TÜRKMENISTANYŇ BILIM MINISTRLIGI

TÜRKMEN POLITEHNIKI INSTITUTY

T.A. Çaryýewa, A.O.Altyýewa

ÖNÜMÇILIGI GURAMAK WE DOLANDYRMAK

Himiýa tehnologiýalarynyň hünärleri üçin

Aşgabat – 2010

GIRIŞ

Hormatly Prezident G. M. Berdimuhamedowyň başlan reformalaryny üstünlikli amala aşyrmak üçin ykdysadyýetimizde diňe ýakyn ýyllarda däl, eýsem, has uzak ýyllarda hem nähili meseleleri çözmeli boljakdygyny öňünden kesgitlemelidiris. Mysal üçin, häzirki wagtda ykdysady Galkynyş we özgertmeler syýasatynyň 2030-njy ýyla çenli döwür üçin milli strategiýasynyň maksady Türkmenistanyň tebigy serişdelerini rejeli we toplumlaýyn özleşdirmekden, ösen tehnologiýalary ulanmak arkaly senagat taýdan gaýtadan işlemekden hem-de ýurdumyzda öndürilýän, bäsdeşlige ukyply, taýýar önümleri dünýä bazarlaryna amatly nyrhlar bilen çykarmakdan, ykdysadyýetiň pudaklaýyn düzümini, sebitleýin ýerleşişini kämilleşdirmekden, edara kärhanalaryň tehniki we tehnologiki taýdan enjamlaşdyrylyşyny döwrebaplaşdyrmakdan, ilatymyzyň durmuş hal-ýagdaýyny ösen döwletleriň derejesine ýetirmekden ybaratdyr.

Garaşsyz we Baky Bitarap Türkmenistanda Beýik Galkynyşlar zamanasyna gadam basan döwründe, ýurduň jemgyýetçilik durmuşynyň dürli gurşawynda uly özgertmeler bolup geçýär. Özgertmeler Türkmenistany dünýäniň ösen ýurtlarynyň derejesine ýakynlaşdyrmaga, onuň halkynyň bolsa mynasyp durmuşda ýaşamagyna gönükdirilendir.

Ýurtda amala aşyrylýan uly göwrümli çäreleriň hemmesi diýlen ýaly gönüden-göni Türkmenistanyň Prezidenti Hormatly Gurbanguly Berdimuhamedowyň ady bilen baglanşyklydyr. Ýurt baştutany täze döwür üçin ykdysady ösüşiň düýbünden başgaça depginleriniň möhümligini nygtap, täze strategiýanyň işlenilip düzülmeginiň zerurlygy baradaky teklibi öňe sürdi. Täze strategiýa bazar ykdysadyýeti şertlerinde ykdysadyýetiň ähli pudaklarynyň özara sazlaşykly ösdürilmegi, welaýatlaryň ykdysady ösüşiniň depginleriniň çaltlandyrylmagy, önümçilikde häzirki zaman ylmynyň we tehnikasynyň gazananlarynyň giňden ulanylmagynyň üpjün edilmekligi,

ýurduň kärhanalarynda dünýä bazarynda uly isleg bildirilýän harytlaryň we önümleriň ösdürilmekligi, täze iş ýerleriniň döredilmekligi, ýokary bilimli hünärmenleriň täze nesliniň kemala getirilmegi üçin zerur şertleriň döredilmegi ýaly onlarça wajyp meseleleri öz içine alýar.

Şeýle strategiýanyň üstünlikli durmuşa geçirilmegi kärhanalara, edaralara, guramalara, umuman ähli görnüşdäki işlere ýolbaşçylyk edilişiniň täzeçe guralmagyny iň derwaýys meseleleriň birine öwrülýär ýa-da başgaça aýdylanda, işleri dolandyrmaklygyň mehanizmleriniň hil taýdan düýpgöter täze ýollarynyň gözlenilmelidigini talap edýär.

Edara-kärhanalaryň işleriniň dolandyrylyşynyň, ýagny olara ýolbaşçylyk edilişiniň dürli mehanizmleri we ugurlary ylmy tarapyndan giňişleýin öwrenilýär. Hut şu nukdaýnazardan hem bu ylmy ugruň ýokary mekdeplerde aýratyn ders hökmünde öwrenilmegi zerur hasaplanylýar. Sebäbi, häzirki döwürde, geljekde önümçilikde işlemek üçin taýýarlanylýan hünärmenler diňe önümçiligi gowy bilýän adamlar bolman, eýsem önümçiligiň guralyşyny, oňa ýolbaşçylyk edilişiniň tärlerini, önümleri öndürýän kärhanalaryň dolandyrylyşynyň aýratynlyklaryny hem has düýpli bilýän adamlar bolmalydyrlar.

Dolandyryş işleri jemgyýetiň durmuşynda wajyp orna eýedir. Dolandyryş işleriniň netijeliligine önümçiligiň ykdysady täsirliligi we ilatyň isleginiň kanagatlandyryş derejesi baglydyr. Okuw kitabynda kärhananyň içki we daşky gatnaşyklary, guramaçylygyň we dolandyrmagyň ähmiýeti, zähmetiň netijeliligini gazanmaklygyň, zähmete bolan höwesiň artdyrylylyşynyň usullary we ýollary barada giňişleýin gürrüň berilýär.

1. ÖNÜMÇILIGI DOLANDYRMAK

Önümçiligi dolandyrmak düşünjesi 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 maddy-tehniki 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 bilenkämilleşýär. Häzir halk hojalygyny dolandyrmak üçin has gowy şertleri döredilýär.

Dolandyrmagyň wezipesi we çeşmesi. 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.

Dolandyrýan işgärleriň toparlanylyşy. 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 gös-göni 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 ykdysady-meýilleşdiriş 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.

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.

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.

1.1. Önümçiligi dolandyrmagyň esaslary

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.

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.

1.2. Dolandyryş ulgamy we onuň elementleri

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.

1.3. Önümçilik ulgamyny dolandyrmak

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.

1.4. 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 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, nebit-gaz, 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, parallel-yzygiderli 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.

2. ÖNÜMÇILIGI DOLANDYRMAGYŇ USULLARY.

2.1. Dolandyrmagyň usullary

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

Önümçilikde dolandyrmak 4 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 guramaçylyk-kadalaşdyryjy, 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.

2.2. Dolandyrmagyň ykdysady usullary

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 himiýa 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. Himiýa kärhanasynyň 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. Himiýa 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.

2.3. Dolandyrmagyň guramaçylyk, terbiýeçilik we sosial – psihologiki usullary

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 ykdysady-matematiki 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, düzgün-tertip, 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.

2.4. 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 hem-de 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. Ýolbaşçy-dolandyryjy 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 döredįji 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.

3. ÖNÜMÇILIGI GURAMAK WE DOLANDYRMAK

3.1. Önümçiligi guramak

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 mese-mälim 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.

3.2. Dolandyrmakda guramaçylyk

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.

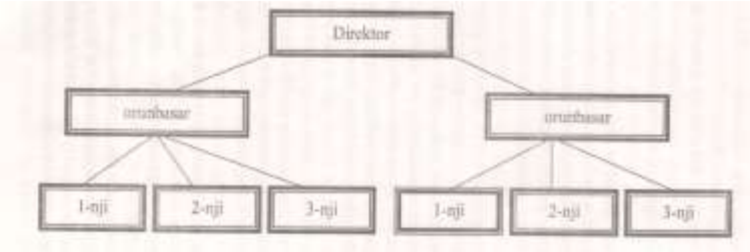
Ygtyýarlylyk – kärhananyň serişdelerini ulanmak we zerur meseleleri çözmek üçin çäkli hukuklary şekillendirýär. Ygtyýarlylyk işgärlere däl-de, olaryň eýeleýän wezipesine paýlanyp berilýär. Ygtyýarlylyklar kärhananyň ýokary derejedäki ýolbaşçysyndan oňa garaşly işgärlere paýlanyp berilýär. Ygtyýarlyklar syýasat, kabul edilen kararlar, tertip-düzgünler we wezipe borçlary, hukuklary esasynda çäklendirilýär.

Ygtyýarlylygy paýlap bermek boýunça dolandyryjynyň wezipesi kärhananyň strategiýasyna doly suratda laýyk gelýär. Kärhananyň düzüm gurluşy, onuň strategiýasyna esaslanýar. Bu iş şu yzygiderlilikde ýerine ýetirilýär:

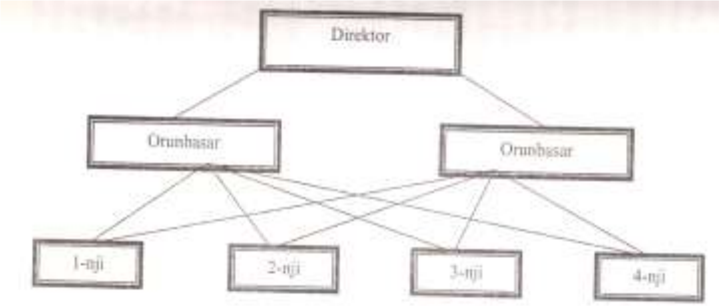
- strategiýanyň möhüm ugurlary boýunça kärhana gorizontal bölümlere bölünýär;
- dürli wezipeleriň ygtyýarlyklarynyň özara gatnaşygy kesgitlenilýär;
- kesgitlenen wezipelere we işlere baglylykda, wezipe borçlary anyklanylýar.

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:

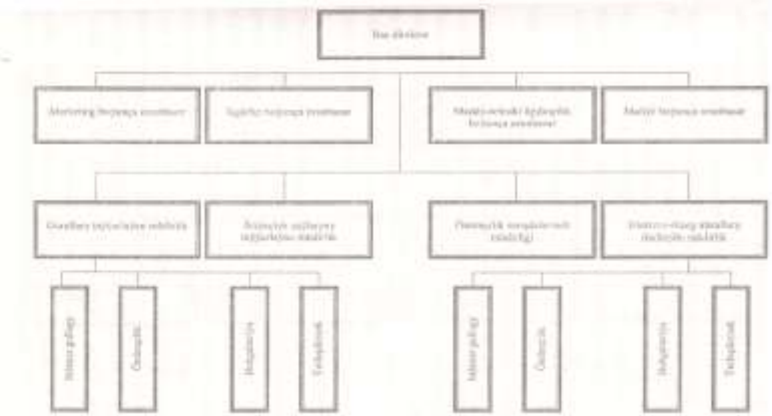
- taslanylýan düzüm gurluşyň ykdysady ulgamyň mazmunyna laýyklygy;
- taslanylýan düzümiň ykdysadyýetdäki özgertmeleri şekillendirmeklige ukyplylygy;
- arabaglanyşyk serişdeleri arkaly edilýän täsirlere guramaçylyk düzüminiň öz wagtynda jogap bermegi;
- guramaçylyk düzüminde ýolbaşçylyk basgançaklarynyň sanynyň mümkin boldugyça az bolmagy;
- guramaçylyk düzümindäki bölümleriň ýerine ýetirýän işleriniň mukdar we hil taýdan deň gatnaşykda bolmagy;
- guramaçylyk düzümine elementleriň özara gatnaşykda bolmagy.



1-nji surat. Çyzykly gurluş



2-nji surat. Funksional gurluş



3-nji surat. Önüm boýunça dolandyryşyň guramaçylyk düzüm gurluşynyň shemasy

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. Wertikal-ýolbaşçy 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.

3.3. Ýolbaşçynyň esasy iş sypatlary

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 derejesine, 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. Öz-özüňe 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.

3.4. Çözgütleri kabul etmek

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.

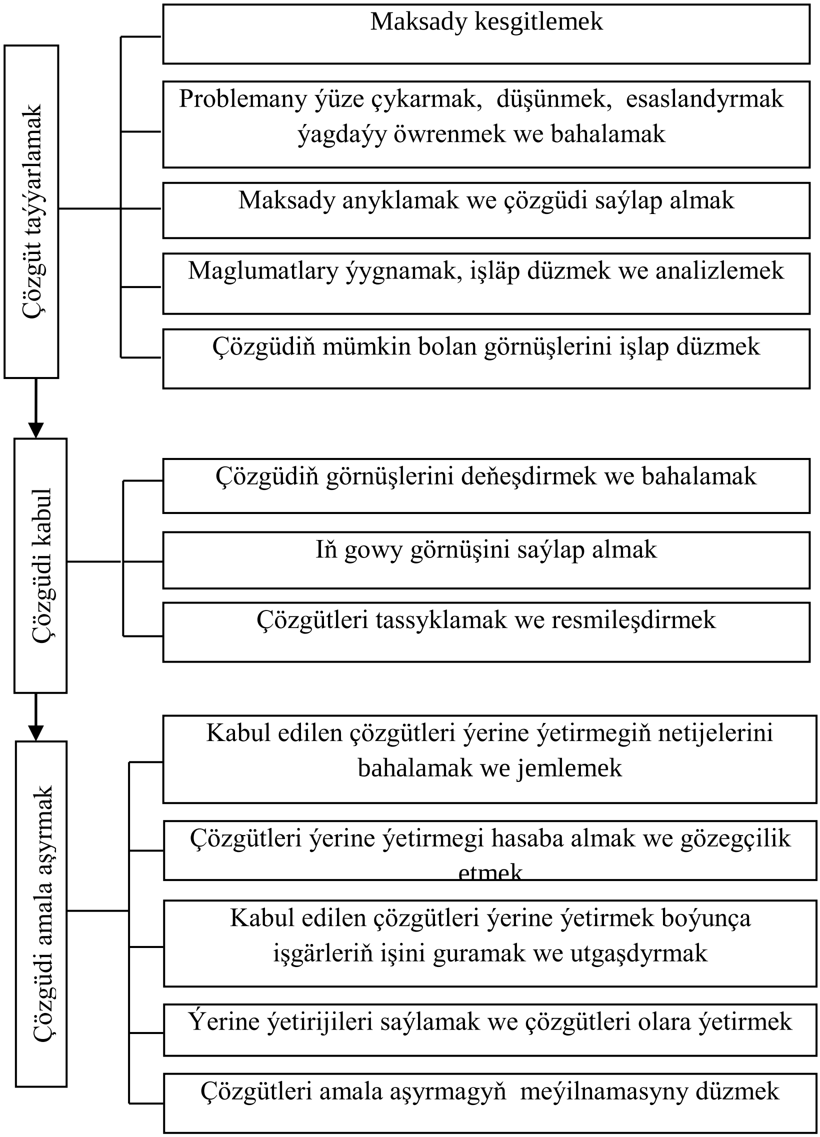
Duýgurlyk çözgütleri – diňe duýgy esasda onuň duýgurlygy seçip alynýar. Çözgüdi kabul edýän işgär her bir alternatiwanyň oňat we ýetmezçilik talaplaryny saldarlap görmeýär, hatda, emele gelen ýagdaýa hem düşünjek bolmaýar. Işgär diňe saýlap-seçip alýar. Adamy kellesine gelen ajaýyp pikir hem duýgurlyk 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.



4-nji surat. Dolandyryş çözgütlerini işläp düzmek prosesiniň mazmunynyň shemasy

Emma ýagdaý çylşyrymly bolanda oýlanmalar peýdasyz hem bolup biler, sebäbi göz öňünde tutmaly faktorlar diňe bir admaýň 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 ädim-kynçylyklaryň 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, ykdysady-matematiki 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.

4. ÖNÜMÇILIK PROSESLERINI GURAMAK

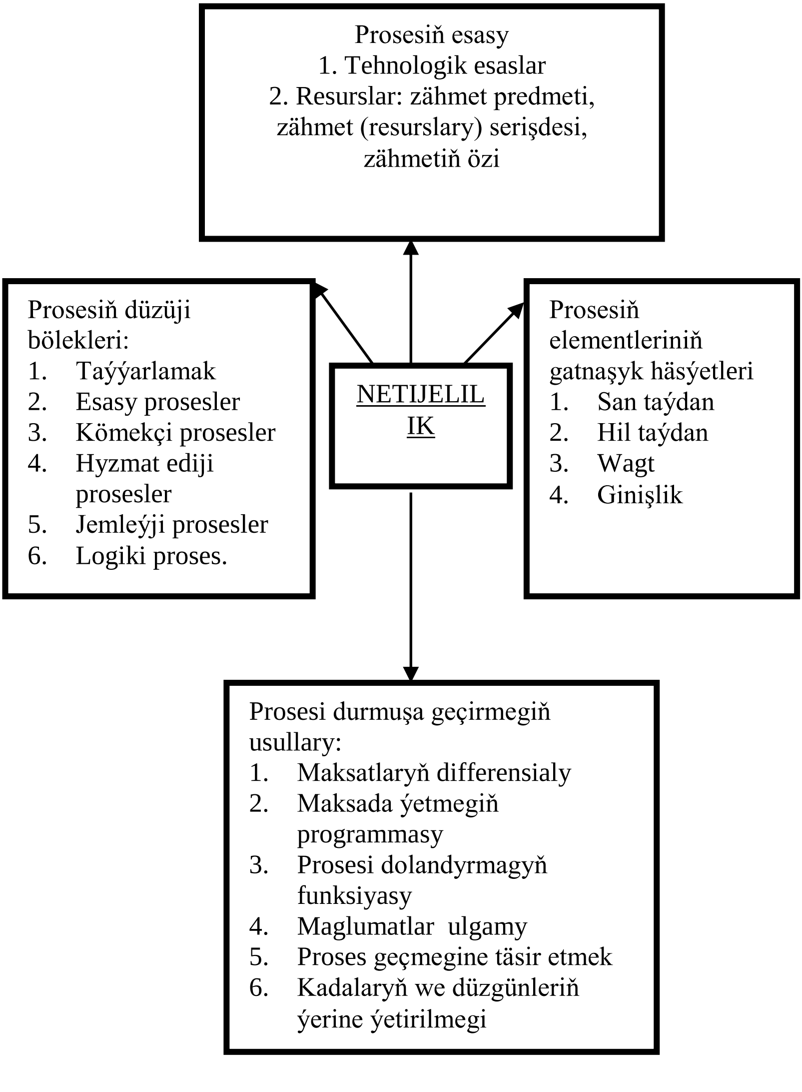
4.1. Esasy önümçilik prosesi

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; 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).



5-nji surat **Önümçiligi guramagyň struktura shemasy**

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;

4.2. 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.

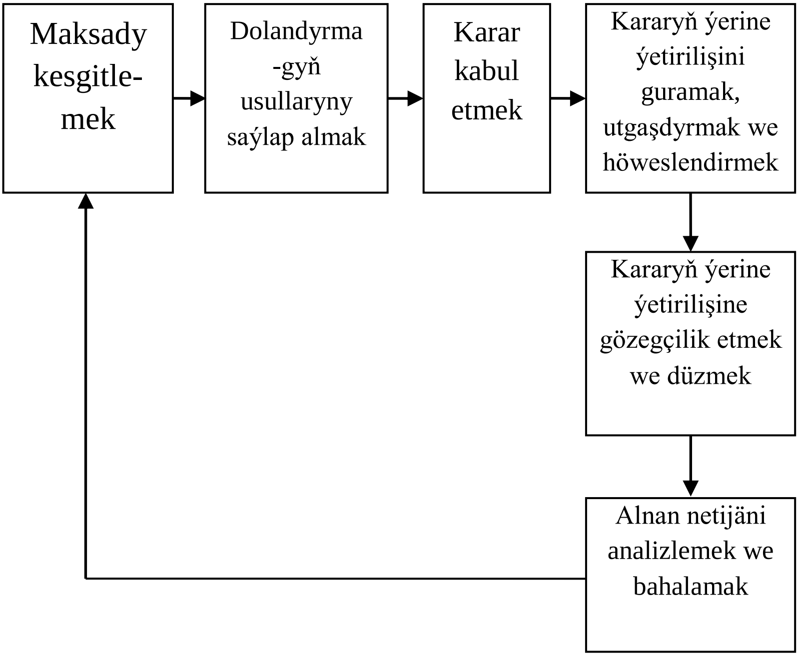
Proporsionallyk prinsipi şu esasy şertleri kanagatlandyrmaly: ýagny, dürli önümçilik operasiýalaryny ýerine ýetirýän işçileriň sany, şol operasiýalaryň zähmet sygymlylygyna proporsional bolmalydyr; sehde, bölümde enjamlaryň ýerleşdirilişi, işiň kesgitlenen tehnologiki

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.

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.



6-njy surat. Dolandyrma aýlanşygy

5. ÖNÜMIŇ HILINI DOLANDYRMAK

5.1. Önümiň hili we oňa täsir edýän faktorlar

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.

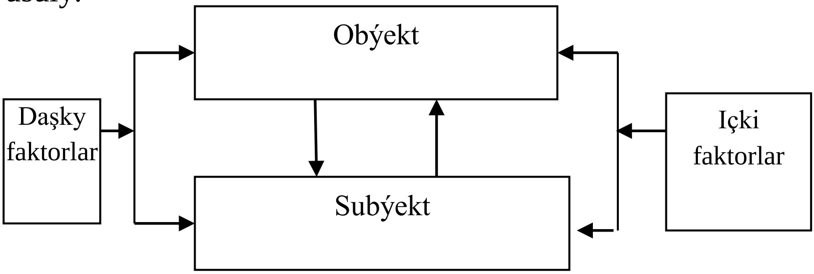
Daşky faktor – bazar gatnaşyk şertlerde önümüň hilini düzmäge ugrykdyrýar. Olara bazar gatnaşygyň talaplary ýagny alyjylar bäsdeşigi degişli. Bu kärhanalar öz aralarynda baglanşykly we önümiň hiline täsir edýär.

Önümiň hilini dolandyrmakda şu katigoriýalar ulanylýar:

1. ***Obýekt*** – önümüň hili. Obýekt hökmünde bäsdeşlige ukyply, tehniki dereje, hil görkezijileri, häsiýetnama we beýlekiler 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.



7-nji surat. Önümiň hilini dolandyrma gatnaşyklary

Dolandyryjy serişdeler orgtehnika (kompýuterler, aragatnaşyk serişdeleri).

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;

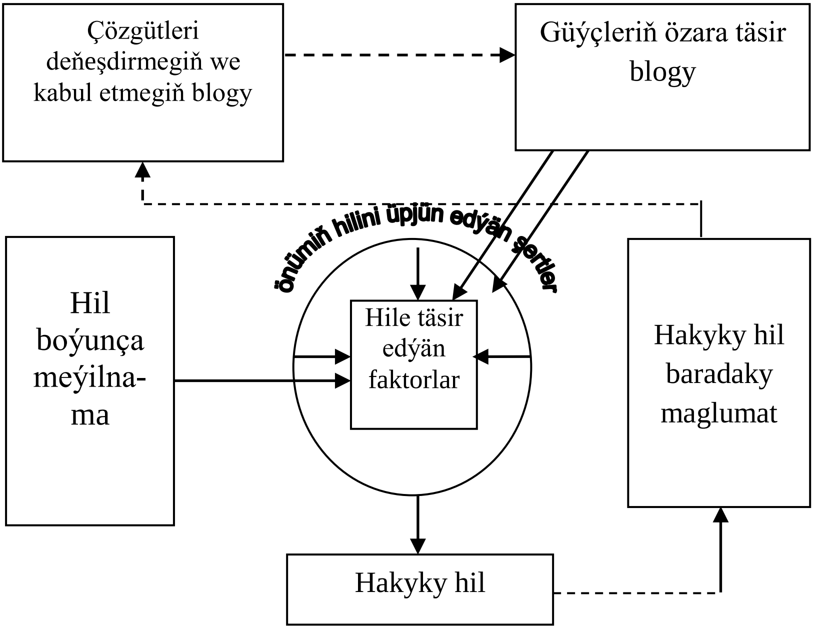
2. daş töweregiň we önümçilik jaýlarynyň klimat ýagdaýy;

3. interýer we önümçilik dizaýny;

4. maddy we ahlak taýdan goldaw;

5. önümçilikdäki psihologiki klimat;

6. iş ýerleriniň abzalaşdyryş derejesi;



Şertli belgiler ______ göni baglanşyk

------------ ters baglanşyk

8-nji surat. Önümiň hilini dolandyrmagyň uniwersal shemasy

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 bölüminiň barlagçylary we

beýlekiler işleýär. Olar üçin maksatnama çyzgylarda tehnologiki we gözegçilik kärhanada ýerleşýär.

Önümiň hilini dolandyrmak organlary umumy önümçiligi dolandyrmakda onuň organiki düzüm bölegi ýa-da funktsiýasybolup 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.

5.2. Kärhanana gatnaşyklary

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 çyzykly-funksional 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 bölünmegi-ýerine 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.

5.3. Kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygyny dolandyrmak

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 garaýar.

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;

6. HOJALYK HASAPLAŞYGY WE ONY GURAMAK

6.1. Hojalyk hasaplaşygy barada umumy düşünjeler

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 tölenýärmi we ş.m.

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

6.2. Hojalyk hasaplaşygynyň esaslary

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.

7. KÄRHANALARY DOLANDYRMAGYŇ AWTOMATLAŞDYRYLAN ULGAMY

7.1. Esasy kesgitlemeler

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.

7.2. Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň toparlary we niýetlenilişi

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, elektron-hasaplaýjy tehnikalary kompiýuterleri peýdalanamaga esaslanan we obýektiň önümçilik-hojalyk işlerini dolandyrmagyň esasy meselelerini çözmek üçin ykdysady-matematiki 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)-dölet 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.

7.3. Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny ornaşdyrmak prosesi

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.

8. ÖNÜMÇILIK KUWWATYNY TASLAMAGY DOLANDYRMAK

8.1. Önümçiligi häsiýetlendirmek we onuň maksady

Önümçilik üç bölek hökmünde garalýar:

1) Serişdeler;
2) Önüm;
3) 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.

Himiýa kärhanalarynda serişdeleriň dürli görnüşleri ulanylýarlar (minerallar, peçler, siloslar, reagentler, mehanizm serişdeler we ş.m.).

Toplum işler – bu öňden göz öňünde tutulýan işleriň ýa-da 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.

8.2. Önümçilik kuwwatyny taslamak

Önümçilik kuwwaty – 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 delilller 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, bejeriş-gurluşyk 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.

8.3. Işleri taslamak we zähmeti kadalaşdyrmak

Işleri taslamagyň möhüm tarapy işgärleriň enjamlary ulanmak bilen özara bagly hereketleriň tertibini kesgitleýän ýöreteleşdirilenresminamany düzmekdir.

Himiýa 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 durmuş-tehniki 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.

8.4. Önümiň özüne düşýän gymmaty

Önümiň özüne düşýän gymmaty – bu pul görnüşinde aňladýan önümçilik harçlanmalary we önümiň satylmagy, ýerlenmegi.

Önümiň ýerlenmegi– önümiň satlyga çykarlyşy.

Mysal üçin: 1tonna ýoduň özüne düşýän gymmaty 25 dollar ýa-da 71 manat, bu 1 tonna ýody öndürmek we satmak üçin himiýa zawodynyň edýän çykdajylary.

Önümiň özüne düşýän gymmaty 2 görnüşde bolýar:

1. Önümiň önümçilikde özüne düşýän gymmaty
2. Önümiň doly özüne düşýän gymmaty

Mysal üçin: 1tonna H_2SO_4 –iň önümçiliginde önümiň özüne düşýän gymmaty 50 manat, önümçiligiň bu harçlanmalarynyň doly özüne düşýän gymmaty diňe önümiň öndirilişine degişli bolman, eýsem onuň satylmagyna hem degişlidir.

Önümiň özüne düşýän gymmatyna indiki harçlanmalar degişli:

1. Çig mala edilýän harçlama
2. Esasy kömekçi materiallara we ýarym fabrikata edilýän harçlanma

Her bir önümçiligiň esasy meselleriniň biri hem öndürilýän önümiň özüne düşýän gymmatyny peseltmek

Gird = (Önümiň bahasy – Ö.Ö.D.G)·Q; (25)

Önümiň özüne düşýän gymmatynyň peselmegi bilen önümçiligiň girdejisi köpelýär.

<u>Önümiň özüne düşýän gymmatyny peseltmegiň esasy ugurlary:</u>

1. Çig maly, materýallary, ýangyjyň elektrik energiýany tygşytly
peýdalanmak
2. Zähmet öndürjiligini önümçiligiň durkunyň täzelenmeginiň hasbyna ýokarlandyrmak. Bu bolsa önümiň öndürlişini ýokarlandyrýar, täze gurluşyga garanda maýa goýumyny azaldýar.
3. Çig malyň ýarym önümleriň ýitgisini peseltmek we önümçiligiň galyndylaryny peýdalanmak (ýagny az galyndyly we galyndysyz tehnologiýany döretmek)
4. Zähmetkeş işçileriň her biriniň maddy peýdalaryny ýokarlandyrmak, önümiň öndürilişine edilýän harçlanmalary peseltmek we öndürilýän önümiň hilini ýokarlandyrmak.

9. DOLANDYRMAGYŇ NETIJELILIGI

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.

10. DOLANDYRMAGYŇ TÄZE UGURLARY

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 tiz-tizden 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.

11. DOLANDYRMAGYŇ HALKARA ULGAMLARY

11.1. Häzirki zaman hil menejmentiniň ulgamlary

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

Tablisa №1

Hili dolandyrmagyň Usullary	Önümiň durmuş aýlanşygynyň tapgyrlary					
	Marke-ting	Tasla-mak	Tehnolo-giýa taýýarlyk	Öndür-mek	Sat-mak	Tehnologiýa taýdan hyzmaty etmek we abatlamak
Funksiýalary bölmek (QFD)	+	+	+	+		+
Bökdençleriň sebäpleriniň we netijesiniň analizi (FMEA)	+		+	+		+
Taguti usuly	+	+	+	+		
Analiziň toparlaýyn usuly we meseleleri çözmek	+	+	+	+	+	+
Ýapon ykdysadyýetiniň ýedi serişdesi	+	+	+	+	+	
Tehnologiýa proseslerini statistiki taýdan dolandyrmak				+		
Statistiki gözegçilik			+	+	+	
Statistiki analiz	+	+	+	+		
Hili dolandyrmagyň täze usullary	+		+	+		

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.

11.2. ISO 9001 Hil menejmentiniň ulgamlaryny ornaşdyrmak

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;

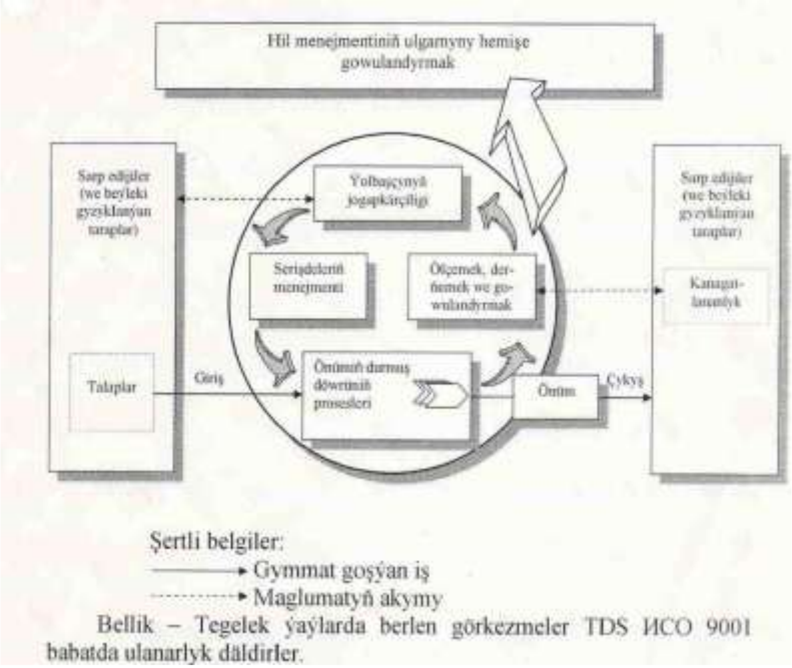
prosese goşmaça gymmat nukdaýnazaryndan seredilmeginiň zerurlygynyň:

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. 1-nji suratda getirilen nusga prosesleri jikme-jikleşdirmeýär.



9-njy surat. Hil menejmentiniň ulgamynyň prosesleýin çemeleşmäge esaslanan nusgasy

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.

11.3. Önümçilige ISO 14000 ekologiki menejment ulgamynyň standartlaryny ornaşdyrmak

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.

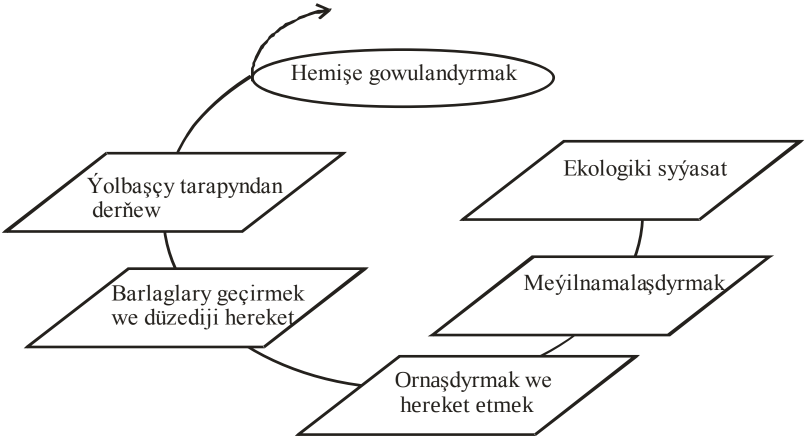
Häzir Şweýsariýanyň we Germaniýanyň iri banklary taslamanyň ekologiki maksada laýyklylygynyň subutnamasy bolmasa, karz bermeýärler. Şweýsariýanyň SŽS şereketi golaýda daşky gurşawy goramagyň ulgamlaryny sertifikatlaşdyrmagyň ekologiki netijeligini Fransiýada, Germaniyada, Niderlandlarda we Beýik Britaniýada 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



10-njy surat. 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. Şeýle çemeleşmegiň nusgasy -nji suratda görkezilendir. 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.

EDEBIÝATLAR:

1. Türkmenistanyň Konstitusiýasy. Aşgabat, 2008.
2. Gurbanguly Berdimuhamedow Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. I tom. Aşgabat, 2008.
3. Gurbanguly Berdimuhamedow. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. II tom. Aşgabat, 2009.
4. Gurbanguly Berdimuhamedow. Garaşsyzlyga guwanmak, Watany, Halky söýmek bagtdyr. Aşgabat, 2007.
5. Gurbanguly Berdimuhamedow. Türkmenistan – sagdynlygyň we ruhubelentligiň ýurdy. Aşgabat, 2007.
6. Türkmenistanyň Prezidenti Gurbanguly Berdimuhamedowyň Ministrler Kabinetiniň göçme mejlisinde sözlän sözi. (2009-njy ýylyň 12-nji iýuny). Aşgabat, 2009.
7. Türkmenistanyň kärhanalar (birleşmeler) hakyndaky kanuny. Aşgabat, 1993.
8. ISO 9001 Hil menejmentiniň ulgamlary. Talaplar
9. ISO 14001 Daşky gurşawy dolandyrmagyň ulgamy. Talaplar
10. Бренц А.Д. и Тищенко В.Е. “Организация, планирование и управление предприятиями нефтеной и газавой промышленности”. М., Недра. 1986
11. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия. Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2005
12. Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Экономика организаций (предприятий): учеб. для вузов / Под ред. проф. Сергеева И.В.- М.: ПРОСПЕКТ, 2005
13. В.А. Тимошева, Е.Т. Леонов. “Сборник задач по экономике, организациu и планированию производства на предриятиях химической и нефтехимической промышленности”. Москва, ВШ.1984.

14. Круглов М.Г. Менеджмент системы качества.,М.,изд.стандартов 1987.
15. Щадрин А.Д. Пять потребностей, восемь принципов, десять заповедей. Стандарты и качества. 2002, №2, 54 с.

Mazmuny

Giriş 7

1. Önümçiligi dolandyrmak 9
1.1. Önümçiligi dolandyrmagyň esaslary 13
1.2. Dolandyryş ulgamy we onuň elementleri 16
1.3. Önümçilik ulgamyny dolandyrmak 17
1.4. Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşleri 20
2. Önümçiligi dolandyrmagyň usullary 25
2.1. Dolandyrmak usullary 25
2.2. Dolandyrmagyň ykdysady usullary 28
2.3. Dolandyrmagyň guramaçylyk, terbiýeçilik we sosial-psihologiki usullary 31
2.4. Gözegçilik 33
3. Önümçiligi guramak we dolandyrmak 38
3.1. Önümçiligi guramak 38
3.2. Dolandyrmakda guramaçylyk 41
3.3. Ýolbaşçynyň esasy iş sypatlary 44
3.4. Çözgütleri kabul etmek 49
4. Önümçilik proseslerini guramak 57
4.1. Esasy önümçilik prosesi 57
4.2. Önümçilik prosesini guramagyň prinsipleri 59
5. Önümiň hilini dolandyrmak 62
5.1. Önümiň hili we oňa täsir edýän faktorlar 62
5.2. Kärhana gatnaşyklary 66
5.3. Kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygyny dolandyrmak 70
6. Hojalyk hasaplaşygy we ony guramak 76
6.1. Hojalyk hasaplaşygy barada umumy düşünjeler 76
6.2. Hojalyk hasaplaşygynyň esaslary 77

7.	**Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamy**	80
7.1.	Esasy kesgitlemeler	80
7.2.	Dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamynyň toparlary we niýetlenilşi	81
7.3.	Kärhanalary dolandyrmagyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny ornaşdyrmak prosesi	84
8.	**Önümçilik kuwwatyny taslamagy dolandyrmak**	87
8.1.	Önümçiligi häsiýetlendirmek we onuň maksady	87
8.2.	Önümçilik kuwwatyny taslamak	89
8.3.	Işleri taslamak we zähmeti kadalaşdyrmak	90
8.4.	Önümiň özüne düşýän gymmaty	93
9.	**Dolandyrmagyň netijeliligi**	95
10.	**Dolandyrmagyň täze ugurlary**	99
11.	**Dolandyrmagyň halkara ulgamlary**	104
11.1.	Häzirki zaman hil menejment ulgamlary	104
11.2.	ISO 9001 Hil menejmentiniň ulgamlaryny ornaşdyrmak	108
11.3.	Önümçilige ISO 14000 Ekologiki menejment ulgamynyň standartlaryny ornaşdyrmak	113
	Edebiýatlar	117
	Mazmuny	119