän adama düşýän satuw möçberini esli ýokarlandyrdylar.

 **1. Pudagyň daşky gurşawynyň esasy ykdysady häsiýetlendirmeleri** (bazaryň ösüşi, geografiki möçberlary, pudagyň düzümi, möçberyň we owrenmegiň egrisi netijeleri, kapitalda zerurlyk we ş.m.).

 **2. Bäsdeşligiň seljermesi**

 **-** Satyjylaryň arasynda bäsdeşlik (bäsdeşligiň güýçli, aram ýa-da gowşak derejesi).

 - Bolaýmagy mümkin girişiň howpy (güýçli, aram ýa-da gowşak) ýa-da girişdäki päsgelçilikleriň derejesine baha berme.

 - Deregini tutýan harytlar tarapyndan bäsdeşlik (güýçli, aram ýa-da gowşak; döremeginiň sebäpleri).

 - Üpjün edijileriň bazardaky hökümi (güýçli, aram ýa-da gowşak; döremeginiň sebäpleri).

 - Sarp edijileriň bazardaky hökümi (güýçli, aram ýa-da gowşak; döremeginiň sebäpleri).

 **3. Hereketlendirýän güýçler.**

 **4. Esasy kompaniýalaryň ýa-da strategiki toparlaryň bäsdeşli ýagdaýy**

 - Amatly ýerleşen (faktorlar)

 - Amatsyz ýerleşen (faktorlar)

 **5. Bäsdeşiň seljerilmegi**

\* Esasy bäsdeşleriň tarapyndan çaklanýan hereketler we strategiki çemeleşmeler

\* Kimi yzarlamaly we näme üçin

 **6. Üstünligiň esasy faktorlary**

 **7. Pudagyň geljegi we onuň umumy özüne çekijiligi**

\* Pudagy özüne çekiji edýän faktorlar

\* Pudagy özüne çekiji etmeýän faktorlar

\* Pudagyň aýratyn meselelary

\* Peýda gazanmak mümkinçilikleri (amatly, amatsyz)

 **Satyjylaryň arasyndaky bäsdeşlik.**

 Bir ýa-da birnäçe satyjylar sarp edijileriň zerurlyklaryny has doly kanagatlandyrmaga mümkinçilikleri gözlemeginiň netijesinde ýa-da öz işleriniň görkezijilerini gowulandyrmaga mejbur bolmagynyň netijesinde bäsdeşlik döreýär.

satyjylaryň arasyndaky bäsdeşligiň güýji, olaryň aşakdaky, esasy taktiki usullaryny ulanmaklygy bilen baglanyşykly:

 1. bahalary peseltme;

 2. önümiň häsiýetnamalarynyň özüne çekijiligini ýokarlandyrma;

 3. sarp edijilere hyzmat etmegiň möçberini ýokarlandyrma;

 4. kepillendirmegiň möhletini uzaltma;

 5. täze önümi öndürmek we ýerleşdirilişi güýçlendirmek üçin ýörite çäreleri geçirme.

 Bäsdeşligiň häsiýeti dostlukly ýa-da duşmançylykly bolup bilýär. Bu bolsa kompaniýanyň peýda gazanmagyna başga kompaniýanyň döredýän howpunyň derejesine bagly bolup durýar.

 **Satyjylaryň arasynda bäsdeşligiň güýjüne täsir edýän esasy faktorlar:**

 **1**. **Bäsdeşleriň sanynyň köpelmeginiň we olaryň ululyklarynyň we mümkinçilikleriniň deňeşmeginiň netijesinde bäsdeşlik güýçlenýär.**

Başgaça aýdylanda, bäsdeşleriň sany näçe köp boldugyça, şonça-da olaryň täze döredijilik hereketleriniň amala aşyrylmagynyň mümkinçilikleri ýokarlanýar.

Ondan başga, bäsdeşleriň özara ululyklary we mümkinçilikleri boýunça deňräk bolmagy, olara bäsdeşlikde deň şertleri döredýär. Bu bolsa kompaniýa ýa-da bir näçe kompaniýalara bäsdeşlikde ýeňiş gazanyp, gürrüňsiz öňde baryjylygy eýelemäge mümkinçilik bermeýär.

 **2. Adatça, önüme bolan talap haýal ösende, bäsdeşlik güýçli bolýar.**

Adatça, tiz ösýän bazarlarda hemme kompaniýalar üçin ýer tapylýar. Bu ýagdaýda,

birinji nobatda, maliýe we dolandyryjy resurslar sarp edijilik talabynyň ösmegini gurşap almaklyga gönükdirilýär. Bäsdeşleriň sarp edijilerini özüne çekmek meselesine kän üns berilmeýär. Emma ösüş ujypsyz bolanda ýa-da bazardaky talap birden peselip ugranda artykmaç önümçilik kuwwatlykly ýa-da ösüşi meýilnamalaşdyrýan kompaniýalar köplenç bahalaryny peseldýärler ýa-da satuwlary höweslendirýan başga taktiki hereketlerini ulanýarlar. Bu bolsa, gowşak we netijelligi pes bäsdeşleriň bazardan gysylyp çykarylmaklygyna eltýän bazardaky paý üçin söweşiň başlamagynyň sebäbi bolýar. Soňra pudak has güýçli satyjylaryň az sanynyň töwereginde jemlenýär.

 **3. Haçan-da pudagyň şertleri bäsdeşleriň önümiň özüne düşýän gymmatyny peseltmek maksady bilen bahalary peseltmäge ýa-da başga bir bäsdeşli hereketleri etmäge itergi berenlerinde bäsdeşlik güýçli bolýar.**

 Haçan-da hemişelik harajatlar umumy harajatlaryň ep-esli möçberini tutanda önümçilik kuwwatlyklary doly ýa-da şoňa golaý ulanylanda önümiň özüne düşýän

gymmaty peselýar, sebäbi bu ýagdaýda, hemişelik harajatlar has köp öndürilen önümleriň arasynda paýlaşdyrylýär. Ulanylmaýan önümçilik kuwwatlyklar harajatlary ýokarlandyrýan faktor bolup çykyş edýär, sebäbi hemişelik harajatlaryň agramyny önümleriň az sany götermeli bolýar. Bazardaky talap peselende we önümçilik kuwwatlyklaryň ulanylşy peselip ugranda önümiň özüne düşýän gymmatynyň ösmeginiň basyşy bäsdeşleri bahalary gizlin aşaklatmaga, ýörite bahalaryň üstünden aýyrmalary girizmäge we başga, ýerleşdirilişi höweslendiýän çäreleri amala aşyrmaga itýär. Bu bolsa bäsdeşligi güýçlendirýär. Meňzeş ýagdaýda, tiz zaýalanýan, möwsümleýin ýa-da saklamak üçin gymmat önüm öndürilende bäsdeşli basyş kompaniýalary artykmaç gorlaryny bazara çykarmaga mejbur edýär.

 **4. Sarp edijiniň bir önüm öndürijiniň önüminden başga önüm öndürijiniň önümine geçmeginiň harajatlary pes bolanda bäsdeşlik güýçlenýär.**

 Bir tarapdan, bir önümden başga önüme geçmegiň harajatlary pes bolanda, kompaniýanyň önümini sarp edijileriň ünsüni öz önümine çekmek bäsdeş üçin aňsat bolýar. Başga tarapdan, başga önüme geçmegiň harajatlarynyň uly bolmagy, satyjyny bäsdeşleriň onuň sarp edijilerini özüne çekmek synanşyklaryndan belli bir derejede goraýar.

 **5. Bäsdeş ýa-da birnäçe bäsdeşler öz bazardaky ýagdaýy bilen kanagatlanarsyz bolanda we ony bazaryň başga gatnaşyjylaryň hasabyna gowulandyrjak bolanlarynda bäsdeşlik güýçli bolýär.**

 Agyr maliýe ýagdaýly ýa-da bazarda tutýan ornunyň gowşaýandygyny görýän kompaniýalar, köplenç, hüjüm ediji hereket edýärler. Olar has ownuk bäsdeşleri basyp alýarlar, bazarda täze önüm hödürleýärler, reklamany güýçlendirýärler, bahalary pesldýärler we ş.m. Bu hereketler bazardaky paý üçin täze bäsdeşli göreşiň tapgyrynyň başlamagyna sebäp bolup biler.

 **6. Bäsdeşlik strategiki hereketiň üstünlikli bolmagynyň garaşylýan netijesiniň möçberine görä güýçlenýär.**

 Mümkinçilik näçe bähbitli bolup görünýän bolsa, şol derejede-de käbir kompaniýalaryň, ony ulanmak üçin, hüjüm ediji strategiýalary amala aşyrjakdyklagynyň mümkinçiligi ýokarlanýar. Strategiki üstünligiň täsiri kesgitlenen derejede netijäni gazanmagyň tizligine baglydyr. Haçan-da bäsdeşler jogap hereketlerini haýal ( ýa-da hiç-hili hereketsiz) ýerine ýetirenlerinde, bäsdeşli strategiýanyň başyny başlaýjy birinji göçümiň artykmaçlyklaryny gazanmagy mümkin.

 Bu artykmaçlygyň täsirinden üstün çykmak, soňra kyn bolýar. Şonuň üçin, birinji göçümden gazanyljak artykmaçlyklar näçe ýokary bolsa, şonça-da kompaniýalaryň biri töwekgelçiligi üstüne alyp bu göçümi amala aşyrjakdygynyň mümkinçiligi ýokary bolýar.

 **7. Pudakdan çykmak üçin harajatlar pudakda galyp we bäsdeşlik etmek bilen bagly harajatlardan ýokary bolanda bäsdeşlik güýçli bolýär.**

 Çykyşdaky päsgelçilikler uly boldugyça (bazardan çykmagyň çylşyrymlygy),

şonça-da kompaniýa peýdanyň pes bolmagyna ýa-da zyýan çekýändigine garamazdan bazarda galmaga we has netijelli bäsdeşlik etmäge mejbur bolýar.

 **8. Bäsdeşler strategiýalary, maksatlary we olaryň dörän ýurtlaryň aýratynlyklary boýunça näçe tapawutlanýan bolsa, şonça-da bäsdeşlik öňünden çak edilmeýän we howply bolýar.**

Satyjylaryň dürli toparlaryna girýän bäsdeşler bazarda üýtgeşik we garaşylmaýan çemeleşmeleri ulanýarlar. Şol sebäpli, agyr bäsdeşli ýagdaýlar emele gelýär. Daşary ýurtly bäsdeşleriň ýerli bazarlarda berk orun tutmaga synanşyklary, has-da olaryň harajatlary pes bolanda, bäsdeşligiň ösmegine eltýär.

 **9. Başga pudakdaky iri kompaniýalar bu pudakdaky gowşak firmalary edinende we olary pudakda öňde baryjy kompaniýalara öwürmek üçin ýeterlikli maliýalaşdyrmagy we başga hüjüm ediji hereketleri amala aşyranlarynda bäsdeşlik güýçlenýär.**

 Mysal üçin, XX-nji asyryň 60-njy ýyllarynda temmäki senagatynyň öňdebaryjyy Philip Morris kompaniýasy piwo gaýnadýän senagatynyň yza galak Miller Brewing firmasyny edindi. Gysga wagtyň dowamynda Philip Morris kompaniýasy Miller High Life söwda belgisini dikeltdi we pudakda satuw boýunça ikinji ýere çykardy.

 Philip Morris kompaniýasy Miller Lite söwda belgili pes kaloriýaly piwonyň görnüşlerini işläp taýýarlamagyna başlady. Bu strategiki göçüm ýeňil piwony piwony gaýnadýan senagatyň iň çalt ösýän segmentine öwürdi.

 Bäsdeşleriň hereketleri pudagyň düşewüntliligini peseldende bäsdeşlik intensiw (güýçli) bolýar. Kompaniýalaryň köpüsi kanagatlanarly peýda almagy başaranlarynda bäsdeşlik aram bolýar.Kompaniýalaryň köpüsiniň maliýalaşdyrmakdan peýdalaryň derejesi ortaça pudak boýunça derejesinden ýokary bolanda bäsdeşlik gowşak bolýar. Satyjylaryň arasyndaky bäsdeşligiň uzaga çekmegi pudakda agyr bäsdeşli ýagdaýynyň döremegine sebäp bolup biler.

 **Bolaýmagy mümkin girişiň bäsdeşli güýji.**

 Bazara girýän kompaniýalar özleri bilen täze önümçilik kuwwatlyklary, bazarda durnukly orun eýelemeginiň islegini we bäsdeşligiň mümkinçiligini üpjün etmek üçin ep-esli resurslary getirýärler. Bazara girmegiň bäsdeşli howpy iki faktora bagly: girişdäki päsgelçilikler we bazarda hereket edýän kompaniýälaryň täze gelen bäsdeşe garaýyşlary.

 Kompaniýanyň bazara girmegi kyn bolmagy we / ýa-da ykdysady faktorlar beýleki gatnaşyjylar bilen deňeşdirilende oňa amatsyz bolmagy girişdäki päsgelçilikleriň bardygynyň subutnamasydyr. Bazara girmek üçin birnäçe päsgelçilikleriň görnüşleri bar:

 1. Möçberiň netijesi (effekti). Ykdysadyýetiň möçberi bazara girmegi çäklendirýär, sebäbi bolaýmagy mümkin bäsdeşleri önümçiligiň uly möçberi bilen bir wagtda girmegi ( bu bolsa gymmat we adatça, töwekgelli ädim) mejbur edýär , ýa-da harajatlara degişli amatsyz ýagdaýa ( we, diýmek pes peýda) boýun bolmagy talap edýär. Uly möçberly giriş – geçmesi kyn päsgelçilik, sebäbi pudakda önümçilik kuwwatlyklaryň artykmaç bolmagynyň meselesini döredýär we pudakda işläp ýören kompaniýalaryň bazardaky eýeleýän paýlaryna güýçli howpuň döremeginiň netijesinde olar öz ýerlerini hüjüm ediji goramaly bolýarlar (bahalaryň peseldilmegi, reklamanyň güýçlendirilmegi, ýerleşdirilmegiň höweslendirilmegi we ş.m. hereketler).

 Başga ýagdaýda, bolaýmagy mümkin bäsdeşi bazara girmekden pes peýda gazanmak geljegi saklap biler. Ondan başga, bazara girýän kompaniýalara önümçilikdäki möçberdan başga reklamadaky, marketingdäki, ýerleşdirişdäki, maliýeleşdmekdäki, sarp edijilere satuwdan soňky hyzmat edişdäki, çig-mal satyn almakdaky we ylmy barlaglardaky möçberleri bilen baglanyşykly päsgelçilikler täsir edip biler.

 2.Ýöriteleşdirilen nou-hau we tehnologiýalary edinmäge ukypsyzlyk. Köp pudaklarda tehnologiki mümkinçilikler we tejribe gerek bolýar. Ýöne täze bazara girýän kompaniýa üçin olary edinmek mümkinçiligi hemişe bolmaýar.

 Wajyp patentleriň ýoklugy, tehniki taýýarlykly işgärleriň ýetmezçiligi we çylşyrymly önümçilik tehnologiýalary ulanyp bilmezlik girişdäki çylşyrymly päsgelçiliklere degişlidir. Pudakda işleýän firmalar, olara tehnologiki we önümçilik artykmaçlyklary berýän nou-hau yhlasly goraýarlar. Şonuň üçin, pudaga girýän kompaniýalaryň, şol bilimleri ulanmaga mümkinçiligi bolmasa olar elmydama tehniki mümkinçiliklerinde ýetmezçiligi duýarlar.

 3. Öwrenmegiň we özleşdirmegiň egrisiniň netijeleri. Önüm öndürmekde tejribäni gazanmak bilen bilelikde önümiň özüne düşýän gymmaty hem düýpli peselýär we öwrenme egrisiniň başga netijeleri hem amala aşýar. Şol sebäpli, bazara girýän kompaniýa harajatlar, gazanylan tejribe we nou-hau boýunça bazarda işleýän kompaniýalar bilen deňeşdirilende, amatsyz ýagdaýda bolýar.

 4.Sarp edijileriň tapawut goýmalary we söwda belgisine höweslilik. Sarp edijiler köplenç ady belli söwda belgilerini tapawut goýýarlar. Mysal üçin, Ýewropanyň sarp edijileri Ýewropanyň iri öndürijileriň öý hojalygynda ulanylýan enjamlaryny satyn almaga meýilli bolýarlar. Söwda belgilerine, munuň ýaly höweslilik täze bazara girjek bolýan öndürijiniň emele gelen tapawut goýmalary ýeňip geçmek üçin reklama, ýerleşdirişi höweslendirmäge we özüniň sarp edijilik bazasyny döretmäge ýeterlikli pul sarp etmäge taýýar bolmagyny talap edýär. Bu köp wagt we esli serişdeleriň sarp edilmegini talap edip biler. Sarp edijiler üçin täze öndürujuň önümine geçmek çylşyrymly ýa-da gymmat bolsa, onda bazaryň täze gatnaşyjysyna olary onuň söwda belgisine geçeniňe degýändigini ynandyrmaly bolýar. Täze önüme geçmegiň gymmaty bilen bagly päsgelçiligi ýeňip geçmek üçin pudaga birinji sapar girýan kompaniýa sarp edijilere arzanladylan bahalar, has ýokary hil ýa-da goşmaça hyzmat edişi hödür edip biler. Bularyň hemmesi peýdalaryň peselmegine, töwekgelçiligiň ösmegine we kompaniýanyň täze maliýalaşdyrylyşa gerek bolýan öňki uly girdejilerden garaşlylygynyň güýçlenmegine eltýär.

 5. Kapitala zerurlyk. Pudaga güstünlikli girmek üçin kompaniýadan näce köp maýa goýum talap edilýän bolsa, şonça-da bolaýmagy mümkin bäsdeşleriň sany çäklenýär. Kapitalda görnüp duran zerurlyklar önümçilik kuwwatlyklar we enjamlar, gorlary maliýalaşdyrmak üçin aýlanşyk kapitaly we sarp edijilik karzy, reklama we sarp edijilik bazany döretmek üçin ýerleşdirilişiň höweslendirmegi we başlangyç zyýanlary ýapmak üçin nagt serişdeleriniň gorlary bilen baglanyşykly.

 6. Möçbere garaşsyz harajatlar. Pudakda işleýän kompaniýalar pudaga girýän kompaniýanyň öňünde harajatlarda uly artykmaçlyklara eýe bolup biler. Girýän kompaniýanyň ululygyna garamazdan, bu artykmaçlyklar onuň üçin elýetmez bolýar. Bu artykmaçlyklara çig-malyň iň arzan we iň gowy çeşmelerini ulanmaga mümkinçiligiň bolmagy, tehnologiýa boýunça awtor hukuklaryna we patentlara eýeçilik etmegi, özleşdirme we öwrenme egrileriniň položitel netijeleri, öňürti, pes harajatly gurulan we enjamlaşdyrylan kärhanalaryň bolmagy, ýerleşýäň ýeriniň amatlylygy we karzlaryň has pes gymmaty degişlidir. 7. Ýerleşdiriş kanallaryny ulanmaga mümkinçiligiň bolmagy. Sarp edijilik harytlaryň ýagdaýynda pudaga girjek bolýan kompaniýa önümi ýerleşdiriş kanallaryny ulanmaga mümkinçiligini çäklendirýän päsgelçilige uçramagy mümkin. Sarp edijileriň sylagyna mynasyp bolmadyk önümi lomaý satyjylaryň almazlygy mümkin. Şol sebäpli, boş ýerde bölek satuw dilerlaryň nokatlarynyň döredilmegi zerur bolmagy mümkin. Bölek satuw satyjylary täze önüme dukanlaryň tekçelerinde ýeterlikli ýer berilmeginiň we barlag satuwlary amala aşyrmaga ýeterlikli wagtyň goýberilmeginiň amatlydygyny ynandyrmaly bolýar. Bazardaky öndürijiler ýerleşdiriş kanallary bilen näçe berk baglanyşykly boldugyça, şonça-da pudaga girmek kyn bolýar. Bu päsgelçiligi ýeňip geçmek üçin bolaýmagy mümkin bäsdeş dilerlara we distribýuterlara has ýokary peýdany we başga höwesdirmeleri hödürlemegiň kömegi bilen ýerleşdiriş kanallary ulanmaga mümkinçilikleri “satyn almaly” bolýar. Netijede, täze önümiň sylaga mynasyp derejesi distribýuterlarda we bölek satuw satyjylarda ony almak islegini döredýänça, kompaniýanyň peýdalary peseler. 8. Syýasy we administratiw soraglar. Hökümet organlary ygtyýarnamalary we olary bermegiň düzgünleri bilen täze bazarlara girmegi çäklendirip ýa-da gadagan edip bilýärler. Halkara bazarlarda ýerli hökümetler, adatça, daşary yurt kompaniýalar üçin girişi hemme işleriň tassyklatmak ýoly bilen çäklendirýärler. Hökümet tarapyndan kesgitlenýän howpsuzlygyň berk düzgünleri we tebigaty goramagyň standartlary päsgelçilik bolup çykyş edýär, sebäbi täze bäsdeşiň bazara girmeginiň gymmatyny ýokarlandyrýarlar. 9. Tariflar we halkara söwdada çäklendirmeler.Milli hökümetler tarifleri we söwda çäklendirmeleri (dempinga garşy düzgünler, önümçilik möçberiniň ýerli paýyna talaplar we kwotalar) ulanyp daşary ýurt kompaniýalaryň ýerli bazarlara girmegiň öňünde päsgelçilikler döredýärler.1988-nji ýylda Günorta Koreýanyň hökümetiniň girizen tariflarynyň netijesinde Ford kompaniýanyň Taurus awtomobili ýerli alyjylar üçin 40 müň doll. ýokary boldy. Ýewropa hökümetleri aziýa döwletleriň kesgitlenen önümlerinde Ýewropada öndürilen detallar we Ýewropa işçileriniň zähmetiniň harajatlary satuw bahasynyň 40% pes bolmadyk möçberde bolmalydygyny talap edýärler. Ýewropa mikroshemalaryň öndürijilerini pes harajatly Aziýa bäsdeşlerden goramak üçin Ýewropa hökümetleri kompýuterlar üçin mikroshemalaryň minimal bahasyny hasaplamak üçin formulany girizdiler.

 Bolaýmagy mümkin bäsdeş girişdäki päsgelçilikleri ýeňip geçmäge taýýar bolanda-da, ol bazarda işleýän kompaniýalaryň ony nädip garşylajakdyklarybarada-da oýlanmalydyr. Olaryň goranmagy passiw ýa-da pudaga girjek bolýana garşy bahalary peseltmegi, reklamany güýçlendirmegi, önümi kämilleşdirmegi we başga çäreleri ulanyp öz bazardaky orunlarynyň goragy hüjüm ediji boljakmy? Bolaýmagy mümkin girişiň bäsdeşli basyşyň güýjüni ýa-da gowşaklygyny kesgitlemek üçin “Täze bäsdeşleriň girişini höweslendirmek üçin pudakda peýda gazanmak we ösmek mümkinçilikleriň amatlylygy ýeterliklimi?” soraga jogap bermeli. Mümkinçilikler pes bolsa bolaýmagy mümkin giriş bäsdeşli basyşyň çeşmesi diýip hasaplanmaýar we tersine, mümkinçilikler amatly bolsa bolaýmagy mümkin giriş bäsdeşli basyşyň çeşmesi diýip hasaplanýar. Täze bäsdeşiň pudaga girmek mümkinçiliginiň howpy näçe ýokary bolsa, şonça-da pudakda işleýän kompaniýalaryň girişiň gymmatyny we çylşyrymlygyny ýokarlandyrmak ýoly bilen öz orunlaryny goramak höwesi artýar.

 Ýene-de bir bellik: täze bäsdeşleriň döremegi girişdäki päsgelçilikleriň köpelmegine ýa-da peselmegine we pudagyň geljeginiň aýdyňlygyna ýa-da düşnüksizligine baglylykda üýtgeýär. Mysal üçin, wajyp patentiň möhletiniň geçmegi täze bäsdeşleriň döremeginiň mümkinçiligini ep-esli ýokarlandyrýar. Tehnologiki açyşy bolsa ozal bolmadyk netijäniň möçberyny döredip bilýär.Bazarda işläp ýören kompaniýalaryň reklamany güýçlendirmek, distribýuterlar we dilerlar bilen aragatnaşyklary berkitmek, ylmy-barlag we konstruktorçylyk işlerini giňeltmek ýa-da önümiň hilini kämilleşdirmek boýunça hereketleri girişdäki päsgelçilikleri has ýokary etmegi mümkin. Halkara bazarlarda tariflar peselende we ýerli dilerlar we lomaý söwdegärler has arzan daşary yurt önümleri aljak bolanlarynda we ýerli sarp edijeleriň daşary ýurt önümlerini almaga islegleri dörände daşary yurt kompaniýalar üçin girişdäki päsgelçilikler peselýär.

 **Deregini tutujy harytlar tarapyndan bäsdeşlik.** Köplenç, dürli pudaklarda işleýän kompaniýalaryň öndürýän önümleri biri-biriniň deregini tutmaga ukyplylygy berk bäsdeşlegiň döremegine eltýär. Äýnek öndürijiler kontakt linzalary öndürýänler bilen bäsdeşýärler. Odun peçlerini öndürýänler elektrik ýyladyş enjamlaryny öndürýänler bilen bäsdeşýärler.

 Gant senagatynyň kärhanalary emeli gant maddalaryny öndürýänler bilen bäsdeşýärler. Gaplamak üçin plastmassadan materiallary öndürýänler kartony, aýnadan ýasalýan çüýşeleri we bankalary, alýuminden ýasalýan we tüneke bankalary öndürýänler bilen bäsdeşýärler.

 Deregini tutujy harytlaryň bäsdeşli basyşy birnäçe ýollar bilen geçirilýär.

 1. deregini tutýan harydyň bäsdeşlige ukyply bahasy pudakda bahalaryň ýokary derejesini kesgitleýär. Bu bahalar sarp edijileriň deregini tutýan haryda geçmez ýaly we satuw möçberi peselmez ýaly derejede kesgitlenýär. Şonuň bilen bilelikde, bahalaryň ýokary derejesiniň kesgitlenmegi pudakda işleýän kompaniýalar harajatlary peseltmäge ýol tapýançalar, olaryň peýda gazanmaklygyny çäklendirýär.Eger, deregini tutýan harytlar pudakdaky önümlerden arzan bolsa, kompaniýa agyr bäsdeşli basyşa düşýär. Bu bolsa kompaniýadan bahalaryň peseldilmegini we önümçilik harajatlaryň azaltmagynyň hasabyna peseldilmegiň öwezini doldurmaga eltýän ýollary gözlemegi talap edýär.

 2. deregini tutýan harytlaryň bolmagy sarp edijileri bahalar, hil we ulanyş häsiýetnamalar boýunça deňeşdirmäge eltýär. Mysal ücin, aýna senagatyň kärhanasyndan çüýşeleri we bankalary satyn alýan firma öz önümini tüneke bankalara ýa-da plastmassadan we kartondan ýasalan konteýnerlara gaplamagyň tygşytlylygy we netijelligi bilen elmydama deňeşdirýärler. Diýmek, deregini tutýan harytlaryň bäsdeşli basyşy, bazarda işleýän kompaniýalary, olaryň önümleri deregini tutýan harytlardan amatlydygyny sarp edijileri ynandyrmaga mejbur edýär. Adatça, munuň üçin has pes bahalar, has ýokary hil, tapawutly hyzmat ediş we ulanylşyň tapawutlylygy ýaly häsiýetlendirmeleri utgaşdyrmagynyň üsti bilen pudagyň önüminiň bäsdeşli differensiasiýa strategiýasyny işläp taýýarlamak talap edilýär.

 3. deregini tutýan harytlaryň bäsdeşli basyşynyň täsirini bilmek üçin “Pudagyň sarp edijileri üçin deregini tutýan önüme geçmek haýsy derejede gymmat we çylşyrymly bolup biler?”diýen soraga jogap bermeli.

 Adatça, başga önüme geçmegiň gymmatyna işgärleri goşmaça okatmak bilen bagly harajatlar, goşmaça enjamlary edinmek, önümçiligi täzeden gurmak üçin tehniki kömegine töleg, deregini tutýan önümiň hilini we ygtybarlygyny barlamak bilen bagly harajatlar, köne üpjün edijiler bilen aragatnaşyklary kesmek we täze üpjün edijiler bilen aragatnaşyklary gurnamak bilen bagly ruhy taýdan ýitgiler we sarp edilýän wagt degişlidir. Eger başga önüme geçmegiň gymmaty ýokary bolsa, onda deregini tutýan harydyň öndürijilerine sarp edijileriň ünsüni özüne çekmek üçin gymmat we ulanylyş boýunça has köp artykmaçlyklary hödürlemeli bolýarlar. Eger başga önüme geçmegiň gymmaty pes bolsa, onda deregini tutýan harydyň satyjylaryna sarp edijileri täze önüme geçmekligiň amatlydygyny kynçylyksyz ynandyryp bolýar.

 Deregini tutujynyň gymmaty pes, hili we ulanylyş häsiýetleri ýokary we başga önüme geçmegiň gymmaty pes bolanda, şonda deregini tutýan harytlaryň bäsdeşli basyşy güýçli bolýar. Deregini tutýan harytlaryň bäsdeşli basyşynyň görkezijileri bolup olaryň satylmagynyň tizligi, olaryň öndürilişi bilen baglanyşykly önümçilik kuwwatlyklaryny giňeltmek boýunça meýilnamalar we gazanylýan girdejileriň möçberleri çykyş edýärler.

 **Üpjün edijileriň bazardaky hökümi.**

 Pudakda üpjün edijileriň güýçli ýa-da gowşak bäsdeşli basyşyna degişli bolmagyny olaryň işleýän bazarlarynyň şertleri we önümleriniň aýratynlyklary kesgitleýarler. Üpjün ediji standartlaşdyrylan önümi hödürlände we şol önümi açyk bazarda köp sanly üpjün edijilerden işleri ýerine ýetirmek üçin ýeterlikli möçberde satyn almak mümkinçilikleri bolanda, onda üpjün edijiniň bäsdeşli basyşy gowşak bolýar. Bu ýagdaýda gerek zatlary edinmek meselesi aňsatlyk bilen çözülýär. Tabşyryklary almaga bäsdeşligi döretmek üçin satyn almalary birnäçe üpjün edijileriň arasynda bölýärler. Emma, bu ýagdaýda-da üpjün edijileriň bazardaky hökümiň emele gelmegi mümkin. Bu höküm, eltmeleriň dartgynly bolmagynyň we sarp edijileriň, howpsuzlygy berjaý etmek aladalarynyň bolmagynyň netijesinde döreýär. Bu ýagdaýda, sarp edijiler üpjün edijiler üçin has amatly şertlere boýun bolýarlar. Gowy deregini tutýan harytlar bolanda we başga önüme geçiş arzan we aňsat bolanda, şonda üpjün edijileriň bazardaky hökümi bolmaýar. Mysal üçin, alkogolsyz içgileri öndürýän kompaniýa aýnadan edilen bankalaryň we plastmassadan edilen konteýnerlaryň ulanylşynyň möçberini köpeldip alýumin bankalary bilen üpjün edijileriň bazardaky hökümini ýeňillik bilen barlap bilýär.

Üpjün edijileriň üpjün edýän pudagy esasy sarp ediji hökmünde çykyş edende, olaryň mümkinçilikleri ujypsyz bolýar. Bu ýagdaýda, üpjün edijiniň maddy hal-ýagdaýy, onuň esasy sarp edijilerine bagly bolup durýar. Üpjün ediji sarp edijiniň pudagyny goramaga yhlas edýär. Ol aram bahalaryň bellemegiň, önümiň we hyzmatyň täze görnüşlerini kämilleşdirmegiň ýoly bilen sarp edijiniň bäsdeşli ýagdaýyny berkitmäge, onuň satuwlaryny we peýdalaryny ýokarlandyrmaga kömek edýär. Pudagyň agzalary has ýokary hilli detallaryň alynmagynyň, eltmeleriň wagtynda amala asyrylmagynyň we gorlary saklamak boýunça harajatlaryň peseldilmeginiň üsti bilen esli artykmaçlyklary gazanmak üçin öz üpjün edijileri bilen ýakyn işewür aragatnaşyklary guraýarlar.

 Emma, üpjün edijileriň önümi pudakdaky önümiň gymmatynyň esli bölegini tutýan bolsa, oňumçilik prosesiň iň wajyp tarapyna degişli bolsa we /ýa-da pudakda öndürilýän önümiň hili oňa esli derejede garaşly bolanda, onda üpjün edijilerde bäsdeşlige uly täsir etmäge mümkinçiligi bolýar.

 Iri kompaniýalaryň az sany eltmeleriň köp bölegine gözegçilik edenlerinde we bahalary sazlaşdyrmaga mümkinçilikleri bolanda, onda olaryň bäsdeşli täsiri artýar. Kompaniýanyň başga üpjün edijä (üpjün edijilere) geçmegi çylşyrymly we gymmat bolanda, oňa hyzmat edýän üpjün edijiniň (ýa-da üpjün edijileriň) bazardaky hökümi güýçli bolýar. Iri, abraý gazanan üpjün edijileriň önümine talabyň ösmegi, olardan ýeňillikleri almagy kynlaşdyrýar. Bazarda galmak üçin göreşýän, özüniň önümçilik kuwwatlyklarynyň ulanylşyny ýokarlandyrmagy we sarp edijilik bazasyny giňeltmegi göz öňünde tutýan üpjün edijiler bilen ylalaşmagy aňsatlaşdyrýar.

 Üpjün edijileriň hödürleýän detallaryň gymmaty, kompaniýanyň, şol detallary özbaşdak öndürende sarp ediljek harajatlaryndan pes bolanda üpjün edijileriň bazardaky hökümi emele gelýär. Mysal üçin, bag enjamlaryny (gazonyň otuny ýatyrýan maşynlar, gar arasalaýjy maşynlar we ş.m.) öndürijileriň köpüsi kiçi gabaraly dwigatelleri öndüreniňden, olary satyn alanyň arzan düşýändigini kesgitlediler. Sebäbi, dwigatelleriň gazanylýan hili, olaryň öndürilmeginiň tehnologiýasyny özleşdirmäge sarp edilýän serişdeleriniň öwezini doldurmaýar. Kiçi gabaraly dwigatelleriň öndurilişi boýunça kompaniýalar tutuş bag enjamlary üçin dürli, köp sanly dwigatelleri bazara çykarýarlar. Şonuň üçin, olara ykdysady netijeligi gazanmak üçin satuw möçberiniň ýeterlikli derejesine ýetmek başardýar. Bu kompaniýalar dwigatelleri öndürmek boýunça ekspert bolýarlar we öz harajatlaryny pes, bag enjamalyny öndürijiler üçin golaýlaşyp bolmaýan derejede saklaýarlar. Gabarasy kiçi dwigatelleri öndürijileriň belleýän bahalary, bag enjamlary öndürijileriň bu dwigatelleriň öndürilmeginiň özüne düşýän gymmatyndan pes we öz dwigatelleriň öndürilmeginiň özüne düşýän gymmatyndan ýokary bolýar. Bu bolsa olara gowy peýda gazanmaga mümkinçilik berýär. Bu ýgdaýda, üpjün edijiniň bazardaky hökümi ýokary bolýar. Bu höküm gerek bolýan detallaryň möçberiniň köpelmegi yza integrasiýany ödeýänçä amala aşýar.

**TEMA 24. Gurama we üstünlikli dolandyryş**

 **Gurama we oňa bildirilýän talaplar.**

 **Guramanyň häsiýetleri.**

 **Türkmenistanda hereket edýän kärhanalar.**

 Gurluş – ulgamy emele getirýän elementler bilen olaryň arasyndaky durnukly aragatnaşyklaryň jemidir. Kärhananyň ähli önümçilik sehleri we uçastoklary, kärhanany dolandyrmagy amala aşyrýan birlikler, şeýle hem oňa hyzmat etmek bilen meşgullanýan birlikler kärhananyň umumy gurluşyny emele getirýärler. Kärhananyň önüm taýýarlamagyň barşynda özara hereket edýän önümçilik bölümleriniň düzümi, ululygy we olaryň işgärleriň sany, esasy serişdeleriň gymmaty, eýeleýän meýdany boýunça gatnaşygy, giňişlikde ýerleşişi kärhananyň umumy gurluşynyň bir bölegi bolup durýan önümçilik gurluşyndan ybaratdyr. Kärhanalaryň birlikleriniň arasynda dolandyrmagyň barşynda ýüze çykýan özara baglanyşyklaryň we özara gatnaşyklaryň jemi guramaçylyk gurluşyny emele getirýär.

 Önümçilik prosesini dolandyrmagyň esasy wezipeleri şular bolup durýar: guramaçylyk, kadalaşdyrmak, meýilnamalaşdyrmak, utgaşdyrmak, gözegçilik, düzgünleşdirmek. Guramaçylyk gurluşynyň şu tipine geçilmegini aşakdyky ýagdaýlar şertlendirdi:

 - telekeçilik işiniň diwersifikasiýasynyň ösmegi;

 - dolandyryşyň ýöriteleşmegi;

 - halkara zähmet bölünişigi;

 - orta derejäniň menejerleriniň maglumatlylyk derejesiniň, özlerine berýän bahalarynyň we garaşmalarynyň ýokarlanmagy.

 Matrisaly gurluşyň esasy artykmaçlyklary çeýelik, depginlilik, tehnologik maýany we maýa goýum işini saklap galmagy hem-de giňeltmegi kepillendirmek bolup durýar. Matrisa ulgamlarynyň ýetmezçilikleriniň hataryna ony amala aşyrmagyň dolandyryşdaky birölçeglilik ýörelgesini berjaý etmek bilen bilelikdek bolup geçmeýändigini degişli edip bolar, şonuň netijesinde her bir tabynlykda işgäriň bir däl-de, birnäçe ýolbaşçysy bolýar, olaryň görkezmeleri bolsa köplenç halatda gapma-garşy bolup biler.

Kärhanany guramagyň häzirki zaman görnüşleri, özboluşly çeýe guramaçylyk gurluşy intraprenerçilik (içerki wençur) ýörelgelerinde ýüze çykýar. Ol bazar gatnaşyklaryny iri kärhananyň içinde ornaşdyrmaga mümkinçilik berýär. Intraprenerçilik diýip iri kärhananyň çäklerinde özbaşdak önümçilik-täjirçilik birlikleriniň döredilmegine we hereket etmegine düşünilýär. Bu birlik hojalyk erkinligini, taslamany özbaşdak işläp taýýarlamak we öz önümleri bilen bazara çykmak hukugyny alýar, bu bolsa belli bir serişdelere eýeçilik hukugyny bermek bilen bilelikde bolup geçýär.

 Intraprenerleriň öz üstüne alýan töwekgelçiligine baglylykda hak-heşdek tölemegiň şu ulgamlary peýdalanylyp bilner:

 1. Intraprener zähmet hakyny almagy dowam edýär we ideýalary işläp taýýarlandygy üçin goşmaça baýrak bonuslaryny alýar.

 2. Intrapreneriň zähmet haky taslamanyň peýda getirip başlaýan wagtyna çenli içerki wençuryň guralan wagtyna çenli bar bolan derejesinde saklanýar.

 3. Intraprener özüniň zähmet hakyndan ýa-da beýleki çeşmelerden geçirmek ýoly bilen öz kärhanasyna goýulýan maýa goýumlara gatnaşýar we soňundan, taslamanyň üstünlikli bolan halatynda peýdanyň ep-esli bölegini alýar.

 Kärhanalaryň guramaçylyk-hukuk görnüşleri şular boýunça tapawutlanýar:

 - maýanyň eýesiniň kärhanany dolandyrmaga we onuň önümçilik işine şahsy özüniň gatnaşmagynyň hökmanylygy boýunça;

 - telekeçilik işini amala aşyrýan täjirçilik guramasynyň maýasynyň eýeleri bolup duran raýatlaryň karzdarlaryň öňündäki emläk jogapkärçiliginiň derejesi boýunça;

 - kärhananyň esaslyk (goşulan) maýasyna goýlan serişdeleri yzyna gaýtarmak mümkinçiligi we tertibi boýunça;

 - esaslandyryjylaryň we gatnaşyjylaryň beýleki hukuklary we borçnamalary boýunça.

 Käbir ýurtlarda hojalyk şereketleriniň iki görnüşi bolýar: doly şereket we ynama esaslanýan şereket. **Doly şereket**, eger oňa gatnaşýanlar (doly şereketçiler) özaralarynda baglaşylan şertnama laýyklykda şereketiň adyndan telekeçilik işi bilen meşgullanýan bolsalar we özleriniň emlägi bilen onuň borçnamalary boýunça raýdaş jogapkärçilik çekýän bolsalar, ýagny şerekete karz beren tarap şol bir wagtda olaryň ählisine hem, olaryň birine hem doly möçberde emläk talabyny bildirip bilýän bolsa, doly şereket bolup durýar. Gatnaşýanlar iň azyndan iki bolmalydyr, gatnaşýanlaryň aňryçägi kesgitlenen däldir.

 **Ynama esaslanýan şereket** – bu oňa gatnaşyjylaryň iki tipi girýän şereketdir: olaryň biri şereketiň adyndan telekeçilik işini amala aşyrýan we şereketiň borçnamalary boýunça özüniň ähli emlägi bilen jogap berýän, ýagny hukuk derejesi boýunça telekeçiler bolup durýan bir ýa-da birnäçe „doly“ şereketçiler, beýlekisi şereketiň işlerini dolandyrmaga gatnaşmaýan we öz goýumlarynyň çäklerinde şereketiň işi bilen bagly ýitgiler töwekgelçiligini çekýän bir ýa-da birnäçe „goýumçylar“ (kommandistler) bolup durýar.

 Önümçilik kärhanalarynda dolandyryş gulluklaryny dogry gurmaklyga degişli işlere häsiýetnama berýäris:

1. Berlen buýruklaryň we maglumatlaryň düzümini kesgitlemek. Umumylykda alynanda öz içinde şu aşakdaky maglumatlary girizýär: önümçilik kärhana haýsy ugurlar bilen ösdürmekligini häsiýetlendirýär. Ýumuşy bellemek, maglumatlary almak we şonuň esasynda dolandyryş buýruklary ýerine ýetirýär. Dolandyryş prosesini guramakdan oňürti şu aşakdaky soraglara jogap tapmaly:

1.1. Kärhananyň önümçilik bölümlerinden kärhanany dolandyryş gulluklarynyň her birinde we kärhanadan daşarky kärhana bilen iş salyşýan gulluklaryň her birinden alynjak maglumatlaryň düzümlerini kesgitlemek.

1.2. Haýsy obýektden haýsy ýygylykdan we haýsy ýagdaýlar ýüze çykanda maglumatlaryň alynmalydygyny kesgitlemeli.

1.3. Maglumatlar nähili ýüze çykýar we haýsy usul bilen alynýar? Ol işler bilen meşgul bolýan işgärler hakynda maglumat we ol işleri ýerine ýetirilende ulanyljak tehniki serişdeleriň görnüşleri.

1.4. Maglumatlaryň haýsy görnüşlerini dolandyryş gulluklarynyň haýsy birine ibermegini kesgitlemeli we ol maglumatlaryň nähili görnüşlerde maglumaty ulanýanlara berilmelidigini kesgitlemeli.

1.5. Nähili ýagdaýlar bilen berilýän maglumatlary we maglumatlaryň dogrydygynyň üýtgemeýändigini nähili usullar bilen barlamaly.

1.6. Dolandyryş işlerinde dolandyrýanlara haýsy maglumatlary haýsy wagtda, nähili görnüşde haýsy işgärleriň kömegi bilen berilmeli.

1.7. Dolandyryş işlerinde berilýän buýruklar kimler tarapyndan düzülýär. Ol dolandyryş buýruklary düzüminde dolandyryş mehanizminde ulanylýan haýsy usullar esasynda düzülipdir we tehniki serişdeleriň haýsy görnüşleri ulanylypdyr.

Ýokarda görkezilen gulluklaryň her birinde dolandyryş işgärleriň işlerini talaba laýyk gurmaklyk kärhananyň bähbitli işlemegi üçin esasy şertleriň biridir. Menejerleriň esasy wezipeleriniň biri hem dolandyryş gulluklary döwre, talaba laýyk gurnap ol gulluklaryň işlerini öňde goýlan maksatlara ýetmek üçin bähbitli ugra gönükdirilen bolmagyndan ybaratdyr. Kärhanada dolandyryş gulluklaryny guramak şu aşakdaky tertipde yerine ýetirilýär we şu aşakdaky işlerden durýar:

1. Berilýän buýruklaryň we ulanylýan maglumatlaryň düzümini kesgitlemek.

2. Maglumatlary ýüze çykarýan degişli ýerlere iberýän we ol ýerlerde maglumatlary täzeden işleýan gerek boljak tehniki serişdeleriň taslamasyny düzmek.

3. Ýüze çykan maglumatlaryň arasynda iň gerekli maglumatlary saýlap almak.

4. Dolandyryş işlerine degişli iş ýerlerini guramaklyk.

5. Guralan iş ýerleriniň awtomatik dolandyrylyşyny üpjin etmek mümkinçiligi göz önünde tutmaklyk.

6. Dolandyryş işlerine gerek işgärleriň görnüşlerini we sanyny kesgitlrmrk.

7. Göz öňünde tutulan dolandyryşyň bu täze modeliniň dolandyryş gulluklary tarapyndan ýerine ýetirilende görüljek peýdanyň möçberini kesgilemek.

8. Şu görkezilen işler ýerine ýetirilenden soň kärhanada dolandyryş gulluklaryň taslamasyny doly düzüldi diýip hasap etmek bolar.Jemlenen jogaplaryň netijesinde dolandyryş işlerini kimler we haýsy wagtyň dowamynda ýerine ýetirilýändigini, dolandyryş prosesinde berilýän buýruklaryň we ulanylýan maglumatlaryň düzümini kesgitledik diýip hasap etmek bolar.

Maglumatyň döremegine, iberilmeginde we gaýtadan işlemeginde ulanylýan tehniki serişdeleriň taslamasyny düzmek. Bu işler häzirki wagtda ỳöriteleşdirilen tehniki serişdelerin kömegi bilen ýerine ýetirilýär.Meselem: dolandyrylýan obýektde her dürli datçiklar,releler we beýleki şekilwe kino almak serişdeleri ulanylýar,maglumat ibermekde dürli hilli aragatnaşyk serişdeleri ulanylyp bilner.Ýönekeý telefon aragatnaşygyndan başlap ýöne gerek bolan ýagdaýynda maglumaty ibermegiň ýörite usullary ulanylỳar. Ondan soň maglumat öwrülen görnüşine görä infra şöhle, elektroimpuls şöhle we ş.m. görnüşlerde iberilýär.Maglumaty Kabul edlýän obýektlerinde ýörite tehniki serişdelerini ulanmak bilen maglumatlar 1-nji görnüşlerini geçirilýär we ulanylýar.

 Gurama bazar ykdysadyýetiniň esasy düzüm bölegi bolup, onuň işiniň netijeli alnyp barylmagy üçin adamlaryň belli bir topary birnäçe şertleri kanagatlandyrmaly. Olara şu aşakdakylar görkezilen ugurlar degişli:

 - özlerini şol topara degişli hasaplaỳan azyndan iki adam bolmaly;

 - toparyň hemme agzalarynyň bir umumy maksatlary bolmaly;

 - bellenen maksatlara ỳetmek üçin toparyň agzalary bilelikde işlemeli.

Dolandyryş - bu guramanyň öňünde goỳulan maksada ỳetmegi göz öňünde tutup, meýilnamalaşdyrylýan işleri üstünlikli amala aşyrmak üçin garaşly işgärleri höweslendirmek, olaryň işini guramak we şol işleriň ỳerine ỳetirilşine gözegçilik etmek işleri. Dolandyryş – bu motiwasiýa, meýilnamalaşdyrmak, guramak we gözegçilik etmek prosesidir.

Dolandyryşyň motiwasiýasy wezipesi – bu guramanyň maksatlaryna ýa-da şahsy maksatlara ýetmek üçin özünde we başgalarda işe höwes döretmek prosesidir.

Dolandyryşyň Strategiki meýilnamalaşdyryş wezipesi – bu guramanyň maksatlaryna ýetmek üçin ýolbaşçylyk tarapyndan kabul edilýan kararlaryň we amala aşyrylýan hereketleriň toplumy.

Dolandyryşyň guramak (ýola goýmak) wezipesi – bu düzümi döredýän prosses. Döreýän düzümler adamlara bilelikde netijeli işlemäge mümkinçilik bermeli.

Guramaçylyk prosesiniň iki sany tarapy bar:

- Strategiýalara we maksatlara laýyklykda guramanyň bölümlere bölünişi.

- Wekilçilikleriň özara gatnaşygy.

Taslama diýen düşünje, birnäçe alamatlar bilen häsiýetlendirilýän dürli görnüşli işleri birleşdirýär, olardan has umumylary şulardan ybaratdyr:

* belli bir maksada ýetmek üçin we netijeleri gazanmak üçin maksada okgynlylyk;
* özara bagly we köpsanly işleriň sazlaşykly ýerine ýetirilşi;

- başy we soňy kesgitlenen, çäklendirilen wagtyň dowamlylygy.
 Taslamanyň önümçilik ulgamyndan tapawudy, olar hereket ediş dowamlylygyndaky işler däl-de, bir saparlyk bolany bilen tapawutlanýar.

 Taslamany dolandyrmak özünden, taslamanyň hereket ediş dowamlylygynda (şeỳle-de taslamanyň sikli diỳilỳär) guramaçylyk, meỳilnamalaşdyryş, ỳolbaşçylyk işleriniň, maddy we işçi resurslary serişdeleriň sazlaşygynyň usulyýetini beỳan edip, taslamada kesgitlenen işleriň düzüminiň we möçberiniň, bahasynyň, wagtynyň we hiliniň netijelerine ỳetmek üçin, häzirki zaman tehnikany we dolandyryş tehnologiỳa usullarynyň yoly bilen, taslamada bellenilen maksatlara netijeli ỳetmäge ỳollanan işleri görkezỳär.

 Taslamalar şu sanawdaky aýratynlyklar bilen häsiýetlendirilýär:

- dogry kesgitlenilen, (unikal) özboluşly maksatlar bilen;

- işleri bir saparda amala aşyrylýanlygy bilen;

- taslamanyň başlanýan we tamamlanýan, belli kesgitlenilen möhletleri bilen;

- serişdeleriň çäklendirilenligi bilen;

- maglumatlaryň ulgamlaýyn seljermesini amala aşyrmaga bolan mümkinçiligi bilen;

- maýa goýumlary, ýokary derejeli hünärmenleri işe çekmek usulyny ulanmak bilen.

Taslamalaryň hemmesi, ösüş basganjagynyň yzygiderli hataryny geçýär: ideýany, maksady, meýilnamalaşdyrmagy, ýerine ýetirilmegi, tamamlanylmagy.

Taslamada meýilnamalaşdyrylan maksada ýetmek üçin ony sowatly oýlanşykly dolandyrmak zerurdyr.

Taslamalary dolandyrmak – bellenilen möhletleriň we serişdeleriň cäginde meýilnamalaşdyrylan maksatlara ýetmek üçin, häzirki zaman tehniki we tehnologiki dolandyryş usullarynyň esasynda, meýilnamalaşdyrmak, guramak, zähmet, maddy-tehniki we maliýe resurslaryny utgaşdyrmakdyr.

Düzgün boýunça, haỳsy hem bolsa bir taslamany amala aşyrmak üçin, ýolbaşçy bellenilýär. Ol, taslamanyň ýerine ýetirilmeli möhletine, çykdajylaryna we hiline jogap berýär. Şonuň bilen bilelikde, olardan edilýän esasy talap bolup, işleriň möhletini dolandyrmak hasaplanylýar, sebäbi taslama bellenilen möhletde ýerine ýetirilmese, serişdeleriň artykmaç harç edilmegine, işleriniň hiliniň we gutarnykly netijäniň peselmegine getirip biler. Şol sebäpden, taslamalar dolandyrylanda we meýilnamalaşdyrylanda, bolup biläýjek ugurlarynyň usuly ulanylýar, onda esasy ünsi, taslamanyň öz wagtynda ýerine ýetirlmegine berilýär. Bu usul boýunça, taslama - bu aýratyn işleriň (amallaryň) tory bolup, olary ýerine ýetirmek üçin wagt talap edilýänliginden gelip çykỳar.

Taslamanyň aỳgytlaỳjy ugurlary – möhleti boýunça iň uzak biri-biri bilen yzygiderli baglaşykly amallardyr. Aỳgytlaỳjy ugurlaryň uzaklygy, taslamanyň üstündäki işiň dowamlylygyny kesgitlenýär.

Aỳgytlaỳjy ugurlaryň usuly boýunça, taslamanyň işlerini meýilnamalaşdyrmagyň yzygiderliligi şulardan ybarat:

- taslamanyň maksatlarynyň we çäkleriniň kesgitlenilmegi. Düzgün boýunça, maksatlara taslamanyň dowamlylygy, bahasy we hili degişlidir. Çäklendirmelere, ökde hünärli işgärleriň, maliýe, maddy we beýleki serişdeleriň ýetmezçiligi bolup biler;

- işleriň (amallaryň) dowamlylygyny kesgitlemegi;

- işleriň torlaýyn grafigini düzmek (şonuň bilen bilelikde esasy ünsi olaryň ýerine ýetirlişiniň yzygiderliligine berilýär);

- kalendarlaýyn grafigiň toryny düzmek.

Taslamanyň işläp geçmegiň derejesi köp halatda onuň, netijeli amala aşyrylmagyny kesgitleýär. Torlaýyn grafik, taslamalary dolandyrmak işleriniň yzygiderliligini aỳdyň görnüşde suratlandyrylýar.

Taslamalary dolandyrmagyň meýilleri:

- köp guramalar, hemme strategiýalary taslamanyň çäginde amala aşyrmak oňaýly bolar diýen pikire geldiler;

- guramadaky täzeçillikleriň köpüsini gitdigiçe taslama görnüşinde resmileşdirilýär we taslama ýaly dolandyrylýar.

Guramalaryň umumy häsiỳetlendirmelerine şu aşakdakylar degişlidir:

 1. Resurslar. Umumy maksatlara ỳetmek üçin gurama belli bir resurslary özgertmeli bolýar. Esasy resurslara çig-mal we materiallar, kapital, tehnologiỳa, maglumat we adam resurslary degişli.

 2. Daşky gurşawdan garaşlylyk. Guramanyň işine daşky gurşawyň faktorlary täsir edỳärler. Bu faktorlara ykdysadyỳetiň ỳagdaỳy, kärdeşler arkalaşyklary, bäsdeşler, alyjylar, üpjün edijiler, tehnologiỳa, kanunlar, döwlet guramalary, syýasat we başgalar degişlidir.

 3. Keseligine zähmet bölünişigi. Uly möçberli zähmetiň köp sanly kiçi ỳöriteleşdirilen tabşyryklara bölünmegi-gurama has köp önüm öndürmäge mümkinçilik berỳär. Gorizontal zähmet bölünişigi-bu belli bir maksatlara ỳetmek üçin sarp edilỳän zähmetiň böleklere bölünmegidir.

 4. Bölümler. Gorizontal zähmet bölünişigi bölümleriň üsti bilen amala aşyrylỳar –(gulluklar, bölümler, dolandyryşlar we ş.m).

 5. Dikligine zähmet bölünişigi. Guramada işleriň sazlaşykly amala aşyrylşyny üpjün etmek meselesi emele gelýär. Adamlaryň zähmetini sazlaşdyrmak prosesine- wertikal zähmet bölünişigi diýilýär. Bu bolsa, dolandyryşyň esasyny düzỳär.

 6. Dolandyryşyň zerurlygy. Gurama üçin dolandyryş iň möhüm işdir. Has hem iri guramalarda dolandyryş işi ỳerine ỳetiriji işden bölünip aỳyrylmalydyr.

 Türkmenistanyň Prezidentiniň 2000-nji ýylyň 15-nji iýynda çykaran "Kärhanalar hakyndakyky" Kanunynda Türkmenistanyň çäginde kärhanalar işini şu aşakdaky guramaçylyk-hukuk görnüşlerde işi amala aşyrýalar, ýagny:

 - döwlet kärhanasy;

- ýekebara kärhana;

- hyzmatdaşlyk kärhanasy;

- bilelikdäki kärhana;

- jemgyýetçilik guramasynyň kärhanasy;

- hojalyk şereketi;

- paýdarlar jemgyýeti.

Döwlet kärhanasy - munuň özi döwlet serişdeleriniň hasabyna
döredilen ýa-da bellenilen tertipde döwlet eýeçiligine berlen kärhanadyr, ol özüne berkidilen emläge eýelik edýär, peýdalanýar we ygtyýarlyk edýär. Döwlet kärhanasy döwlet emlägine eýelik etmek, ondan peýdalanmak we ygtyýarlyk etmek hukuklaryny Türkmenistanyň kanunçylygy tarapyndan bellenilen tertipde we çäklerde amala aşyrýar. Döwlet kärhanasynyň ustaw hazynasynyň iň pes möçberi Türkmenistanyň Ministrler kabineti tarapyndan kesgitlenýär.

Döwlet kärhanasyny döretmegiň hukuk esasy Türkmenistanyň Ministrler kabineti ýa-da öz ygtyýarlygyna laýyklykda ygtyýarly beýleki döwlet edarasy tarapyndan kärhanany döretmek hakyndaky kabul edilen nama hasaplanylýar. Döwlet kärhanasynyň işi bellenilen tertipde bellige alnan kärhananyň ustawy (düzgünnamasy) arkaly kesgitlenilýär. Esaslandyryjy döwlet kärhanasynyň öňünde şu aşakdaky wezipeleri bellemäge haklydyr, ýagny:

- hökmany işleri (tabşyryklary, ýumuşlary);

- harytlaryň, işleriň, hyzmatlaryň bahalaryny we nyrhlaryny, şeýle hem olary hasaplamagyň düzgünlerini;

- esaslandyryjy tarapyndan işgärleri bellenilýän dolandyryş wezipelerini.

Döwlet kärhanasynyň düzüm gurluşy, şeýle hem döwlet kärhanasyny dolandyrmak ony esaslandyryjy tarapyndan kesgitlenýär we kärhananyň esaslandyryş resminamalarynda berkidilýär. Döwlet kärhanasy öz borçnamalary boýunça özüne degişli ähli emläk bilen jogap berýär. Döwlet kärhanasy esaslandyryjynyň borçnamalary boýunça jogapkärçilik çekmeýär, kärhananyň esaslandyryjysy bolsa, kärhana berkidilen emläkden başgasyna, kärhananyň borçnamalary boýunça jogap bermeýär.

Ýekebara kärhana diýlip, bir fiziki tarapa degişli bolan kärhana hasaplanylýar. Ýekebara kärhana emlägiň eýesiniň çözgüdi boýunça döredilýär. Ýekebara kärhananyň esaslandyryş namasy eýe tarapyndan tassyklanylýan onuň ustawydyr. Ýekebara kärhana beýleki bir eýä degişli kärhananyň fiziki tarap tarapyndan edinilmegi netijesinde döredilip bilner. Ýekebara kärhananyň emlägi fiziki tarapyň emläginden, girdejilerden we beýleki kanuny çeşmelerden emele gelýär. Ýekebara kärhananyň ustaw hazynasynyň iň pes möçberi Türkmenistanda bellenilen zähmet hakynyň iň pes möçberinden 25 esse möçberden ybarat bolmalydyr. Ýekebara kärhanany dolandyrmak onuň eýesi tarapyndan amala aşyrylýar. Ýekebara kärhananyň eýesi kärhananyň işlerini alyp barmagyň ygtyýarlaryny şertnama (kontrakt) boýunça beýleki adama (dolandyryja, ýerine ýetiriji direktora) bermäge haklydyr. Ýekebara kärhananyň eýesi ýekebara kärhananyň alan borçnamalary boýunça doly emläk jogapkärçiligini çekýär.

Hyzmatdaşlyk kärhanasy diýlip, onuň işine her bir agzasynyň
şahsy gatnaşmagyna esaslanýan kärhana hasaplanylýar. Hyzmatdaşlyk kärhanasynyň emlägi onuň agzalarynyň pul we emläk tölegleriniň hasabyna, şeýle hem Türkmenistanyň kanunçylygy tarapyndan gadagan edilmedik girdejileriň we başga çeşmeleriň hasabyna emele getirilýär. Hyzmatdaşlyk kärhanasynyň ustaw hazynasynyň iň pes möçberi Türkmenistanda bellenilen zähmet hakynyň iň pes möçberinden 50 esse möçberden ybarat bolmalydyr. Hyzmatdaşlyk kärhanasyny dolandyrmak hyzmatdaşlyk kärhanasynyň agzalarynyň umumy ýygnagy tarapyndan amala aşyrylýar. Hyzmatdaşlyk kärhanasynyň işlerini alyp barmak üçin onuň umumy ýygnagy ýerine ýetiriji edarany döredip biler. Hyzmatdaşlyk kärhanasyny dolandyrmagyň we onuň işlerini alyp barmagyň tertibi ustaw bilen kesgitlenilýär. Hyzmatdaşlyk kärhanasy öz eýeçiliginiň çäklerinde öz üstüne alan borçnamalary boýunça jogapkärçilik çekýär. Hyzmatdaşlyk kärhanasynyň paýçylary öz paýynyň çäklerinde kärhananyň borçnamalary boýunça raýdaş jogapkärçilik çekýärler.

Jemgyýetçilik guramalarynyň kärhanalary hökmünde jemgyýetçilik birleşikleri, dini guramalar, haýyr-sahawat ýa-da gaýry jemgyýetçilik hazynalary tarapyndan döredilýän kärhanalar hasaplanylýar. Kärhanalary döretmek hukugy jemgyýetçilik guramalarynyň esaslandyryş resminamalarynda berkidilen bolmalydyr. Jemgyýetçilik guramalarynyň kärhanalarynyň işi jemgyýetçilik guramalarynyň esasy maksatlaryny we wezipelerini ýerine ýetirmek bilen baglanyşykly bolmalydyr. Jemgyýetçilik guramalarynyň kärhanalary şol guramalaryň serişdeleriniň we (ýa-da) beýleki esaslandyryjylaryň serişdeleriniň, şeýle hem Türkmenistanyň kanunçylygy tarapyndan gadagan edilmedik beýleki pul we emläk serişdeleriniň hasabyna döredilýärler. Jemgyýetçilik guramasynyň kärhanasynyň ustaw hazynasynyň iň pes möçberi Türkmenistanda bellenilen zähmet hakynyň iň pes möçberinden 100 esse möçberden ybarat bolmalydyr. Jemgyýetçilik guramasynyň kärhanasyny dolandyrmagyň tertibi kärhananyň ustawy bilen kesgitlenilýär. Jemgyýetçilik guramasynyň kärhanasy özüne degişli ähli emläk bilen öz borçnamalary boýunça jogap berýär. Jemgyýetçilik guramasynyň kärhanasy onuň eýesiniň emläk borçnamalary boýunça jogapkärçilik çekmeýär, kärhananyň eýesi kärhana berkidilen emläkden başgasyna, kärhananyň borçnamalaryna jogap bermeýär.

Hojalyk şereketi diýlip, bilelikdäki işi amala aşyrmak üçin iki we şondan köpräk fiziki we (ýa-da) edara görnüşindäki taraplaryň birleşigi hasaplanylýar. Hojalyk şereketi ony esaslandyryjylaryň arasynda baglaşylýan şertnama esasynda döredilýär. Hojalyk şereketiniň emlägi hojalyk şereketine gatnaşyjylar bolan fiziki we (ýa-da) edara görnüşindäki taraplaryň ustaw hazynasyndaky paýlaryň (goýumlaryň) birleşmeginiň hasabyna emele gelýär. Hojalyk şereketiniň ustaw hazynasynyň iň pes möçberi Türkmenistanda bellenilen zähmet hakynyň iň pes möçberinden 100 esse möçberden ybarat bolmalydyr. Hojalyk şereketiniň ýokary edarasy oňa gatnaşyjylaryň umumy ýygnagydyr. Umumy ýygnagy çagyrmagyň we geçirmegiň möhletleri, tertibi hojalyk şereketiniň esaslandyryş resminamalary bilen kesgitlenilýär. Hojalyk şereketini dolandyrmagyň tertibi we onuň işlerini alyp barmak ustaw bilen kesgitlenilýär. Emläk jogapkärçiliginiň görnüşlerine baglylykda gatnaşyjylar şereketiň borçnamalary boýunça öz ähli emlägi bilen biri-biri bilen raýdaş jogapkärlik çekýän hojalyk şereketi döredilip bilner, şeýle hem gatnaşyjylar tarapyndan şereketiň ustaw hazynasyndaky öz goýumlarynyň (paýlarynyň) möçberleriniň çäklerinde jogapkärlik çekýän hojalyk şereketleri döredilip bilner.

Paýdarlar jemgyýetini döretmegiň we onuň iş tertibi «Paýdarlar jemgyýetleri hakyndaky» Türkmenistanyň kanuny tarapyndan kesgitlenilýär.

**Tema 25. Guramanyň içerki we daşky ýagdaýlary**

 **Guramanyň içki üýtgäp durýan ýagdaýlary.**

 **Daşky gurşaw we onuň häsiýetleri.**

 Täze ornaşdyrylan düzgünnamalara, görkezmelere, goşmaça hukuklara we borçlara degişlilikde işgärleriň garaýyşlaryny çaklamaga zerurlyk döredýär. Ýokardaky beýan edilen näbelli ýagdaýlary öwrenmäge gözegçilik kömek berýär. Kärhananyň içki ýagdaýyny öwrenmek bilen ýüze çykarylan kemçilikler we meseleler öz wagtynda düzedilmese ýa-da çäzülmese, onda biri-biri bilen utgaşyp, geljekki ýagdaýlara täsir edýär.

 Daşky täsire görä kärhananyň içki ýagdaýy üýtgeýär. Çünki kärhana açyk ulgamda hereket edýär. Ulgamdaky bölekler özara bagly bolup, hereket etmek bilen emele gelýän bitewiligi aňladýar. Biz bitewilik diýip kärhana düşünýäris. Daş-töwerek bilen gatnaşýan kärhana açyk ulgamda hereket edýär.

 Kärhanada ululyklar ütgäp durýarlar. Açyk ulgam içki we daşky böleklere bölünýär. Kärhanadaky içki ütgeýän ululyklar (gatnaşyklary) ýa-da guramanyň içki üýtgemeleri kärhananyň içindäki dörän ýagdaýa görä hereket edýän güýçlerdir. Olara: kärhananyň maksady, wezipeleri, guramaçylyk düzüm gurluşy, tehnologiýa, işgärler degişlidir. Olar kärhananyň ýolbaşçysy tarapyndan dolandyrylýar.

 XXI asyrda dünýä bazarynda bolup geçýän üýtgemeleriň tizligi ep-esli ýokarlandy. Wagt faktory işewürlikde aýgytlaýjy ähmiýete eýe boldy. Dolandyryşyň, oňa bagly işleriň daşky gurşawyň täsii bilen üýtgemegi mundan

beýläk has hem çaltlaşýar.

 Daşky gatnaşyklarda ýüze çykýan meseleler oňat we tiz çözülen ýagdaýynda üstünlikli işlemäge münkinçilik döreýär, emma häzirki wagtda şu meseleler mukdar we hil taýdan tiztizden üýtgeýärler. Şonuň üçin hem, kärhanada bolup geçýän üýtgeşmelere çalt uýgunlaşmaga ukyply guramaçylyk düzüm gurluşlara zerurlyk döreýär. Has giň we çalt düzüm böleklere bölünen, ýa-da çyzykly hem uzak möhlete niýetlenen düzüm gurluşlaryň netijililigi peselýär. Uly bolmadyk, aýry-aýry iş ugurlary boýunça ýöriteleşdirilen, öz-özüni dolandyrýan, şol bir wagtda hem üýtgeýän şertlere we taslamalara çalt uýgunlaşmaga ukyply täze guramaçylyk düzü gurluşlar döräp başlady.

 Kärhananyň, esasan, üç sany daýanja-durnuklylyk, telekeçilikde täzelik täze üýtgeşmelere elmydama taýýar bolmak-gelejege tarap gönükdirilendir. Kärhana has uly bolan ýagdaýynda, ony özbaşdak kärhanalara bölmek amatlydyr.

 Döreýän meseleleri çözmek üçin ýiti zehinli dolandyryjynyň iň oňatlaryny saýlap seçip, “zehinleriň merkezini” döretmek oňaýlydyr. Kärhanalar we işgärler üçin çatlyk bilen üýtgeýän işleriň toplumyna üstünlikli uýgunlaşmaga okuwlaryň çeýe görnüşlere şert döreder. Her bir işgär döwür bilen aýakdaş bolmadyk, yza galýan bilimlerden azat bolmak we täze bilimleri almak üçin öz ukyplylygyny üznüksiz kämilleşdirmelidir. Şonuň üçin hem, dolanjyryjylara bilimlerini dowam etdirmäge we özlerini kämilleşdirmäge maksatly tapgyrlar boýunça taýýarlanylan şahsy strategiýa meýilnamalary ýardam berer. Ähli tagallaryny hemişe täze üstünlikli işlemäge münkinçiligi ýeterlik derejede ýokary diýip hasap edilýär. Kärhananyň öňden görüjiligi we esasy gymmatlyklary täzeden giň gerime eýe bolar. Kärhananyň ýagdaýynyň we maksadynyň işgärleriňki bilen utgaşykly alnyp barylmagy köpsanly halkara birleşikleriň we gatyşyk kärhanalarynyň döremegine ýol açar. Şu ugry ösdürmek zerurlygy ýüze çykýar, çüňki olaryň bäsdeşlikde aýgytlaýjy artykmaçlyga öwrülmegi münkindir.

 Öňdegörüjilik işde göreldeli bolmagy, zähmete höwesi we hereketli güýçlendirýär. Çeýelik işde täze başlangyja ukyplylygynyň ýüze çykmagyny beýan edýär. Hereketiň netijsinde diňe maddy däl, eýsem ruhy ahlak görnüşli çözgütler emele gelýär. Olar kärhananyň medeni derejesinden ugur alýarlar we müşderiniň bähbidine tarap gönükdirilýär.

 Öndürilýän önümlerde uniwersal häsiýetler agdyklyk edýär. Dolandyryjynyň çözmeli meseleleriniň çylşyrymlylyk derejesi has-da ýokarlanýar. Olaryň köpüsi sarp edijiniň öndüren önümini ulanmakdan alýan rahatlygyna degişlidir. Önümler diňe dürli ugurly işleri amal etmän, olar sarp edijiniň şahsy isleglerini hem kanagatlandyrýarlar.

 Mysal üçin, buýurma boýunça mebeller öndürmek ýa-da binalary gurmak we başg. Buýurmalar elýeter bahalar boýunça ýerine ýetirilip, bu ýagdaý geljekde bazary öwrenmegiň esasy ugruna öwrüler. Ähli kärhanalar diýen ýaly dolandyryşyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny öndürijilikli ulanarlar. Önümiň durkuny kämilleşdirmäge gönükdirilen işler çuňlaşar we çylyrymlaşar, emma öndürilen önümi ulanmak ýönekeýleşer.

 Ýokary tehnologiýalar boýunça döwrüň talabyna laýyk öndürilen önümi ulanmakdan alynýan orun tutar. Sarp edijiniň esasy islegini kanagatlandyrýan şeýle önümler üstünlige eýe bolarlar. Sarp ediji ýokary tehnologiýanyň ähli artykmaçlyklaryndan, kähalatda olary duýman diýen ýaly, doly peýdalanar. Gelejekde üýtgäp duran isleglere uýgunlaşmagy başaran kärhanalar aman galar. Netijede, önümden ugur almaklyk özüniň manysyny ýitirer. Hakykatda bolsa, bazary öwrenmegiň täze eýýamy başlanar. Ertirki günüň sarp edijisi ýüze çykýan meseleleriň iň oňat, amatly çözgüdini sarp edijä ýokary derejede ýöriteleşdirilen önümleriň toplumyny we olaryň iň oňat hilini teklip etmegi nazarda tutýar, onuň üçin döwrebap kärhanalar döredilýär.

 Gelejekde françaýzing görnüşli kärhanalar köpeler. Françaýzing-baş kärhana bilen harydy we hyzmaty ýerleşdirýän uly bolmadyk kärhananyň arasyndaky şertnama laýyk gatnaşyklara esaslanýar. Şu gatnaşyklar zähmet öndürijiliginiň çalt ösmegini we oňa baglylykda işgärleriň zähmete höweslerini ýokarlandyrmagy niýet edinýärler. Şeýle hem, maglumatlaryň giň we köp görnüşlerini kabul edip alyp, olary iş ýüzüne ornaşdyrmaga uly üns berilýär. Şu esasda döredijilikli pikirleri, oýlanmalary ösdürip, şowly çözgütleri işläp taýýarlamakda, bäsdeşleriň arasynda ul artykmaçlygy gazanmaga kömek eder. Gelejekde önümiň halkara bazaryna ornaşdyrylmagyna münkinçilikler artar. Dünýä bazarynyň giňelmegine ep-esli derejede maglumatlar tehnologiýanyň kämilleşmegi we kommunikasiýanyň münkinçilikleri (ýeriň emeli hemralarynyň üsti bilen alnyp barylýan aragatnaşyklar we ş.m) goşant goşýar. Kommuniksiýanyň täze görnüşleri maglumatlar ulgamlarynyň netijeli işlemegine täsir eder. Telekeçilikde “maglumatlara eýe bolmak” faktory häzirki wagtda görlüp-eşidilmedik derejede aýratyn ähmiýete eýe bolýar. Zerur maglumatlar bilen öz wagtynda üpjün bolmagy başaran dolandyryja üstünlik garaşýar.

 Daşary ykdysady gatnaşyklaryň giň gerimde alnyp barylmagy köpsnly halkara birleşikleriň we gatyşyk kärhanalarynyň döremegine ýol açar. Şu ugry ösdürmek zerurlygy ýüze çykýar, çünki ertir olaryň bäsdeşlikde aýgytlaýjy artykmaçlyga eýe bolmagy münkindir.

**TEMA 26. Aragatnaşyk we onuň görnüşleri, düzüm bölekleri, işiniň tapgyrlary**

 **Aragatnaşyk we onuň görnüşleri.**

 **Aragatnaşyk işiniň düzüm bölekleri.**

 **Aragatnaşyk işiniň tapgyrlary.**

Kärhanada iş beriji bilen işgärleriň arasyndaky aragatnaşyk şertleriň biri işgärleriň zähmeti peýdalanylanda gatnaşyklaryň resmileşdirilişi şu aşakdakylardan ybarat:

1.Kärhana öz işini işgärleriniň zähmetini peýdalanmak bilen amala aşyrýar. Kärhananyň we işgäriň gatnaşyklary zähmet şertnamasy (kontrakt) ýa- da potrat şertnamasy arkaly düzgünleşdirilýär.

Işgäriň ýagdaýyny Türkmenistanyň zähmet hakyndaky kanunçylygy bilen deňeşdirilende ýaramazlaşdyrýan zähmet şertnamasynyň (kontraktyň) şertleri hakyky däldir.

2.Kärhana işgärlere zähmete häk tölemegiň Türkmenistanda bellenilen iň pes möçberini, zähmetiň sagdyn we howpsuz şertlerini we durmuş taýdan goramagyň çärelerini üpjün edýär.

3.Kärhana işgäriň saglygyna ýetirilen zyýan üçin Türkmenistanyň kanunçylygy tarapyndan bellenilen tertipde jogapkärçilik çekýär.

4.Kärhananyň işgärleriniň durmuş we saglygy goraýyş ätiýaçlandyrmasy, pension we durmuş üpjünçiligi Türkmenistanyň kanunçylygy tarapyndan düzgünleşdirilýär.

5.Kärhanany durmuş taýdan ösdürmegiň, işgärleriň zähmetini goramagyň meseleleri toparlaýyn şertnama arkaly düzgünleşdirilip bilner.

Menejerlikde, ýagny dolandyryşyň täze görnüşinde ýagny öňde goýulan maksada ýetmek üçin adamlar bilen aragatnaşyk dogry guramak menejerleriň esasy wezipeleriniňbiri bolup durýar. Bu işde menejerler Deýl Karneginiň wesýetlerini doy ulansalar örän peýdaly bolar.

Deýl Karnegi Amerikaly bolup, ol bütindünýä belli bolan adam gatnaşyklary baradaky leksion kursyň awtorydyr. Bu leksion kurs Amerikanyň we Kanadanyň 863 şäherinde hem-de başga ýurtlaryň 51 şäherinde okalýar. /1966 –njy ýylyň maglumaty /

Deýl Karnegiň wesýetleri üç bölümden durýar: birinjisi- dostlaryňy nähili gazanmaly; ikinjisi – adamlary nähili edip öz garaýşyň bilen ylalaşmaga çekmeli we üçünjisi – adamlara nähili täsir etmeli. Ol wesýetleri, gysgaça şu aşakdaky formada görkezmek bolar.

1. Dostlaryňy nähili gazanmaly

|  |  |
| --- | --- |
| **Ýerine ýetirilmeli düzgünler** | **Ol düzgünleri ýerinr ýetirmekligiň usullary.** |
| 1.Hemme ýerde özüni oňat garşylanmagyny gazanmaly2.Ýönekeý usul bilen özüň barada gowy pikir galdyrmaly. 3.Eger siz şony etmeseňiz size gowuluk garaşmaýar.3.Oňat gürrüňdeş bolmaklygyň ýeňil usuly.4.Adamlary nähili gyzyklandyrmaly.5.Nähili edip adamlary özüňe ýakynlaşmaly. | 1. Başga adamlar bilen hakyky gyzyklanmaly.

2.Ýylgyryň3.Her dilde bolsa-da adamyň ady onuň üçin iň bir süýji we iň bir gerek sesdigini ýadyňyzdan çykarmaň.4.Oňat diňleýji bolmaly. Başgalaryň özleri hakda gürlemegini goldaň.5.Gürrüňdeşiň nämäni gowy görýän bolsa, şol hakda gepläň.6.Gürrüňdeşiňi öwüň,ýöne ony ynançly ýerine ýetirmeli.  |

1. Adamlary nähili edip öz garaýşyň bilen ylalaşmaga çekmeli.

|  |  |
| --- | --- |
| **Ýerine ýetirilmeli düzgünler** | **Ol düzgünleri ýerinr ýetirmekligiň usullary.** |
| 1. Jedel edeniňizde jedelleşikden üstün çykmaly däl.
2. Duşman gazanmaklygyň hakyky usuly we ondan nädip çekilmeli.
3. Eger siziňki nädogry bolsa,onda ony boýnuňyza alyň.
4. Adamyň aňyna göni ýol

5. Sokradyň syry. 6. Arzalar seredilendäki çykalga ýok.  7. Bile işleşmäni nähili gazanmaly.8 Siziň üçin täsinlik döretjek formula.9. Her kim nämäni isleýar.10. Hemmeleriň göwnünden turýan çagyryş.11. Kinoda we radioda şeýle etseler, onda siz näme üçin şeýle etýärsiňiz. 12. Eger başga hiç zat täsir etmese,onda şuny ulanyň. | 1. Jedelleşikde üstün çykmak-lygyň ýeke bir usuly bardyr-ol hem ondan çekilmekdir.
2. Gürrüňdeşiňiziň pikirine hormat goýuň.Adama hiç wagt seňki nädogry diýmäň.
3. Eger siziňki nädogry bolsa,onda ony çalt we aýgytly boýun alyň.

4. Gürrüň ilki bayryna çenli dostlukly äheňde bolmaly.5. Gürrüňdeşiňize derrew bolýar diýdiriň.6. Wagtyň köp bölegini goý gürrüňdeşiňiz geplesin.7. Goý gürrüňdeşiň ol pikiri özüniňki diýip hasap etsin.8. Her bir zada gürrüňdeşiňiziň gözi bilen seretmäge hakykatdan çalşyň. 9. Başgalaryň islegine we pikirine duýgudaşlyk bilen garaň.10. Has ýakyly äheňe çagyryň.11. Öz pikiriňizi çylşyrymlaryň we ony peýdaly ündäň.12. Üstüne sürüniň,iň gowşak ýerinden tutuň. |

**3. Adamlaryň göwnüne degmän olara täsir etmekligiň düzgünleri.**

|  |  |
| --- | --- |
| Ýerine ýetirmeli düzgünler | Ol düzgünleri ýerine ýetirmegiň usuly |
| 1. Eger siz duýduryş berjek bolsaňyz, onda nämeden başlamaly
2. Özüňe ýigrenç döretmäň, nähili edip tankyt etmeli
3. Ilki öz ýalňyşlaryňyzdan aýdyp başlaň
4. Hiç kim özüne göni buýrulany halamaýar
5. Adamlara abraýlaryny saklamaga mümkinçilik beriň
 | 1. Gürrüňdeşiňi öwrenmekden we gowy taraplaryny bellmekden başlaň
2. Başgalaryň ýalňyşyny göni aýtman, başga zadyň üsti bilen aýtmaly
3. Ilki öz ýalňyşlaryňyzdan aýdyp başlaň, soň bolsa öz gürrüňdeşiňizi tankyt ediň
4. gürrüňdeşiňe haýsy-da bir buýruk bermegiň deregine sorag beriň

 5.Adamlara abraýlaryny goramaga mümkinçilik bermeli |
| Ýerine ýetirmeli düzgünler | Ol düzgünleri ýerine ýetirmegiň usuly |
| 1. Adamalary üstünlik gazanmaga nähili höweslendirmeli

7. Adamlar hakda oňat piker ýörediň8. Ýalňyşy aňsat düzetmek bolar diýen ýagdaýy dörediň9. Siziň isleýäniňizi adamlaryň  | 6.Adamlaryň bir ownujak öňdeligini we gazanan üstünliklerini makullýandygyňy bildiriň. Ak ýürekden, çynyňyz bilen baha beriň we öwgiňizi gysganmaň7. Adamlar hakda oňat piker ýöretseňiz, olar şony gazanmaga çalşsalar8. Tapawutlandyrmany ulanyň. Ýalňyşyň düzedilenini işleseňiz, ony aňsat düzedip boljak diýen pikiri ýaýradyň we ony adamlaryň aňsat düzetjekligini ynandyryň9. Siziň  |
| Ýerine ýetirmeli düzgünler | Ol düzgünleri ýerine ýetirmegiň usuly |
| Begenip etjegini nähili gazanmaly | Işleýäniňizi ýerine ýetirilende adamalaryň begenmegini gazanyň  |

Garward uniwerisitetiniň professory Uilýam Jeýmsiň aýtmagyna görä adamlar özlerinde bolan aň düşünjäni we fiziki güýçleriň durmuşunda ujypsyzja bölegini ulanylýarlar. Esasy bölekleri bolsa ulanylman galýar.

Deýil Karneginiň bellemegine görä, onuň wesýetleri adamlaryň şol ulanylmaýan aň-düşünje we fiziki güýçleriniň resurslaryny durmuşda ulanyp bilmeklige niýetlenendir.

Ol wesýetleri durmuşyň häzirki wagtky aýratynlyklaryny göz öňünde tutup ulanyp bilmeklik diňe menejerlere başardýar. Ony başarmaýanlar menejer bolup bilmezler.

Gurluş – ulgamy emele getirýän elementler bilen olaryňarasyndaky durnukly **aragatnaşyklaryň jemidir.** Kärhana çylşyrymly ulgam bolup, onuň içinde özara hereket edýän birnäçe gurluşlary - uçastoklary, sehleri, beýleki birlikleri görkezip bolar. Kärhananyň ähli önümçilik sehleri we uçastoklary, kärhanany dolandyrmagy amala aşyrýan birlikler, şeýle hem oňa hyzmat etmek bilen meşgullanýan birlikler **kärhananyň umumy gurluşyny** emele getirýärler. Kärhananyň önüm taýýarlamagyň barşynda özara hereket edýän önümçilik bölümleriniň (sehleriň, uçastoklaryň) düzümi, önümçilik bölümleriniň ululygy we olaryň işgärleriň sany, esasy serişdeleriň gymmaty, eýeleýän meýdany boýunça gatnaşygy, olaryň giňişlikde ýerleşişi kärhananyň umumy gurluşynyň bir bölegi bolup durýan **önümçilik gurluşyndan** ybaratdyr.

 Kärhanalaryň birlikleriniň arasynda dolandyrmagyň barşynda ýüze çykýan özara baglanyşyklaryň we özara gatnaşyklaryň jemi **guramaçylyk gurluşyny** emele getirýär. Guramaçylyk gurluşynyň esasy funksiýasy kärhananyň ähli birlikleriniň işine gözegçiligi we olaryň utgaşmagyny üpjüp etmek bolup durýar. Kärhananyň guramaçylyk gurluşy kärhananyň dürli funksional we ugurlaýyn birlikleriniň ygtyýarlyk derejesini görkezýär.

 Guramaçyk gurluşykärhananyň funksiýalaryna (meýilnamalaşdyrmak, hasaba alyş, maliýe, işgärler, marketing, önümçilik we beýlekiler), şeýle hem onuň işiniň aýratynlyklaryna – önümiň nomenklaturasyna we assortimentine, bazaryň aýratynlygyna we ş.m. laýyklykda emele getirilip bilner.

 Dolandyryş täsirlerini durmuşa geçirmegiň başlangyç binýady we guramaçylyk gurluşyny taslamagyň esasy bolup wagt we giňişlik boýunça oýlanyşykly paýlanan we baglanyşdyrylan dolandyryş funksiýalary çykyş edýär.

 **Önümçilik prosesini dolandyrmagyň esasy funksiýalary şular bolup durýar:**

 1.**Guramaçylyk** – bu bellenen netijäni mümkin bolan az harajatlar bilen gazanmak maksady bilen, yzygiderli özara baglanyşykly hereketleriň birleşigidir. Önümçiligi guramak bilen dolandyryş ulgamy ýakyndan baglanyşyklydyr. Önümçiligi guramagy kämilleşdirmek täze dolandyryş ulgamlaryny talap edýär, bu ulgamlary ornaşdyrmak bolsa önümçiligiň guralyşyny kämilleşdirmegi göz öňünde tutýar. Guramaçylyk funksiýasy önümçilige hem, tutuşlygyna kärhanany dolandyrmaga we onuň onuň aýry-aýry önümçilik bölümlerine we ýerine ýetirijilere hem degişlidir.

 2. **Kadalaşdyrmak (ölçegleri bellemek)** – bu önümçiligiň we dolandyrmagyň barşynda peýdalanylýan dürli elementleriň mukdar we hil çägini belleýän ululyklary esaslandyrmak işidir. Onuň wezipesi kadaly we sazlaşykly ösüşi üpjün etmek üçin önümçilik tabşyryklaryny işläp taýýarlamagy we durmuşa geçirmegi tertipleşdirmek bolup durýar. Kadalaşdyrmak funksiýasydürli kadalaşdyryjy resminamalary döretmek we peýdalanmak bilen durmuşa geçirilýär.

 3. **Meýilnamalaşdyrmak** – bu bellenen maksatlara ýetmek boýunça anyk hereketler maksatnamasyny düzmek we ony önümçilik bölümlerine we anyk ýerine ýetirijilere ýetirmek bolup durýar. Tutuşlygyna alanyňda kärhananyň we onuň gurluş birlikleriniň işiniň tehniki-ykdysady görkezijileri meýilnamalaşdyrmak üçin esas bolup durýar.

 4.**Utgaşdyrmak** – bu kärhananyň önümçilik we funksional birlikleriniň sazlaşykly işini üpjün etmekdir.

 5.**Gözegçilik** – bu kärhananyň önümçilik-hojalyk işiniň netijelerini umumylaşdyrmak, seljermek we baha bermek, meýilnama görkezijilerinden gyşarmalary ýüze çykarmak we degişli dolandyryş çözgütlerini öz wagtynda taýýarlamak maksady bilen, maglumatlary birlikleriň we funksional gulluklaryň ýolbaşçylarynyň dykgatyna ýeтirmek bolup durýar.

 6.**Düzgünleşdirmek** – bu önümçilik işiniň barşynyň bellenen tertibinden we meýilnamalaşdyrylan netijelerden ýüze çykarylan gyşarmalary aradan aýyrmak boýunça dessin çäreleri görmekdir.

Islendik kärhananyň işi hökmany suratda kärhananyň derejesinde menejmentiň esasy „bloklaryny“ düzýän şu **umumy funksiýalaryň** durmuşa geçirilmegini öz içine alýar: **marketing, strategik meýilnamalaşdyrmak, hasaba alyş, maliýe we ykdysady taýdan meýilnamalaşdyrmak, işgärleri dolandyrmak, önümçilik prosesini guramak** we beýlekiler.

 Guramaçylyk gurluşynda her bir element belli bir orun eýeleýär. Oňa aragatnaşykda bolmak mahsusdyr, şol gatnaşygyň üstünden dolandyryşyň barşynda olaryň özara hereketi (göni we gaýdymlaýyn) ýüze çykýar. Elementleriň guramaçylyk gurluşynyň içindäki arabaglanyşyklarynyň ugurlaýyn, funksional we funksiýaara häsiýeti bolup biler.

 **Ugurlaýyn aragatnaşyklar** birlikler bilen dolandyryşyň dürli derejelerindäki ýolbaşçylaryň arasynda ýüze çykýar we bir ýolbaşçynyň beýleki ýolbaşça edara ediş (administratiw) taýdan tabyn bolan ýerinde peýda bolýar (direktor – sehiň başlygy – ussa).

 **Funksional aragatnaşyklar** birlikler bilen dolandyryşyň dürli derejelerinde belli bir iş bilen bagly ýolbaşçylaryň arasyndaky özara hereket üçin häsiýetlidir. Şunda olaryň arasynda edara ediş tabynlygy bolmaýar (mysal üçin, sehiň önümçilik maksatnamasyny düzmek: sehiň başlygy – önümçilik-dispetçerçilik bölümi).

 **Funksiýaara aragatnaşyklar** şol bir dolandyryş derejesindäki birlikleriň arasynda (kärhananyň dürli sehleriniň ýa-da funksional birlikleriniň ýolbaşçylarynyň arasynda) ýüze çykýar.

Sanalyp geçilen aragatnaşyklaryň häsiýeti **dolandyryşyň guramaçylyk gurluşynyň tipini kesgitleýär**.

 Iň ýönekeý guramaçylyk gurluşy ugurlaýyn gurluşdyr (3 surat). Onuň esasynda ähli dolandyryş funksiýalarynyň kärhananyňýolbaşçysynda jemlenmegi ýatýar, şunda ähli birlikleriň we sehleriň dolandyryş işgärleri onuň göni tabynlygynda bolýar. Şunuň ýaly guramaçylyk gurluşynda işgärler gönüden-göni ýolbaşça tabyn bolýarlar (gözegçilik gerimi 5-10 adam). Bu tipe ierarhiýa (tabynlyk basgançagy) we bir başlyklyk ýörelgesi mahsusdyr, ugurlaýyn ýolbaşçylara bolsa bilimleriň, dolandyryş usullarynyň we ýörelgeleriniň uniwersallygy häsiýetlidir.

 Gurluş ýönekeý we tygşytly bolup,başlyklyk etmek bilen jogapkärçiligiň balansyny berjaý etmäge mümkinçilik berýär, şol bir wagtyň özünde hem ýolbaşçynyň ahyrky jogapkärçiligini üpjün edýär. Emma ugurlaýyn gurluşa uly ýetmezçilik hem mahsusdyr – hiç bir ýolbaşçy hem uniwersal bolup we kärhananyň işiniň ähli taraplaryna birmeňzeş hünärli ýolbaşçylyk edip bilmejekdigi şol ýetmezçilik bolup durýar.

 **Funksional gurluşda** (4 şekilde) funksional birlikleriň ýolbaşçylarybelli bir iş boýunça ýöriteleşýärler we degişli funksiýalaryň durmuşa geçirilişine jogap berýärler, öz ygtyýarlygyna girýän meseleler boýunça önümçilik birliklerine görkezme berýärler. Funksional gurluşyň esasy artykmaçlyklary – hünärmenleriň önümçilige göni täsir etmeginden, dolandyryşyň ýöriteleşmeginiň ýokary derejesinden, kabul edilýän çözgütleriň çuňňur işlenip geçilmeginden we esaslandyrylmagyndan ybaratdyr. Esasy ýetmezçilik çylşyrymlylygy we tygşytly däldigi (birlikleriň we diýmek, dolandyryş kanallarynyň köplügi) bolup durýar.

 Önümçiligiň çylşyrymlylygynyň ýokarlanmagy we geriminiň giňelmegi, dolandyryş funksiýalarynyň diffrensirlenmegi **ugurlaýyn-ştab gurluşynyň** peýda bolmagyny şertlendirdi. Ýolbaşçylaryň ýanynda „ştablar“ –belli bir funksiýalary (hasaba alyş, gözegçilik we ş.m.) ýerine ýetirýän, ýöne çözgütleritň kabul edilmegi, degişlilikde, önümçiligiň netijeleri üçin göni jogapkärçilik çekmeýän hünärmenlerden durýan dolandyryş birlikleri döredilýär. Ugurlaýyn-ştab gurluşy dolandyryş meselelerini başarnykly çözmäge mümkinçilik berýär, ýöne çözgütleri kabul etmegiň barşynda ugurlaýyn ýolbaşçylaryň wagtlaýyn çalşylmagyna getirýär.

 Önümçiligiň diwersifikasiýa edilmegi we dolandyryşyň ýöriteleşmegi utgaşdyrylan gurluşlaryň peýda bolmagyna getirdi, olaryň arasynda **ulgamlaýyn-funksional gurluş** (5şekil) has giň ýaýran gurluş bolup, ol ugurlaýyn we funksional ulgamlaryň esasy gowy taraplaryny birleşdirýär we şol bir wagtyň özünde dolandyryş işiniň ýöriteleşmeginiň ösüşini üpjün edýär. Şunda önümçiligiň netijeleri üçin jogap berýän ugurlaýyn ýolbaşçylaryň abraýy saklanýar.

 Diwizional guramaçylyk gurluşy üçin dolandyryş funksiýalarynyň merkezden aýrylmagy häsiýetlidir, şunda önümçilik birliklerine esasy dolandyryş funksiýalaryny (hasaba alyş, meýilnamalaşdyrmak, maliýe taýdan dolandyrmak, marketing we ş.m.) durmuşa geçirýän özbaşdak gurluşlar berilýär. Bu bolsa önümçilik birliklerine öz önümlerini işläp taýýarlamak, öndürmek we ýerlemek bilen bagly wezipeleri özbaşdak çözmäge mümkinçilik berýär. Şeýle ýagdaýda kärhananyň ýokary ýolbaşçylary strategik wezipeleri goýmak we çözmek meselesinde ünsüni jemläp bilýär.

 Guramaçylyk gurluşynyň şu tipine geçilmegini aşakdyky ýagdaýlar şertlendirdi:

 - telekeçilik işiniň diwersifikasiýasynyň ösmegi;

 - dolandyryşyň ýöriteleşmegi;

 - halkara zähmet bölünişigi;

 - orta derejäniň menejerleriniň maglumatlylyk derejesiniň, özlerine berýän bahalarynyň we garaşmalarynyň ýokarlanmagy.

 Matrisaly gurluşyň esasy artykmaçlyklary çeýelik, depginlilik, tehnologik maýany we maýa goýum işini saklap galmagy hem-de giňeltmegi kepillendirmek bolup durýar. Taslamanyň ýolbaşçysynyň onuň üstünlikli durmuşa geçirilmegine hünär derejesini ýokarlandyrmaga bolan isleg we aýratyn we kollektiwleýin maksatlaryň birleşmegi bien şertlendirilen şahsy gyzyklanmasy kollektiwiň agzybirligini höweslendirýär we zähmet öndürijiliginiň ýokarlanmagyny üpjün edýär. Şonuň üçin hem bu gurluş köplenç halatda wagt boýunça çäkli taslamalar ýerine ýeririlende ulanylýar.

 Matrisa ulgamlarynyň ýetmezçilikleriniň hataryna ony amala aşyrmagyň dolandyryşdaky birölçeglilik ýörelgesini berjaý etmek bilen bilelikdek bolup geçmeýändigini degişli edip bolar, şonuň netijesinde her bir tabynlykda işgäriň bir däl-de, birnäçe ýolbaşçysy bolýar, olaryň görkezmeleri bolsa köplenç halatda gapma-garşy bolup biler.

**TEMA 27. Gözegçilik işiniň prinsipleri, usullary we häsiýetleri**

 **Gözegçilik we onuň prinsipleri.**

 **Gözegçilik işiniň usullary we häsiýetleri.**

 **Maglumat ulgamlarynyň dolandyrylyşy we gözegçilik.**

Gözegçilik - bu kärhananyň öňde goýan maksadyna ýetmegini üpjün edýän işleriň toplumydyr. Kärhananyň üstünlikli işlemegine gözegçiligiň täsiri uludyr. Gözegçiligiň ýok ýerinde tertipsizlik döreýär, toparlaryň, işgärleriň özara gatnaşyklaryny netijeli utgaşdyrmak mümkin bolmaýar.

 Piter Druker gözegçilik we işiň ugruny kesgitlemek şol bir zatdyr diýip belleýär, ýagny gözegçilik kärhananyň işleriniň aýrylmaz düzüm bölegidir. Çünki kärhananyň maksady, oňa görä taýýarlanan meýilnamasy we onuň guramaçylygy,

işleriniň ugryny kesgitleýär, kärhananyň ähli güýçlerini şol ugurdaky işleri ýerine ýetirmäge gönükdirilýär.

 Täze ornaşdyrylan düzgünnamalara, görkezmelere, goşmaça hukuklara we borçlara degişlilikde işgärleriň garaýyşlaryny çaklamaga zerurlyk döredýär. Ýokardaky beýan edilen näbelli ýagdaýlary öwrenmäge gözegçilik kömek berýär.

Kärhananyň içki ýagdaýyny öwrenmek bilen ýüze çykarylan kemçilikler we meseleler öz wagtynda düzedilmese ýa-da çäzülmese, onda biri-biri bilen utgaşyp, geljekki ýagdaýlara täsir edýär.

 Gözegçilik funksiýasy kärhanada çylşyrymly meseleleri ýüze çykarmaga we olary düzetmäge kömek edýär. Bu meseleleri öz wagtynda çözmek bilen kärhanada batymly ýagdaýyň döremeginiň öňi alynýar. Kärhananyň öz goýberýän ýalňyşlaryny aýan edip bilmek we öňde goýlan maksada zyýan ýetirmez ýaly olaryň öňüni almak gözegçiligi amala aşyrmagyň möhüm şertiniň biridir. Üstünligi goldamak gözegçiligiň oňat taraplarynyň biri bolup durýar. Hakyky ýetilen sepgitleri meýilnamadakylar bilen deňeşdirip, kärhananyň ýolbaşçysy üstünlikleri we kemçilikleri anyklamaga mümkinçilik alýar. Başgaça, kärhanany üstünlige getirmäge ýardam beren netijeli ugurlary kesgitlemek gözegçiligiň mähüm tarapynyň biridir.

 Dolandyryjy üstünlikleri we şowsuzlyklary kesgitlemek bilen kärhananyň birsyhly üýtgäp duran daşky gatnaşyklarynyň bildirýän talaplaryna çalt uýgunlaşdyrmaga mümkinçilik alýar hem-de kärhanany maksada ýetirmek üçin ýokary depginleri üpjün edýär.

 Gözegçiligiň ýaýbaňlygy, onuň ähli işleri gurşap almaga ukyplydygyny aňladýar. Gözegçilik menejmentiň (dolandyryşyň) ähli funksiýalarynyň işlerini hasaba alýar, şonuň üçin ol ýiti we çylşyrymly häsiýete eýe bolýar. Gözegçilik diňe dolandyryjylar tarapyndan amala aşyrylmaýar, ony dürli derejedäki ýolbaşçylar ýerine ýetirýärler, olar gözegçilige öz wezipe borçlarynyň aýrylmaz düzüm bölegi hökmünde garaýarlar.

 Gözegçilik dolandyryş toplum işleriniň baş aňlatmasydyr. Dolandyryşda ähmiýetliligi boýunça belli funksiýalary, meýilnamany, guramaçylygy, zähmete höwes döretmegi gözegçilikden üzňelikde göz öňüne getirmek mümkin däldir.

 Kärhanada gözegçilik üç görnüşde ulanylýar, olaryň görnüşleri aýry-aýry bolsa hem maksatlary umumydyr, ýagny alynýan netijeleriň göz öňünde tutulýan talaplara laýyk gelmegine ýardam berýärler. Gözegçiligiň görnüşleri diňe ýerine ýetirilýän wagty boýunça tapawutlanýarlar.

 Deslapky gözegçilik, adatça, kesgitlenen syýasat, kararlar we tertip-düzgünler görnüşde amala aşyrylýar. Ilkinji nobatda zähmet, maddy serişdelere baglylykda ulanylýar. Deslapky gözegçilik zähmet serişdeleriniň işewürlik, hünärlilik derejelerini hem-de endiklerini giňişleýin seljermegi talap edýär. Bu talaplar wezipe borçlaryny doly derejede ýerine ýetirmek we taýýarlykly, hünärli işgärleri saýlap almagy nazarda tutýar. Öz borçlaryny berjaý etmäge ukyply işgärleri saýlap almak üçin, şu işde bilimiň ýa-da iş tejribäniň iň kiçi derejesi kesgitlenilýär, şeýle hem, işe girýäniň (hakyna tutulýanyň) resminamalary, hödürnamalary barlanyp görülýär. Kärhana has başarjaň, sowatly işgärleri hakyna tutulýanlaryň arasyndan saýlap almak hem-de degişli zähmet hakynyň möçberini adalaty kesgitlemek üçin köpsanly söhbetdeşlikleri guraýarlar, psihologiýa görnüşli barlagnamalary ulanylýar.

 Maddy serişdeler hem hökmany suratda deslapky gözegçilige sezewar edilýär, çünki, mälim bolşy ýaly, ýaramaz çig maldan oňat hilli önümi taýýarlamak mümkin däldir.

 Gözegçilik hiliň aşaky derejesiniň standartlaryny işläp taýýarlamak we ulanmaga degişli çig malyň şu talaplara laýyk gelýänligini deňeşdirmek bilen amala aşyrylýar.

 Maliýe serişdelerine deslapky gözegçilik býujeti ulanmak arkaly ýerine ýetirilýär. Býujet gözegçiligiň usuly bolmak bilen bir hatarda talap edilýän maddy serişdeleriň öz wagtynda alynmagyny üpjün edýär. Mundan başga-da, býujet hatajatlaryň çäklerini kesgitlemäge we onuň üsti bilen serişdeleri zerurlyk dörän wagtda almaga mümkinçilik berýär.

 Gündelik gözegçilik iş wagty geçirilýär, ol ýolbaşçynyň gönümel öz tabynlygyndaky işgärine edýän gözeçiligini aňladýar. Tabynlykdaky iögäriň işini birsyhly barlamak hemde onuň netijesinde ýüze çykarylan meseleleri, teklipleri ara

alyp maslahatlaşmak, öňde duran wezipeleriň gyşarnyksyz berjaý edilmegini üpjün edýär. Dolandyryş işgärlere gözegçiligi amala aşyrmak üçin yzyna gaýdyş baglanyşygy peýdalanylýar. Ýolbaşçydolandyryjy birsyhly şu ulgama täsir edip, öňde goýlan maksada hem-de onuň ýerine ýetirilişine zerur üýtgeşmeleri girizilýär. Öňde goýlan maksada ýetmek üçin bu ulgam daşky we içki gatnaşyklar boýunça ýüze çykarylan gyşarmalara öz garaýşyny aýan edýär. Içki gatnaşyklara guramaçylygyň düzüm gurluşy, maksat, wezipeler, tehnologiýa we işgärler bilen bagly meseleler degişlidir. Daşky gatnaşyklara bäsdeşlik, kanunlar, tehnologiýadaky ütgeşmeler, umumy ykdysady ýagdaýyň hem jemgyýetiň gymmatlyklarynyň üýtgemegi we başgalar degişlidir.

 Jemleýji gözegçilik ýerine ýetirilýän iş ýa-da oňa berlen möhlet tamamlanylandan soň amala aşyrylýar. Gözegçiligiň çäklerinde hem yzyna gaýdyş baglanyşyk ulanylýar. Gözegçilik iki möhüm funksiýadan ybaratdyr. Olaryň birinjisi – häzirki wagtdaky ýaly geljekde hem meňzeş işleri geçirmek göz öňünde tutulan ýagdaýynda jemleýji gözegçilik kärhananyň ýolbaşçylaryna meýilnama düzmek üçin maglumatlary berýär. Alnan netijeleri göz öňünde tutýan görkezijiler bilen deňeşdirip, düzülen meýilnama görä, laýyklyk derejesi kesgitlenilýär, şeýlelik bilen, ýolbaşçylar meýilnama dürs baha bermäge mümkinçilik alýarlar. Bu çäre, şeýle hem, ýüze çykýan meseleler hakyndaky maglumaty almaga we geljekde täze meýilnamany düzmäge mümkinçilik berýär. Ikinji funksiýa zähmete höwesi döretmäge ýardam berýär. Ýagny kärhananyň ýolbaşçylary zähmete höwes dörediji sylaglary alynjak netijeler bilen baglaşdyran halatynda, ýetilmeli sepgidi takyk hem-de obýektiw ölçemäge zerurlyk döredýär.

 Gözegçiligi alyp barmak üç dürli tapgyrlary: standartlary işläp taýýarlamak, olary hakyky alnan netijeler bilen deňeşdirmek hem-de degişli zerur düzediş çäreleri kabul etmekligi öz içine alýar.

 Gyşarmalary düzetmek gözegçilik ulgamynyň möhüm işleriniň biridir, bu ulgam gyşarmalary çylşyrymly derejä ýetirmezden ozal olary düzetmäge ukyply bolmalydyr. Düzedişiň düýp manysy gyşarmanyň sebäbine düşünmegi we ýerine ýetirilýän işi dogry ugra gaýtaryp getirmegi aňladýar. Standartlara täzeden seretmek meýilnama girizilýän üýtgeşmelere baglylykda geçirilýär. Standartlar meýilnamalara esaslanýarlar, şonuň üçin hem meýilnama durmuşdan üzňe ýagdaýynda bolmaly däl. Gözegçiligiň strategiýa häsiýetli bolmagy ony anyk netijelere gönükdirmäge mümkinçilik berýär, onuň öz wagtynda geçirilmegi netijeliligi ýokarlandyrmaga ýardam berýär.