

M. Atabaýew

AGROSENAGAT MENEJMENTI

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby

*Türkmenistanyň Bilim ministrligi
tarapyndan hödürlenildi*

**Aşgabat
TDKP - neşirýaty
2009**

M. Atabayew. Agrosenagat menejmenti (Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby).– Aşgabat, TDKP, 2009. 226 s.

Kitapda agrosenagat menejmentiniň ösüş taryhyna seredilip, onuň esasy düşüňjeleri açylyp görkezilýär. Agrosenagat menejmentinde dolandyrmagyň nazaryýet we amaly ösüşleriniň häzirkizaman ýörelgelerine kesgitlemeler berilýär.

Oba hojalyk senagat toplumynyň kärhanalarynda ylmyň, tejribäniň gazananlaryny we halkara nusgalary hasaba almak bilen dolandyrmagyň usullary beýan edilýär. Häzirki döwürde oba hojalyk kärhanalaryny dolandyrmagyň aýratynlyklaryna uly üns berilýär. Bazar ykdysadyýetiniň şertlerine mahsus bolan maliýe we innowasion menejmente, dolandyryşda kompýuterleriň ulanylyşyna giňişleýin orun berilýär.

Oba hojalyk hünärleri boýunça ýokary okuw mekdeplerinde okaýan talyplar, agrotelekeçilik mekdepleriniň diňleýjileri, dolandyryş ulgamynyň işgärleri, telekeçiler we fermer hojalyklary üçin niýetlenýär.



**TÜRKMENISTANYŇ ILKINJI PREZIDENTI
BEÝIK SAPARMYRAT TÜRKMENBAŞY**



TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET TUGRASY



TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET BAÝDAGY

TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET SENASY

Janym gurban saňa, erkana ýurdum,
Mert pederleň ruhy bardyr köňülde.
Bitarap, garaşsyz topragyň nurdur,
Baýdagyň belentdir dünýäň öňünde.

Gaýtalama:

Halkyň guran Baky beýik binasy,
Berkarar döwletim, jigerim janym.
Başlaryň täji sen, diller senasy,
Dünýä dursun, sen dur, Türkmenistanym!

Gardaşdyr tireler, amandyr iller,
Owal-ahyr birdir biziň ganymyz.
Harasatlar almaz, syndyrmaz siller,
Nesiller döş gerip gorar şanymyz.

Gaýtalama:

Halkyň guran Baky beýik binasy,
Berkarar döwletim, jigerim janym.
Başlaryň täji sen, diller senasy,
Dünýä dursun, sen dur, Türkmenistanym!

Giriş

Bazar ykdysadyýetine geçilmegi oba hojalyk senagat toplumynyň kärhanalaryndan ylmy-tehniki ilerlemäniň, hojalygy ýöretmäniň we önümçiligi dolandyrmagyň netijeli görnüşleriniň ornaşdyrylmagy esasynda önümçiligiň netijeliligini ýokarlandyrmaklygy talap edýär.

Menejment hem jemgyýetiň durmuş-ykdysady ösüşiniň häzirki zaman ugurlarynda barha mese-mälim orunlara eýe bolýar. Häzirki döwrüň dolandyryş pikirleriniň ösüşi, onuň esasy düşüňjeleriniň, düzüminiň, dolandyryş nazaryýetiniň täzeçe, öňkä görä ýokary hilli kabul edilýändigleri bilen häsiýetlendirilýär.

Agrosenagat menejmenti kitabyňyň taýýarlanmagy häzirki döwürde bu ugurdan öz okuw-usuly edebiýatlarymyzyň ýetmezçilik edýänligi bilen düşündirilýär. Menejment ugrundan oňat hünärmenleri taýýarlamak, bazar gatnaşyklaryna geçilýän döwürdäki hojalyklary dogry we işjeň alyp barmaga doly ynam döredýär.

Häzirki döwürde menejmentiň diňe ýokary mekdepde öwrenilmegi bilen çäklenmän, onuň ýokary mekdepden soňky ösüşlerine hem üns berilmelidir. Sebäbi täze bilimler bilen üsti ýetirilen tejribe, ýokary derejeli dolandyryşyň güwäsi bolup durýar.

Kitabyň 1-nji babynda menejmentiň ösüş ýollary, ýörelgeleri şeýle hem intensiw we ekstensiw ösüşler barada ýeterlik durlup geçilýär.

2-nji bapda menejmentiň tehnologiýasy, menejeriň iş utgasy, wezipeleri barada düşünje berilýär. Şeýle hem bazar gatnaşyklarynyň ösmegi netijesinde agrosenagat toplumynda ýolbaşçy we onuň tabynlygyndaky işgärleriň wezipelerine, borçlaryna, ýolbaşçylaryň hillerine seredilip geçilýär.

3-nji bapda menejmentiň strategiýasy, ulgamlaryň görnüşleri, dolandyryş we dolandyrylýan ulgamlar barada aýdylýar. Bu ýerde oba hojalyk senagat toplumunyň bazar aýratynlyklary, bazary dolandyrmagyň ulgamlaryň häsiýetleri we dolandyryşyň meýilnamalaşdyrmak, çaklamak, sazlamak, guramak, gözegçilik, hasap, seljerme ýaly wezipelerine seredilýär. Bu bap dolandyryş ulgamyndaky näsazlyklary hem öz içine alýar.

4-nji bap dürli derejedäki hojalyklaryň dolandyrylyşyny guramak, ýolbaşçylyk etmegiň täzeçe usullary, iş wagtyny we işgärleri dolandyrmagyň usullary hem-de hojalykda işgärler syýasatyny alyp barmak meselesine degişlidir.

5-nji bapda menejmentiň wezipelerine we usullaryna seredilip, onda bazary dolandyrmagyň wezipeleýin guramaçylyk düzümi, agrosenagat önümçiliginiň bazar aýratynlyklary, önüm hödürlemegiň guralyşy şeýle hem menejmentiň maglumat üpjünçiligi barada giňden durlup geçilýär.

6-njy bapda önümçiligi meýilnamalaşdyrmak, biznes-meýilnama ýaly düşüňjeler bilen bilelikde, maliýe menejmentiniň we innowasion menejmentiň esaslary açylyp görkezilýär.

7-nji bapda agrosenagat toplumynda menejmentiň ykdysady, hökmürowan, durmuş-psihologik usullaryna seredilip, soňra hojalyk çözgütleriniň taýýarlanylşy, toparlara bölünişi we amala aşyrylyşy şeýle hem operatiw dolandyryşyň esasy manylary açylýar.

8-nji bapda agrosenagat toplumyny ösdürmäge dürli çemeleşmeler, bazar şertlerinde oba hojalyk kärhanalarynyň dolandyryş düzüminiň özgerdilişi, oba hojalygynda dolandyryşyň pudaklaýyn aýratynlyklarynyň täsiri, daýhan birleşiklerinde önümçiligi dolandyrmagyň ösüşi, oba senagat toplumyny dolandyrmagy kämilleşdirmegiň esasy ugurlary baradaky meselelere seredilýär. Şu bapda kompýuterleşdirilen dolandyryş ulgamynyň esaslary we fermer hojalyklarynyň dolandyryş ýagdaýlary barada hem ýeterlik maglumatlar berilýär.

Menejment jemgyýetiň durmuş-ykdysady ösüşiniň häzirki zaman ugurlarynda barha mese-mälim orunlara eýe bolýar. Menejmentiň ýagdaýynyň menejeriň bilim ulgamyna baglylygy şu gün gaty aýdyň görünýär. Munuň şeýledigine halkara tejribeleri hem şaýatlyk edýär. Häzirki döwrüň dolandyryş pikirleriniň ösüşi, onuň esasy düşüňjeleriniň, düzüminiň, dolandyryş nazaryýetiniň täzeçe, öňkä görä ýokary hilli kabul edilyändikleri bilen häsiýetlendirilýär.

Menejer – köp hünärleriň oňat hillerini özünde jemleýän hünärmendir. Ol ykdysadyýetde, durmuşda, psihologiýada we hukuk gatnaşyklarynda ýokary derejeli bilimlerini eýesidir. Häzirki döwrüň menejeri kompýuterlerden

erkin peýdalanyp, onuň kömegi bilen gerek maglumatlaryny alyp, dolandyryş meseleleriniň göwnejaý çözümlerini tapýar.

Häzirki döwürde biziň ýurdumyzda menejerleriň bilim ulgamyna günbatar döwletleriniň güýçli täsiri duýulýar. Ykdysadyýetdäki özgertmeler, bazar gatnaşyklarynyň ýüze çykmagy ýurdumyzyň ykdysady bilim ulgamyna täze-menejment bilimini getirdi.

Menejmentiň esasy-dolandyryş çözümleri. Mukdar usullary bolsa, ykdysady ýagdaýy hasaba almak bilen, iň amatly çözümleri tapmagy amala aşyrýar. Ýöne agrosenagat menejmenti öwrenilende günbatar menejmentine köre-körlik bilen ynanmak gerek däldir. Beýle etmeklik agyr ykdysady ýa-da durmuş ýagdaýlaryna getirip biler. Sebäbi her ýeriň özüne görä eýeçilik görnüşleri, bazar gatnaşyklarynyň ösüş derejeleri hünärmenleriň taýýarlygy bardyr. Şeýle hem menejmentiň daşary ýurtdaky iň öndebaryjy tejribeleri diňe bir oňa öýkünmän, öz tejribelerine seljerme bermekde hem peýdalydyr.

Biziň pikirimizçe bazar gatnaşyklaryna geçilýärkä dolandyryş ylmynyň esasy ösüş ugry – nazaryýet derňewleriniň amaly we anyk ulanylyş derejelerine ýetirilmegidir.

Menejmentiň esasy görnüşi strategiki menejment bolup, ol öz içine strategiki meýilnamalaşdyrmakdan ybarat bolan strategiki çözümleri alýar. Meýilnamalaşdyrmagyň möhletleri 5-10-30 we ş.m. ýyllara niýetlenýär. Onuň häzirki döwür üçin we uzak möhletleýin maksatlary bardyr.

1. Bazar ýagdaýy- ony eýelemek.
2. Innowasiýa – täze harytlary öndürmek.
3. Öndürijilik – hojalygyň netijeli işi.
4. Serişdeler – olaryň zerur we ýeterlik derejeleri.
5. Girdeji – olaryň ýetilen derejeleri.
6. Dolandyryş jähtleri - ýolbaşçylygy guramak.
7. Adamlar – iş ýerleri, şertler.
8. Durmuş jogapkärçiligi – umumy abadançylyk, işgärleriň hukuk ýagdaýlary.

Agrosenagat menejmenti agrosenagat önümçiligini dolandyrmagyň kanunalaýyklyklaryny we islendik eýeçilikdäki hojalygy alyp barmagyň dürli ýollaryny öwrenýär. Onuň üçin bolsa zerur we ýeterlik derejedäki maglumatlar talap edilýär.

Okuw kitaby ýazylanda menejment boýunça bar bolan halkara tejribelerinden ugur alyndy we Türkmenistandaky ykdysady özgertmeleriniň aýratynlyklary göz önünde tutuldy.

Bu okuw kitabynda menejmentiniň ähmiýeti we häzirki döwürde menejeriniň orny barada düşünje berilýär. Bazar ykdysadyýeti şertlerinde dolandyryş işgärlerine bildirilýän talaplar we olaryň işiniň guralyşyndaky aýratynlyklar görkezilýär.

Maliýe dolandyrylyşynyň esaslaryna we dolandyryşyň bazar wezipelerine aýratyn üns berilýär. Innowasion menejmentiniň orny açylyp görkezilýär. Dolandyryşyň häzirki döwürdäki dürli usullaryna häsiýetnama berilýär. Agrosenagat toplumynda we oba hojalyk kärhanalarynyň dürli görnüşlerinde menejmentiniň aýratynlyklary häsiýetlendirilýär.

Okuw kitabyň mazmunyndaky köptaraplaýynlyk ondan menejmentiniň dürli okuw maksatnamalary boýunça okuw mekdepleriniň dürli görnüşlerinde okaýanlar tarapyndan peýdalanmaga mümkinçilik berer. Şeýle-de bu kitapdan fermerler, telekeçiler we dürli derejedäki dolandyryjylar peýdalanyp bilerler.

Şu kitap S.A. Nyýazow adyndaky Türkmen oba hojalyk uniwersitetiniň ähli fakultetlerinde geçilýän dolandyryşa degişli dersler boýunça toplanan köp ýyllyk maglumatlaryň esasynda taýýarlanyldy.

I BAP

§1. Menejmentiň ösüş ýollary

1.1 Menejmentiň manysy we mazmuny

Menejment sözüniň manysy inlis ýa-da rus dillerinden terjime edilende ”el – ruka – rukowodit - dolandyrmak” bolup, ol umuman dolandyrmagy ýa-da hojalygy alyp barmagy aňladýar.

Menejment– munuň özi bazar gatnaşyklarynda hereket edýän kärhanany dolandyrmagyň ykdysady gurluşynyn esaslaryny, wezipelerini we usullaryny ulanyp, maddy we zahmet serişdelerini tygşyly ulanmak ýoly bilen islendik hojalyk işiniň gidişinde kesgitlenilen maksada ýetmäge ugrukdyrylan özbaşdak amala aşyrylýan işiň görnüşidir. Menejmentiň ahyrky maksady bolup önümçiligiň ösüşiniň gidişini rejeli guramak ýoly bilen peýdalylygy ýa-da düşewüntliligi üpjün etmek bolup durýar.

Menejmentiň wajyp wezipeleri– alyjylaryň islegini hasaba almak bilen bar bolan maddy we adam çeşmeleriniň esasynda hem-de karhananyň işiniň düşewüntliligini we durnukly ýagdaýyny üpjün edip, harytlary we hyzmatlary öndürmegi guramakdan ybarat.

Menejment düşüňjesiniň dörän ýeri bolan ösen bazar ykdysadyýetli ýurtlarda alym ykdysatçylar tarapyndan ol birnäçe topara bölünýän esasy sypatlar bilen, ýagny umumy menejment, administratiw dolandyрма hem-de psihologiýa we adam gatnaşygy nukdaýnazaryndan dolandyrmak diýen ugurlara jemlenen sypatlar bilen häsiýetlenýär (M. P. Fonet, F. Teýlor, A.Faýol, A.Moslou we başg.). Şonda mazmunyna şeýle kesgitlemeler berilýär:

- menejment boýunça iş kesgitli hünär bolup durýar we gurama umuman üstünlikli ýerine ýetirmegi bir ýere jemlemeden ýeňiş gazanýar;
- menejment diýmek önünden görmek-guramak, buýruk bermek, ylalaşmak, gözegçilik etmek diýmekdir;
- işiň ýerine ýetirilmegini başga şahsyýetleriň kömegi bilen üpjün etmek.

Menejment üçin dolandyryşa şu aşakdaky ylmy ýörelgeler häsiýetlidir:

1. Dolandyrmaga ösüşiň gidişi hökmünde çemeleşme. Işe bir wagtlyk zeruryýet hökmünde däl-de üznüksiz arabaglanyşykly hereketleriň yzygiderliligi, ýagny dolandyrmagyň şu wezipeleri hökmünde garalýar: meýilnamalaş-dyrmak-guramak-buýruk bermek-delillendirmek-ýolbaşçylyk etmek- sazlaşdyrmak – gözegçilik etmek- işgärleri seçip almak – wekilçilik etmek – gepleşikleri alyp barmak (gepleşikleri baglaşmak).

2. Ýagdaýlaýyn çemeleşme – dolandyrmagyň ýagdaý bilen kesgitlenýän birnäçe usullarynyň ýaramlylygy.

3. Ulgamlaýyn çemeleşme – arabaglanyşykly aýratyn bölekleriň jemlenmegini guramak: adamlar – düzüm gurluşy – dürli maksatlary gazanmaklyga ugrukdyrylan wezipeler we tehnologiýa.

Menejmentiň manysynda esasy zat adam faktorynyň dolandyryşda ileri tutulýandygyndan ybarat.

1.2 Menejmentiň ösüş taryhy

Häzirki zaman menejmentiň öňe sürýän esasy ugry ýagdaýa görä çemeleşmedir. Ol şu aşakdakylardan durýar:

- meýilnamalaşdyrmak, guramak, sazlamak, hasap we gözegçilik;
- çözgütleri kabul etmegiň modelleri;
- ulgamlaýyn seljerme we maglumatlar ulgamy.

Häzirki zaman menejleri dolandyryş çözgütlerini işläp düzmek we esaslandyrmak üçin öndengörüjilikden hem doly peýdalanyň bilmelidir. Muňa häzirki zaman menejmentiniň nazarýet we amaly birleşme esasynda ösjekdigine daşary ýurt tejribeleri hem şaýatlyk edýär. Bu barada “Ýapon kärhanalary nähili işleýärler” diýen kitapda menejmentiň ýapon modeli barada giňden durlup geçilýär. Ýaponlarda biznes mekdepleriniň sany köp hem bolmasa, olar guramalarda we kärhanalarda wezipeleri çalyşmak arkaly zerur bolan ýolbaşçylary tapmagy ýola goýupdyrlar.

Menejmenti öwrenmek amerikanlar tarapyndan hem uly ösüşe eýe boldy. ýöne soňa baka dolandyryş ylmy durmuşdan üzňe bolýar diýip, olar köp mekdepleri ýapdylar.

Ýewropalylyk - ýokardaky döwletleriň ortalygynda barýarlar diýsek bolar. Bularda biznes mekdepleri, hünäri ýokarlandyrmak mekdepleri hem bar.

Menejment ylym hökmünde köp taraplaýyn ösýär. Muňa mysal edip, giň köpçüligiň gyzyklanmasyny görkezmek bolar. Menejmente degişli bir topar edebiýatlar ýönekeý okyjylar üçin bolsa, beýlekileri gaty çuňňur öwrenmäge degişlidir.

Soňky ýyllarda önümçilik tejribesiniň işjeňliginden we gurluşyndan dolandyryş görnüşleriniň üygemeleri sebäpli düýpli özgertmeler bolup geçýär. Bu özgertmeler önümçiligi gowy guraýanlaryň, pes dolandyryşly kärhanalary gysyp çykarmagy bilen düşündirilýär.

Biziň ýurdumyzda bazar ykdysadyýetine geçmegi amala aşyrmagyň kyn ýeri bolup, dolandyryş işgärleri meselesi bolup durýar. Önde goýlan wezipeleri amala aşyrmak üçin iş gurnajylaryň işeňňirliki zerur bolup durýar.

Şeýle hem menejmentde resmi we resmi däl guramalaryň ýaşayyş döwrüni aşakdaky ýaly düşündirip bolar.



1.3 Häzirki zaman menejmentiň aýratynlyklary

Häzirki döwürdäki dolandyryş pikiriniň osüşesi esasy kesgitlemeleriň we dolandyryş nazaryýetiniň täze, öňkülere görä ýokary hilli, oýlanyşykly derejede kabul edilýändigini bilen häsiýetlendirilýär. Bu ýerde dolandyryşda ulgamlaryň we ýagdaýa görä çemeleşmegiň häzirki zaman düşündirilişinde dolandyryş ylmynyň soňky gazananlaryny amaly ugurlarda ulanmak barada gürrüň gidýär.

Islendik hojalyk guramasynyň çylşyrymly ulgamlygy üçin ondaky bar bolan arabaglanýşyklaryň hemmesini bir ýazgynyň ýa-da modeliň üsti bilen görkezip bolmaýar. Şonuň üçin bu ulgamy: ylmy-tehniki, ykdysady-önümçilik we durmuş ýaly bölek ulgamlaryň üsti bilen aýratynlaşdyrmak zerurlygy ýüze çykýar.

Mysal üçin: ulgamlaryň çemeleşmeden seredilende agrosenagat birleşigi kesgitli aragatnaşykda durýan birnäçe guramalaryň we kärhanalaryň köplügini özünde jemleýär. Agrosenagat toplumynyň dolandyryş aýratynlyklary onuň düzümindäki kärhanalaryň we guramalaryň gatnaşyklarynyň pudagara häsiýetleriniň bitewiligi bilen düşündirilýär. Ulgamlaryň çemeleşme agrosenagat önümçiligine täsir edýän sebäpleri toplumlaryň öwrenmekligi talap edýär. Bu öz gezeginde, dolandyryş döwründe menejeriň pikirleniş usullarynyň ösmegine kömek edýär.

Menejmentiň has giň ýaýran kesgitlemesi önümçiligi dolandyrmaklyga syrykdyrylýar. Şonuň üçin ylmy dolandyryşyň “atasy” Frederik Teýlor “Ilki bilen adamlaryň işleýşini anyk gurap, soňra onuň oňat ýerine ýetirilişine gözegçilik edilmelidir” diýýär.

Menejeriň işiniň çylşyrymlydygy barada Jon Forester ony matematikleriň, fizikleriň, inženerleriň işinden pesde goýmaýar. Bu ýagdaý menejeriň näbelli şertlerde meseleleriň dogry çözgütlerini tapmaklary bilen bagly bolup durýar.

Bilşimiz ýaly “dolandyryş” birnäçe usullary öz içine alýan durmuş-ykdysady ýagdaý. Bu ýagdaýy gowy öwrenmek bolsa, iň amatly netijeleri almaklyga getirýär.

Menejment hem adamlaryň zähmeti arkaly önümçiligiň netijeliligini we girdejileriň artmagyny üpjün edýär.

Menejeriň ön hem, häzirki döwürde hem “dolandyryş siwilizasiýasy” bolup galýandygyna daşary ýurt tejribeleri şaýatlyk edýär. Onuň ähmiýeti geçen asyryň 30-njy ýyllarynda has-da aýdyň bolupdy.

Dolandyryş we menejment bilşimiz ýaly, bilimde aýratyn özbaşdaklyklary bilen tapawutlanýar. Ýagny “dolandyryş” düşüňjesi “menejment” düşüňjesinden birneme giňräkdir.

Köplenç “Menejment” düşüňjesini “biznes” bilen çalşyryrlar. Bu dogry däl. Biznesmen pul ýasaýar, ol maýaň eýesi. Ol hiç hili wezipäni eýelemeyän, golasty adamlary bolmadyk hususyýetçi ýa-da aksioner bolup biler.

Menejer bolsa hökman bir wezipäniň eýesi şeýle hem onuň golasty adamlary bardyr. Mysal üçin, telekeçilige biznesiň bir bölek görnüşi yaly seredip bolar. Sebäbi telekeçi öz serişdesini täze kärhana bir topar töwekgelçilikleri göz önünde tutup, täze işi ýada beýleki täzelikleri girizýän biznesmendir. Bu adam, bu işe doly güýjüni sarp edýär we deregine pul hem-de ýetilen derejelere kanagatlanmalary alýar.

Ykdysatçynyň gözi bilen seredilende telekeçi - iş bilen serişdeleri, olaryň umumy gymmaty artar ýaly edip birleşdirip bilýän adamdyr.

Psihologyň gözi bilen seretseň, telekeçi durmuşda bir zada ýetjek bolýan ýa-da özbaşdak boljak bolýan adamdyr.

Eger-de syýasy ykdysatçynyň gözi bilen seretseň, telekeçi – diňe özüniňkini köpeltmän, eýsem, milli baýlygy hem köpeldýän, serişdeleri ulanmagyň iň gowy ýollaryny tapýan adamdyr.

“Dolandyryş rewolýusiýasy” barada günbatarda kän gürrüň edilýär. Bu ugurda millionlarça adamlary okadýarlar. Şol ýerde menejmentiň ykdysady, hökmirowan we durmuş-psihologiki usullary barada aýdylýar.

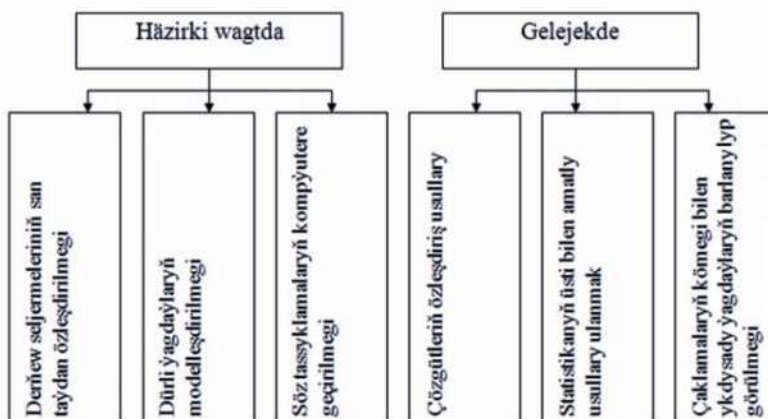
Soňky döwürde dolandyryş ylmy, esasan, özüni alyp barmaklyk bilen baglanyşdyrylýar. Oňa D. Karnegi, P. Makkenzi ýaly alymlar öz goşandyny goşdular. Geçen asyryň 40-njy ýyllarynda emele gelen, amaly matematikanyň “Operasiýalary derňemegiň usullary” diýen täze şahasyndaky ykdysady-matematiki usullar menejmentde iň amatly çözügütleriň ulanylyp bolýandygyny görkezdi.

Eýýäm 50-60-njy ýyllarda önümçiligi dolandyrmakda meýilnamalaşdyrmak, ätiýaçlyklar nazaryýetiniň formulalary, gözegçiligiň statistiki

usullary, çyzykly programmirlemek, köpçülikleýin hyzmat ediş nazaryýeti ýaly ylmlardan peýdalanylýar.

Akademik I. Kontorowiç ykdysadyýetde mukdar usullarynyň ösmegine uly goşant goşýar.

Şeýle hem menejmentiň häzirki zaman mekdeplerine aşakdaky shemadaky ýaly häsiýetnama berip bolar.



§2. Menejmentin ýörelgeleri

2.1 Ylmy ýörelgeler

Bazar ykdysadyýetine geçilýän döwürde ýumuşlaryň aradan aýrylmany oba hojalyk önümçiligini dolandyrmakda käbir aýratynlyklary emele getirýär. Indi her bir oba hojalyk kärhanasy ýa-da beýleki hojalyklar özüne gerek bolan we bazaryň isleglerine görä öz önümçiligini özleri meýilleşdirerler. Şeýle hem önümçilik prosesini dolandyrmakda, zähmeti guramakda we zähmete hak tölemekde döwlete garaşsyz, ýokary edaralardan görkezmeleri alman, öz pikir-paýhasyna we guramaçylyk ukybyna görä daýhan önümçilik proseslerini özüçe gurayar.

Önümçiligi dolandyrmagyň nazaryýet esaslary öz kökünü ykdysady kanunlardan alyp gaýdýar. Menejment ylmy ykdysady kanunalaýyklyklar bilen birlikde önümçiligi dolandyrmadyň kanunalaýyklyklaryny öwrenýär we düzýär. Kanunalaýyklyk bu hadysalaryň belli bir düzdün boýunça yzygiderli ýüze çykmagydyr. Ýagny haýsy hem bolsa bir hadysa tebigy tötänlik bolman, onuň belli bir sebäplere görä esaslandyrylan hökmany prosesdigini we şol kanunlaryň jemini häsiýetlendirýär.

Önümçiligi dolandyrmagyň umumy kanunalaýyklyklarynyň in esaslary şulardan ybaratdyr:

1. Halk hojalyklarynyň hemme basgançaklarynda dolandyryjy ýörelgeleriň derejesiniň birligi. Bu ýerde her bir önümçiligiň, her bir hojalygyň anyk şertleri nazara alynmalydyr.

2. Dolandyryşda in bir amatly laýyk ulgamy saýlap almak we önümçilige ornaşdyrmak.

3. Önümçilik gorlarynyň sazlaşykly hereketini we olaryň yzygiderli dolanyşygyny gazanmak. Beýle diýildigi önümçiligiň hemme derejesinde sazlaşyk bolmaly: ekişde, bejergide, hasyl ýygnamakda we ş.m.

4. Dolandyryş döwründe wezipeleriň merkezleşdirilmegini ýa-da özygtyýarlylyk berilmegini nazara alman, her bir ýolbaşça özüne degişli hukugyny bermeli.

5. Dolandyrylan we dolandyrylýan ulgamyň bölümleriniň laýyk düzümini kesgitlemek, ýagny ekerançynyň, inženeriň, maldaryň we ş.m. borçlary we wezipeleri.

Şu ýokarda sanalan kanunalaýyklyklar dogry we doly berjaý edilen wagtynda önümçiligi dolandyrmak öz ykdysady netijesini berer. Eger-de şularyň biri bozulsa, onda dolandyryşyň yzygiderli zynjyry üzüler we dolandyryşyň ykdysady netijeliligi peseler.

2.2 Dolandyryş ýörelgeleri

Menejmentiň ylmy tarapdan esaslandyrylan ýörelgesi diýip, dolandyryş edaralarynyň, dolandyryş işgärleriniň dolandyryşda ulanýan, esaslanýan we dollanýan düzgünlerine hem-de kadalaryna aýdylýar.

Dolandyryş ýörelgesi munuň özi haýsy hem bolsa bir önümçilik ýolbaşçysynyň tejribe iş usuly bolman, ol önümçilik gatnaşyklarynyň häsiýetlerinden gelip çykýar. Onuň aşakdaky ýaly aýratynlyklary bardyr.

Her bir ykdysady gurluş, ýagny her bir önümçilik gatnaşygy we eýeçiligiň görnüşi özüne mahsus bolan, öz ykdysady gurluşyna gabat gelýän önümçilik gatnaşyklaryny we önümçilik döwürlerini emele getirýär.

Menejmetiň esasy ýörelgeleri şulardan ybaratdyr.

1. Ykdysady we syýasy ýolbaşçylygyň birligi – bu esasan jemgyýetçiligiň ykdysady talabyndan we döwletiň dolandyryşdaky syýasy jähtlerinden ugur alýar. Şonuň üçin her bir hojalyk ýolbaşçysy we her bir bölümiň ýolbaşçysy islendik meseläni çözendä döwletiň syýasy jähtlerinden ugur almalydyr.

2. Demokratik merkezleşme – bu ýörelgäniň esasy maksady döwletiň merkezleşdirilen meýilnamaly ýolbaşçylygy bilen bir babatda önümçiligi dolandyrmaga halk köpçüligini işjeň gatnaşdyrmaklygyň iň ýokary derejesinden ybaratdyr, ýagny halk köpçüligi diňe bir ara alyp maslahatlaşmakda däl hatda olara bolan gözegçiligi üpjün etmekde hem şu işlere çekilmelidir.

3. Köp ýyllaryň iş tejribeleriniň görkezşi ýaly halk köpçüligini önümçiligi dolandyrmaga çekmegiň iň netijeli görnüşi, önümçilik maslahatlarynyň we önümçilik ýygnaclarynyň sanynyň hem-de wagtynyň ýerlikli bolmagydyr. Sebäbi bir adam näçe köp bilse-de, önümçiligi guramakda, dolandyrmakda we ony netileli alyp barmakda köpçüligiň bilençe bilip bilmeýär. Şonuň üçin her bir ýolbaşçy ýygnaclarda işläp düzülen jemgyýetçilik pikirine esaslanmalydyr we öz salgysyna aýdylan

tankydy belliklerden degişli netije çykarmalydyr. Şeýle hem önümçilik ýygnaklary ýolbaşçynyň işine hem gözegçiligi güýçlendirýär we olaryň öz gulluk borçlaryny hyýanatly ulanmaklaryny aradan aýyrýar.

4. Ýeke täk ýolbaşçylyk we köçülikleýin maslahat - bu ýörelge, esasan, dolandyryşdaky demokratik merkezçilikden gelip çykýar. Ýagny her bir ýolbaşçy özüne berkidilen bölekden önümçiligi dolandyrmaga özüne degişli hukuk, doly ygtyýarlylyk we doly jogapkärçilik alýar.

Şol böleklerde ýolbaşçy berk önümçilik we zähmet düzgün-tertibini üpjün etmäge we öz bilimini, tejribesini, bölegindäki işgärleriň iş tertibini şol bölegiň işiniň ösmegi we öňe gitmegi üçin buýruk görmüşde däl-de halk köpçüliginiň islegi hökmünde ulanmalydyr.

5. Dolandyryş ulgamyna amatly çemeleşmek-menejmentiň bu ýörelgesi oba hojalyk önümçiliginiň her bir ýolbaşçysy önümçiligi dolandyrmaga ýerli ýagdaýlara görä, önümçiligi dolandyrmagyň amatly ýollaryny we netijeli usullaryny saýlap almany başarmalydyr.

6. İşgärleri saýlap-seçip almak we terbiýelemek—bu ýörelge önümçilik menejmentiniň esasy bolup dyrýan işgärler meselesi bilen baglydyr. Onuň sebäbi işgärleri dolandyrmagyň netijeli ugurlarynyň biri hojalygyň ýolbaşçysynyň işgärleriň iş başarjaňlygyna, olaryň her bir ýagdaýlardan akylly-başly baş alyp çykмага ukyplylygyndan gelip çykýar.

Şonuň üçin işgärleri saýlap-seçip almak olary ýerli-ýerinde goýmak we terbiýelemek döwlet edaralarynyň üns merkezinde hemişe durmalydyr. Ýolbaşçy işgär özüne bildirilen talaby doly we gyşarnyksyz ýerine ýetirmäge öz akyl-paýhasyny, bilim derejesini, terbiýesini doly güýjünde ulanmaga we öz ýolbaşçylyk edýän böleginde halk köpçüliginiň ynamyny ödemäge borçludyr.

7. Önümçiligi dolandyrmagyň ylmylyk ýörelgesi—bu ýörelgäniň esasy ugry dolandyryşyň her bir ulgamynyň ylmy tarapdan esaslandyrylan bolmagyny we öndebaryjylaryň iş tejribeleriniň yzygiderli önümçilige ornaşdyrylmagyny göz önünde tutýar. Önümçiligiň her bir ýolbaşçysy menejmentiň ylmylyk ýörelgesiniň berjaý edilmegini talap etmek bilen bir hatarda özleriniň işleýän döwürlerinde iş tejribelerini seljerip, goýberen ýalňyşlaryny anyklap, olary düzetmegiň ýollaryny gözlemelidir. Olar önümçiligi dolandyrmagyň täze öndebaryjy görnüşlerini we usullaryny önümçilige

Daşary ýurtlaryň dolandyryş ýörelgeleriniň aýratynlyklary

ABŞ – da	Yaponiýada
1. Hakyna tutmak boýunça gysga möhletli iş	1. Ömürlük hakyna tutmak
2. Işin şahsy netijelerine görä hak tölemek	2. Işe hak tölemekde we wezipä bellemekde ýaşulylyk ýörelgeleri
3. Resmi gözegçilik	3. Resmi däl gözegçilik
4. Iş tabşyrygynyň takyk beýany	4. Iş tabşyrygy berk takykklanmaly
5. Şahsy jogapkärçilik	5. Köpçülikleýin jogapkärçilik
6. Tabşyrygy wezipä kesgitleýär	6. Wezipä görä tabşyrygyň yoklugy
7. Işin netijeliligine we täsiriligine ýykgyň etmek	7. Bilelikde işlemäge wesazlaşdyrmaga ýykgyň etmek
8. Şahsy çözgüt	8. Ylalaşylan çözgüt
9. “Ýokardan aşak” dolandyrmak	9. “Aşakdan ýokary” dolandyrmak
10. Hünäri ýokarlandyrmagyň yörite maksatnamasy	10. Önümçilikden aýrylmazlyk şerti bilen okamak
11. Taze okuwy gutaranlary we has kämil işgärleri işe çekmek	11. Ýokary okuw jaýlaryny taze tamamlanlardan işe çekmek
12. Gündelik işin netijelerine ýokary derejede ünsi gönükdirmek	12. Uzak möhletli ugur boýunça işlemek

ornaşdyryp, nazaryýetde alan bilimlerini amaly işlerde ulanmagy we özleşdirmegi başarmalydyrlar. Ýagny ýolbaşçy hojalyk we önümçilik meselelerini çözendä hemişe ylmy ýörelgelerden ugur almalydyr.

8. Önümçiligi dolandyrmagyň meýilnamalaşdyrmak ýörelgesi-bu ýörelge halk hojalygyny ösdürmegiň meýilnamaly-deňölçepli ösüşine esaslanandyr. Meýilnamalaşdyrmak ulgamy öz gezeginde uzak, orta we gysga (möhüm etmeli) möhletli iş meýilnamalaryndan durýar.

9. Önümçiligi dolandyrmagyň tygşylylyk ýörelgesi–bu ýörelge önümçiligi dolandyrmagyň esasy ýörelgeleriniň biridir. Sebäbi, maddy we zähmet harajatlarynyň netijeliligini ýokarlandyrmak diňe tygşylylyk usulynyň berk

guralan ýerinde mümkindir. Tygşylylyk düzgün nyzamyny berjaý etmek häzirki wagtda oba hojalyk önümçiliginde iň bir derwaýys meseleleriň esasy bolup durýar.

10. Önümçiligi dolandyrmagyň maddy we ruhy taýdan höweslendirme ýörelgesi. Bu ýörelgede önümçiligiň netijesi boýunça işgärleri maddy we ruhy taýdan höweslendirmek, hojalygy ösdürmek bilen bir hatarda işgärleriň önümçiligiň ösmegine bolan hususy höwesini artdyrmagyň çeşmesidigi nygtalyp geçirýär.

11. Önümçiligi dolandyrmagyň ahyrky ýörelgesi, dolandyryş edaralarynyň hususy jogapkärçiligini we borçlaryny dogry kesgitlemek ýörelgesidir.

Bu ýörelge dolandyryşyň her bir böleginde, her bir bölümünde hökmany nazara alynmalydyr. Önümçiligi dolandyrmagyň şu kadasyny nazara almazdan, önümçilige hakyky gözegçiligi gurap we kärlere hakyky iş başaraň adamlary saýlap-seçip alyp bolmaýar.

Şu seredip geçen ýörelgelerimiz önümçiligi dolandyrmakda jemgyýetçilik gatnaşyklarynyň ösüşiniň belli bir maksada gönükdirilmegini kesgitleýär we önümçiligiň ösmeginde uly güýç bolup durýar.

§3. Menejmentdäki aýratynlyklar

3.1. Telekeçilik düşünjesiniň mazmuny

Durnukly ykdysady ösüşleriň we halkyň durmuş üpjünçilik derejesini kadaly derejä ýetirmegiň iň wajyp strategiki sebäpleriniň biri ykdysadyýet giňişliginde häzirki zaman telekeçiliginiň öňdebaryjy görnüşleriniň emele gelmegidir. Şeýle hem telekeçilikde öndürijilik görnüşleriniň makro we mikroykdysadyýet derejelerine geçilmeginiň zerur bolup durýanlygydyr. Belli bolşy ýaly, bäsleşik bazar gatnaşyklarynyň içki hereketlendirijisi bolup durýar. Öndüriji güýçleriň häzirkizaman döwründe bäsleşiklere çydamly bolmaklary üçin önümleriň öndürilişini durnukly esaslarda ýola goýmak möhüm wezipeleriň biridir. Bu esaslara mysal hökmünde, önüm öndürmekligiň täzelikçi görnüşlerine daýanýan öndüriji güýçleriň we önümçilik gatnaşyklarynyň üznüksiz kämilleşmegini görkezme bolar.

Beýlekiler bilen dünýä hojalygyna we dünýä bazaryna girmek üçin ýurtda telekeçilik görnüşli öndürijiligi amala aşyrmak gerek. Ýöne, telekeçilik görnüşli öndürijilik hem dünýä hojalygyndan üzňelikde emele gelip bilmeýär. Sebäbi häzirki döwürdäki öndüriji güýçleriň derejesi, ähli pudaklarda we önümçilik gurşawlarynda bäsleşige ukyply bolup bilinmegini görkezýär. Sonuň üçin dünýä bazarynda öz ýurdunda ösen mümkinçiliklerden peýdalanyň, öndürilýän önümler üçin degişli basgançaklary eýelemeli.

Biziň ýurdumyzyň ýerasty we ýerüsti baý serişdeleri bar. Şolaryň öndürilmeginiň çykdajylaryny halkara derejesine ýetirmek üçin birinjiden, tebigaty tygşytyly ulanmagy başarmaly. Onuň üçin bütin önümçilik döwrüne (çig maldan tä ahyrky önüm alynýança), degişli tehniki esaslardaky täze öňdebaryjy tehnologiýalary girizmek gerek. Ikinjiden, bar bolan düşünjeli potensialy (alymlar, telekeçiler, ýokary hünärli hünärmenler) täzelikçiligiň döredilmegine we netijeli ulanylmagyna gönükdirmeli.

Bularyň hemmesini durmuşa geçirmek üçin telekeçilerde aýratyn öndüriji güýçleriň bolmagy talap edilýär.

Belli bolşy ýaly, telekeçilik işewirlik bilen, işewir bolsa telekeçi bilen deňeşdirilýär. Şonun üçin bular baradaky kanunlaryň hem deň hereket etmegi daşary ýurtlardaky ýaly olaryň telekeçilikdäki ösüş ýollarynyň ilki bilen

önümçilik gurşawyna degişli bolmagy bilen baglydyr. Şu ýerde telekeçiligiň ösmegine kömek bermeyän arada durýanlaryň hem belli bir derejede telekeçilik işiniň netijeli bolmagyna öz zyýanyňy ýetirýänligini bellemek gerek. Ykdysadyýetiň ösmegi üçin degişli ukyplary, bilimleri hünärmenligi we tejribeliligi boýunça tapawutlanýan telekeçileri taýýarlamak wezipeleri hem aýratyn orny eýeleýär. Şonuň üçin bazar şertlerindäki bäsleşikli ýagdaýlarda hereket etmäge doly ukyplary bolan, durnukly önümçilik ýagdaýlaryny döwrüň talaplaryna görä gurap bilýän hakyky telekeçileriň köp bolmagy milli we halkara bazarlaryň isleglerini ýeterlik derejede kanagatlandyryp biler.

Şu ýerde telekeçilikden gelyän girdejiniň ykdysady ösüşleriň wajyp içerki çeşmeleridigini bellemeli. Bu bolsa öz gezeginde telekeçileriň ýurduň milli ykdysadyýetiniň ösmegi üçin baş sebäpleriniň birine öwrülýän öndüriji güýçdügini görkezýär. Menejmentiň häsiýeti telekeçilik işiniň örüsinä, onuň ýola goýluş şertlerine baglydyr.

Telekeçilik bu öz adyndan we öz töwekgelçiliginiň esasynda fiziki we ýuridiki şahslar tarapyndan amala aşyrylýan özbasdak hojalyk işiniň esasy görnüşidir. Bu iş öz işiniň netijesine doly emläk jogapkärçiligini alyp barýan we bellige alýan döwletiň hukuk düzgünlerine tabyn bolýan, bazar hojalygynyň ykdysady özbasdak edara tarapyndan maýa goýumyny we serişdeleri has gowy ulanmak ýoly bilen bellenen netijä (peýda ýa-da telekeçilik düşewündini almak) ýetmäge gönükdirilen.

Telekeçilik işiniň aýratyn görnüşü hökmünde bu işiň subýektlerinde pikirlenmäniň kesgitli ýollarynyň, hojalygy alyp barmagyň aýratyn tärleriniň we hiliniň bolmagyny çak edýär. Bu işe aýratyn döredijilikli garaýyşda başlangyjyň erkin ýüze çykmagynda, täzeçillige, adaty dil çözgütleriň we mümkinçilikleriň gözlegine, işiň göwrümini we çäginä giňeltmege hemişe ymtylmakda, iň esasanam töwekgelçilige we ony ýeňip geçmegiň usullaryny gözläp tapmaga hemişe taýýarlygynda ýüze çykýar.

Telekeçilik işiniň iň wajyp wezipesi kärhananyň netijeli işlemegini üpjün etmekden durýar. Ol täzelik we täzelikçilik şertleri döretmeklige, öňde goýlan wezipäni çözmek üçin dürli çeşmelerden serişdeleri çekmekligi we ulanmaklygy oňarmaklyga gözükmegi talap edýär.

Telekeçilik özbaşdak iş hökmünde – bu işiň subýektleriniň dürli ugurlarda erkinligini we özbaşdaklygyny talap edýär. Olar aşakdakylardan ybarat :

- telekeçilik işiniň görnüşini we çäginä saýlap almak ;
- işiň ugruny we usullaryny saýlap almak ;
- hojalyk çözgütlerini kabul etmek we olary amala aşyrmagyň serişdelerini saýlap almak ;
- önümçilik maksatnamasyny döretmek, maliýeleşdirmegiň çeşmelerini, zähmet resurslaryny almagyň çeşmelerini saýlap almak ;
- ýerleşdirmegiň ýollaryny we usullaryny saýlap almak ;
- zähmete tölegiň we hakyna tutma işçileriň başga görnüşli düşewüntleriniň ulgamyny we möçberini bellemek ;
- önümlere we hyzmatlara bahalaryň we tarifleriň derejesini bellemek ;
- salgytlary tölemekden we beýleki hökmany tölegleri geçirmekden soň galan telekeçilik işinden alnan peýdany (düşewündi) ulanyp bilmek.

Telekeçilik hojalyk işi hökmünde işiň görnüşine we çäginä garamazdan kärhananyň ýa-da hususy telekeçiligiň hojalyk ösüşiniň gidişini guramagy we dolandyrmagy talap edýär. Hojalyk işi aşakdaky görnüşleri öz içine alyp bilýär :

- täzelikçilik, önümçilik - ýerleşdirmek, söwda - dellalçylyk, maslahat bermek, rugsatnama bermek, gymmat kagyzlaryň söwdasy we başgalar.

Hojalyk işiniň çägi karhananyň içindeki gatnaşyklary we bazar hojalygynyň beýleki taraplaryny öz içine alýar. Olara maliýe, hukuk, hasaplaşyk, harydyň hereketi, ätiýaçlandyrylyşy, saklanylyşy, harytlaryň kärendä alynmagy, önümleriň we hyzmatlaryň reklamasy we beýlekiler bilen baglanyşykly gatnaşyklar degişli.

Telekeçilik işi fiziki we ýuridiki şahslar tarapyndan amala aşyrylýar. Fiziki şahslara hukuk ukyplylyk we iş ukyplylyk berýän degişli kanunlar bilen ýagdaýlary kadalaşdyrylýan hususy telekeçiler degişli. Olaryň

ýuridiki aktlary amala aşyrmaga, hukuklar we borçlar bilen üpjün edilmegine, emläk we beýleki jogapkärçiligi çekmäge haklary bar.

Ýuridiki şahslar emläk hukugyny we borçlaryny alyp barýarlar. Olar hojalyk dolanyşygynda öz atlaryndan çykyş edýärler; onuň düzümine girýän şahslardan garaşsyz bolýarlar; öz girýän borçlary boýunça özbaşdak emläk jogapkärçiligini alyp barýar. Ýuridiki şahsyň emlagi olaryň agzalarynyň hususy emläginden aýry tutulýar.

Fiziki şahslaryň telekeçilik işleri hususy telekeçilik işine degişli.

Ýuridiki şahslaryň telekeçilik işi toparlaýyn telekeçilige degişli.

Telekeçilik işiniň iki görnüşi hem telekeçilik işiniň subýektlerine degişli maýa goýum we emläk hususyýetçiligine-de, daşyndan çekilýän maliýe serişdelerine-de esaslanýarlar. Telekeçilik işiniň iki görnüşinde-de işgarleriň hakyna tutma zähmeti ulanylyp hem ulanylman hem bilner.

Hususy telekeçi anyk emläge goýlan maýa goýumynyň hususyýetçisi bolup hem biler, onuň emläge eýe bolmaga, ulanmaga we erk etmäge hukugy bar. Ýagny onuň üçin gerek bolan serişdeleri (maddy-tehniki, zähmet we başgalar) çekip hojalyk prosesine goýberýän emlägine ýeke-täk eýe we dolandyryjy bolup çykyş edýär.

Hususy telekeçiniň şahs hökmünde hususy emläginiň bolmazlygy mümkin. Olar telekeçilik düşewündini we peýdany almak maksady bilen hojalyk işini guramaga karz serişdeleri we kärendesine alynan emlägi çekip bilýärler.

Hususy telekeçilik fiziki şahsdan hojalyk işini guramak üçin başlangyjyň bolmagyny talap edýär. Hojalyk işini onuň özi ýa-da hakynatutma dolandyryjysy dolandyryar.

Telekeçi hojalyk işini öz adyndan we töwekgelçiligi bilen amala aşyrýar. Telekeçi işi guramaga öz serişdesini goýan we onuň netijesi bilen bagly bolan hususy töwekgelçiligi öz üstüne alýan şahsyýetdir. Bazar gatnaşygynyň beýleki gatnaşyjylary bilen hojalyk arabaglanyşygyny amala aşyrmak bilen, telekeçi şertnamanyň (şertleşigiň) bir tarapy bolup çykys edýär. Ol ýolbaşçylyk edýän kärhanasynyň ýa-da öz adyndan şertnamalara gol çekmäge anyk wekile (dolandyryja) hukuk berip we şeýle ygtyýarlylyga çäk goýup bilýär.

Öz töwegelçiligi bilen hereket edip, telekeçi işiň ahyrky netijesi üçin hemme jogapkärçiligi öz üstüne alýar. Ol fiziki şahs ýa-da ýuridiki şahsyň wekili hökmünde hojalyk işiniň netijesine emläk jogapkärçiligini çekýär.

Telekeçiniň aşakdaky hukuklary bar :

- öz işi üçin kärhananyň islendik görnüşini döretmäge;
 - emläk we beýleki kärhananyň emläk hukugyny almaga ;
 - öz emlägi bilen bazar gatnaşygynyň beýleki ykdysady subýektleriniň işine gatnasmagy ;
 - taraplaryň ylalaşygy bilen fiziki we ýuridiki şahslaryň emlägini karendesine, potrota almaga we başga şertlerde ulanmaga;
 - işgarleri şertnama esasynda ýa-da başga şertlerde hakyna tutmaga we işden çykarmaga ;
 - pul serişdelerini saklar ýaly, hemme görnüşli hasaplaşyk, borç we kassa işlerini amala aşyrar ýaly öz adyna ýa-da kärhananyň adyna bankda hasap açmaga ;
 - hususy telekeçilik işinden möçberi boýunça çäklendirilmedik hususy düşewünt almaga .
- Telekeçide şular bolmaly :
- işiň çäğine gowy bilim ;
 - kesgitli dolandyryjylyk bilim, önümçilik-ýerleşdirme we marketing işi boýunça tejribe;
 - öz mümkinçilikleri we bazardaky ýagdaýyna, çekilýän serişdelere we maliýe serişdelerine dogry baha bermäge ukyp;
 - ykdysady düşünje, baş çykaryjylyk, işjeň medeniýet, tejribe we endik;
 - önümçiligi guramaga hem-de maksada ýetmek we peýda almak üçin töwegelçilikli hereket etmäge ukyp ;
 - seljerme etmäge we bazar mümkinçiliklerini tazelikçilik başlangyçlary ulanmaga başarnyk.

Telekeçiler öz bähbidi ýa-da wekilçilik edýän kärhanasynyň, guramasynyň bähbidi üçin öz işlerini guraýarlar we hereket edýärler.

Telekeçilik işi ýek-täk ýa-da bir şertleşik esasynda däl-de hemişelik

esasda amala aşyrylýar. Bu ýerde gürrüň geljekde ösmege we giňelmege çözülen görmüşde soňky netijä maslahatly ugry bolan ulgamlaýyn, durnukly, guramaçylykly hojalyk işi barada gidýär. Bu bolsa guramaçylyk we maliýe meselesiniň üstünlikli çözülmegini we peýdanyň artmagyny; kärhananyň netijeli hereket etmegini we durnukly ösmegini üpjün etmäge ukyply täze tehnologik, serişde we beýleki mümkinçilikleriň aktiw üstüniň açylmagyny; kärhananyň umuman önümçilik we ýerleşdirmek maksady bilen işiň täze çäğine goşulmaga ymtylmagyny talap edýär.

Telekeçilik işi täjirçilik üstünligini gazanmaga ugrukdyrylan, ýagny hojalygy ýöretmegiň bazar şertleri bilen şertlendirilen we ykdysadyýetiň bazar düzümi bilen bagly bolan peýda ýa-da telekeçilik düşewündini almaga ugrukdyrylandyr.

Telekeçilik işi maýany has gowy ulanmaga ugrukdyrylandyr. Ýagny mülki we beýleki emläkleri, şeýle hem maliýe, maddy, zähmet resurslaryny we ş.m.

Telekeçilik öz arasynda hukuk, ýuridiki, maliýe we beýleki gatnaşyklara girýän bazar hojalygynyň ykdysady özbaşdak subýektleriniň bolmagyny talap edýär. Ykdysady özbaşdaklyk olaryň hojalyk özbaşdaklygyny we işiniň netijesine emläk jogapkärçiligini aňladýar.

Bazar hojalygynyň ykdysady özbaşdak subýektlerinden bazaryň düzümi - pudaklaýyn, milli, dünýä –düzülýär.

Telekeçilik telekeçilik işiniň subýektinden öz hojalyk işiniň netijesine emläk jogapkärçiligini alyp barmagyny talap edýär. Öz işini ýuridiki şahs döretmesiz amala aşyryan telekeçi şu iş bilen bagly bolan borçlar boýunça, ýurduň kanuny boýunça töletmeklige degişli edip bolmaýan emläkden başga özüniň hemme emlägi bilen jogap berýär.

Öz işini ýuridiki şahs hökmünde amala aşyryan telekeçi emläk jogapkärçiligini kärhananyň hukuk düzgünine baglylykda, ýa-da özüniň hemme maýasy we hususy emlägi bilen, ýa-da diňe maýasy bilen çekýär.

Telekeçilik işiň netijesi üçin kollektiw administratiw jogapkärçiligi däl-de, hut özüniň ykdysady jogapkärçiligini talap edýär.

Telekeçi aşakdakylara borçly :

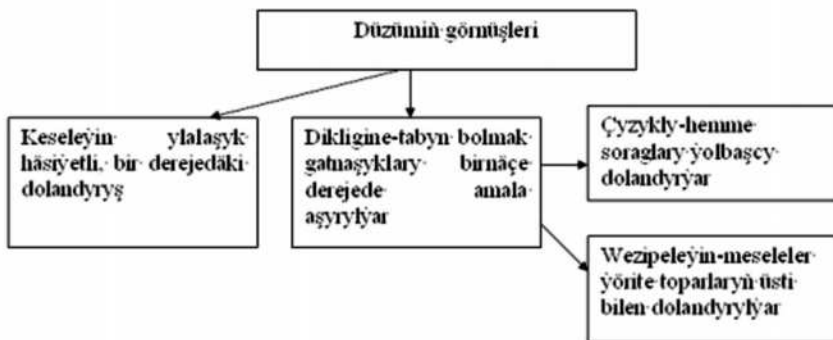
- işgärler bilen hakyna tutmaga şertnama baglaşmaga;

- hakyna tutulyp işleýän işgärlere şertnamanyň şertine laýyklykda zähmet haky tölemegi amala aşyrmaga ;
- öndürilýän önümiň (işiň, hyzmatyň) degişli hilini üpjün etmäge ;
- ulanyjylaryň kanuny talaplaryny we hukuklaryny berjaý etmäge ;
- işgärlere zähmetiň zerur sertlerini üpjün etmäge ;
- ätiýaçlyk we pension gaznalara hakyna tutulýan işgärleri ätiýaç we üpjün etmek boýunça tölegleri geçirmäge ;
- ekologiki howpsuzlygy, howpsuzlyk tehnikasyny üpjün etmek boýunça çäreleri amala aşyrmaga.

Telekeçilik işiniň hukuk çäklerini kärhananyň ýa-da hususy telekeçiniň işini togtatmagyň tertibini hem öz içine alýar. Ol telekeçilik işiniň kazyýet tarapyndan ýa-da tozmaklygyň netijesinde, kanuny bozmak we başgalar sebäpli togtadylmak ýagdaýyny hem göz önünde tutýar. Islendik ýagdaýda telekeçilik işiniň togtadylmagynyň tertibi we möhleti kesgitlenilýär.

Menejmentiň dolandyryş düzümi

Onuň dolandyryş düzümini menejmentiňki ýaly görkezip bolar.



3.2 Intensiiv we ekstensiiv ösüşler

Jemgyýet haýsy hem bolsa bir ykdysady ýa-da durmuş meselelerini çözmek üçin material, zähmet we maliýe ýaly dürli serişdeleri çekýärler. Her bir anyk taryhy şertlere görä bu serişdeleriň oňa bolan gatnaşyklary hem dürli-dürlüdür. Mysal üçin, derňew, synag, konstruktorçylyk bilen bagly bolan önümçilik meselelerini çözmek üçin ylmy ýada inženerçilik işgärleriniň köp sanyny çekmek bolar. Ýöne bu meseläniň edil şeýle çözüwini häzirki zaman kompýuter ulgamlaryny we toplumlaryny ulanmagy, synag işleriniň gowulandyrylmagy, derňew barlaghanalarynyň enjamlarynyň kämilleşdirilmegi ýaly çäreleriň üsti bilen hem almak mümkindir. Bu wagt işgärleriň sanyny azaltmak mümkinçiligi ýüze çykýar we janly zähmet ulanmaklygyň paýyny peseldýär. Şu ýerden menejerleri taýýarlamakda olaryň ykdysady-matematiki usullara we kompýuter tehnologiýasyna degişli bilimleriniň ýokary derejede bolmagy talap edilýär.

Dünýäniň dürli ýurtlarynyň sosial-ykdysady ösüşiniň häzirki zaman etapy ykdysady ösüşiň, esasan, intensiiv sebäplerini ulanmaklyga geçmegiň zerurlygy bilen häsiýetlendirilýär. Öndürmekligiň intensiiv görnüşine önümçilik serişdeleriniň has netijeli ulanylmagyna düşünilýär. Önümçilik meýdanynyň giňeldilmegi, ýagny önümçilik serişdeleriniň san taýdan artdyrylmagy bolsa ekstensiiv ýoluna getirýär.

Hakykatdan-da paýlamak, alyş-çalyş we sarp ediş ýaly önümçilik prosesleriniň intensiiv ýollarynda ösýän ykdysadyýet, dünýä jemgyýetçiliginiň ösmegine ony hil görkezijileri boýunça has-da ýokary derejelere ýetirmäge doly mümkinçilikleri açýar. Önümçiligiň intensifikasiýasy çuňňur ykdysady we sosial mana eýe bolup, ykdysady kanunlary amala aşyrmagyň wajyp görnüşi hökmünde çykyş edýär.

Jemgyýetçilik ösüşiniň intensifikasiýasy: ykdysady, önümçilik, guramaçylyk, ylmy-tehniki, sosial-psihologiki we beýleki birnäçe ugurlarda örän çuňňur hil özgertmeleriniň bolmagyny talap edýär. Bu ugurlaryň her biriniň geçirilýän özgertmeleriň gutarnyklylygynda we bitewiliginde aýratyn orny bardyr.

Ykdysadyýetiň intensifikasiýasy, önümçilik netijeleriniň oňa bolan harajatlardan çalt ösmegidir. Ykdysady ösüşleriň intensifikasiýasy ylmy-tehniki ilerlemäniň, öndebaryjy tehnikaýyň, tehnologiýanyň amaly sebäpleriniň we soňraky gözlegleriň üsti bilen kesgitlenýär.

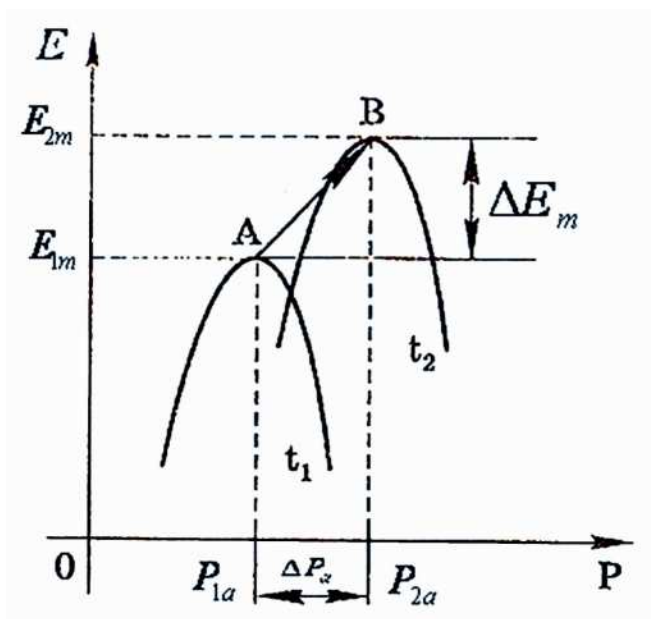
Aýratyn kärhananyň çäklerinde islendik däl-de diňe intensifikasiýanyň jemgyýetçilik kadasyna gabat gelýän tehnikaýyň ozleşdirilmegi intensiw hasaplanylýp bilner. Ykdysadyýetde intensifikasiýanyň sebäplerine mysal edip, öndürijilik zähmetine birnäçe esse artdyryýan galyndysyz, ýokary netijeli tehnologiýany, işgärleriň jogapkärçiligini we ýokary hünärmenligini göwnejaý ulgamlarynyň gurulmagyny ýokary netijeli marketingi görkezmek bolar.

Önümçiligiň intensiw we ekstensiw görnüşleri “arassa” ýagdaýda dünýäniň hiç bir ýurdunda gabat gelmeýär. Anyk şertlere baglylykda, ykdysady ösüşiň dürli etaplarynda, dürli pudaklarda we böleklerde ol ýa-da beýleki görnüşi bardyr.

Şunuň bilen baglylykda sosial-ykdysady ulgamyň intensiw we ekstensiw ösüş wariantlaryna amatlylyk egrilerini ulanyp, giňişleýin seretmek maksada laýykdyr. Goý, wagtyň t_1 pursadynda A nokatda amatlylygy bolan, amatlylyk egrisi bar bolsun (1-nji surat). Bu ulgam üçin has soňraky wagtyň t_2 pursadynda egri nähili ýerleşer? Wagtyň geçmegi bilen talaplaryň ösmegi önüm öndürmekligiň göwrümleriniň artmagyna getirýär we degişlilikde, goşmaça serişdeleri çekmek zerurlygyny döredýär. Önümçilik ulgamynyň hemişe kämilleşýändigini üçin serişdeler hem hil taýdan täze ykdysady we guramaçylyk-tehnologiki esaslarda sarp edilýär. Wagtyň soňraky pursady üçin ($t_2 > t_1$ ýagny 2008ý we 2004ý) serişdeler üpjünçilikleriniň amatly bahalarynyň ululyklary hem $P_{2a} > P_{1a}$ bolar. Degişlilikde, ykdysady netijeliligiň iň uly bahalary E_{1m} we E_{2m} üçin $E_{2m} > E_{1m}$ bolar. Şeýle hem $t_2 - t_1$ tapawutly wagt bilen bölünen amatlylyk egrilerine seredip “ E_m artdyрма netijeliligini üpjün edýän ” P_a serişde artdyrmasyň belläp bolar. Bu artdyrmalaryň gatnaşygy ykdysady ösüşiň aşakdaky ugurlaryny kesgitleýär.

- eger netijäniň artmagy serişdäniň artmagyndan çalt amala aşýan bolsa (“ $E_m > P_a$ ”), onda bu önümçilik ulgamynyň ösmeginiň intensiw wariantyna degişlidir;

- eger netijäniň artmagy serişdeleriň artmagyndan haýal amala



1-nji surat. Amatlylyk egrileri

aşýan bolsa ($E_m < P_a$), onda bu ösüşiň ekstensiw wariantyna degişlidir;

- eger $E_m = P_a$ bolsa oňa serhet warianty diýilýär.

Şularyň içinde iň netijelisi ösüşiň intensiw ýoludyr. Sebäbi netije oňa çekilýän serişdelerden çalt ösmegidir.

3.3. Töwekgelçilik düşüňjesi

Töwekgellik—bu adaty serişdeleriň we usullaryň üsti bilen ýetip bolmajak peýdaly netijeleri önümçilik üçin howply ýagdaý dörese-de gazanmakdyr.

Ýolbaşçy belli bir karara gelenden soň önümçilikde uly üstünlik gazanjakdygyny ýa-da ýitgä sezewar boljakdygyny öňünden anyk bilmeýär. Üstünlügiň we ýitgiň ähtimallygy deň bolýan ýagdaýlary duş gelýär. Ol göz önünde tutulan ýagdaýyň üýtgemegi esasynda döreýär. Ýokary netijelere alyp barýan dolandyryş çözgütleri döp boýunça töwekgel bolýarlar. Uly üstünlügi we ýokary netijeleri töwekgel hereket etmän ýetmek kyn bolýar. Hemişe-de ykdysady ösüş belli bir derejede ýolbaşçynyň zähmetiniň guralysyna, onun töwekgel hereket etmäge taýynlygyna baglydyr.

Bazar ykdysadyýetine geçiş döwründe onuň ähmiýeti has hem artýar. Öň töwegelligiň netijelerini döwlet öz üstüne alýardy. Häzir beýle däl. Eýeçiligiň dürli görnüşleriniň peýda bolmagy, hatda döwlet kärhanalaryň özbasdaklygynyň ginelmegi ýolbaşçylardan dolandyryş çözgütlerini kabul edenlerinde töwegel hereket etmegi we üstünlik we ýitgi üçin jogapkärçiligi öz üstüne almagy talap edýär.

Töwegellik—bu öňde duran wezipeleri çözmäge ugurtapyjylyk bilen çemeleşmekdir. Eger önümçilik maksatlaryna ýetmegiň başga has netijeli ýollary tapyлмаýan bolsa, onda töwegel hereket etmek maksada laýyk bolýar.

Töwegellik dürli alamatlar boýunça toparlara bölünip bilner. Töwegellik döreýiş çeşmeleri boýunça seýle bölünýär:

- a) hojalyk töwegelligi ;
- b) adamynyň şahsyýeti bilen bagly töwegellik;
- c) tebigy güýçleriň täsiri bilen şertlenen töwegellik.

Döreýiş sebäpleri boýunça töwegellik aşakdaky toparlara bölünse amatly bolýar:

- a) alynjak netijeleriň näbelliligi;
- b) arkalaşykly hyzmatdaşlaryň hereketleriniň öňünden bilinmezligi;
- ç) maglumat ýetmezçiligi.

Başarjaň ýolbaşçy ykdysady ulgamyň ýeke bir ykdysady däl, eýsem durmuş serişdelerini hem adam faktotynyň üsti bilen doly ulanýar. Ýokary derejede ösen hojalyk ulgamynyň gazanan üstünligi seljeriş edilende şol karhanalaryň başynda başarjaň, töwegel ýolbaşçylaryň durandygy ýüze çykýar.

3. Başarjanlygyň ösüş gelejekleri ykdysadyýetiň dolandyryş ulgamy öz içine alýan giňişleýin we çuňňur taýýarlanan çäreler bilen baglydyr. Başarjaňlyk üçin mümkinçilik we höweslenme döredýän esasy şertler aşakdakylardan ybarat:

a) Dolandyryş gurluşlaryny hakyky bazar gatnaşyklaryna baglaşdyryp kärhanalar üçin netijeli çözgütleri gözlemek, tapmak we durmuşa geçirmek amatly bolmaly.

b) Hojalyklaryň zähmetine berilýän baha ahyrky netije bilen bagly bolmaly.

ç) Ýolbaşçylar we islendik işgärler üçin gyrađeňligi aradan aýyrmagy we başarjaňlygy degişli derejede hak tölenmeli işgärleriň, durmuş we ahlak statusy gazanylmaly.

d) Çözügütleriň dürli wariantlaryny işläp düzmäge we saýlap almaga mümkinçilik berýär, işgärleriň maglumat üpjünçiligini ýokarlandyrmaly.

e) İşgarlere diňe ýerine ýetiriji hökmünde garaman, olary ugurtapyjy hereket we dolandyryş çözügütleri kabul etmekden mahrum etmän, umuman kärhanalaryň ýolbaşçylaryň we her bir işgäriň özbaşdaklygyny giňeltmeli.

Başarjaň ýolbaşçy ykdysady ulgamyň ýeke bir ykdysady dal, eýsem durmuş serişdelerini hem adam faktorynyň üsti bilen doly ulanýar. Ýokary derejede ösen hojalyk ulgamynyň gazanan üstünligi seljerme edilende şol kärhanalaryň başynda başarjaň, töwekgel ýolbaşçylaryň durandygy ýüze çykýar.

3. Başarjaňlygyň ösüş gelejekleri ykdysadyýetiň dolandyryş ulgamy öz içine alýan giňişleýin we çunnur taýýarlanan çäreler bilen baglydyr. Başarjaňlyk üçin mümkinçilik we höweslenme döredýan esasy şertler aşakdakylardan ybarat :

a) Dolandyryş gurluşlaryny hakyky bazar gatnaşyklaryna baglaşdyryp kärhanalar üçin netijeli çözügütleri gözlemek, tapmak we durmuşa geçirmek amatly bolmaly.

b) Hojalyklaryň zähmetine berilýän baha ahyrky netije bilen bagly bolmaly.

ç) Ýolbaşçylar we islendik işgärler üçin gyrađeňligiň aradan aýrylmagy we başarjaňlygy degişli derejede hak tölenmeli işgärleriň, durmuş we ahlak statusy gazanylmaly.

d) Çözügütleriň dürli wariantlaryny işläp düzmäge we saýlap almaga mümkinçilik berýär, işgärleriň maglumat üpjünçiligini ýokarlandyrmaly.

e) İşgärlere diňe ýerine ýetiriji hökmünde garaman, olary ugurtapyjy hereket we dolandyryş çözügütleri kabul etmekden mahrum etmän, umuman kärhanalaryň ýolbaşçylaryň we her bir işgäriň özbaşdaklygyny giňeltmeli.

II BAP

§4. Menejmentiň tehnologiýasy

4.1. Menejeriň iş stili

Häzirki zaman ýolbaşçylary bolup geçýän özgertmeleriň ösüşindäki intellektual, täzelikçilik, ýokary hünärmenlik we beýleki bazar ykdysadyýeti şertleriniň talaplaryna doly manysynda düşünmelidir.

Onuň üçin kämilleşýän dolandyryş ugurlarynda menejerleriň iş stillerinde aşakdaky usullaryň bolmagy zerurdyr:

- tasir ediş usuly;
- höweslendiriş usuly;
- ynandyrmak usuly;
- guramaçylyk täsir edis usuly.

Ýolbaşçylygyň usullary onuň ygtyýarlygyna, hukuklaryna, jogapkarçiligine esaslanýar. Bu usulyň esasy meselesi wezipäniň dogry goýulmagy we görkezmäniň dogry berilmegidir. Görkezme ýerine ýetirmek üçin düşnükli bolmalydyr. Bu babatda ýolbaşçylara şu aşakdaky maslahatlar berilýär.

- 1) Görkezmeler obýektiw hem iş bilen baglanyşykly bolmalydyr,
- 2) Görkezmeler her bir işgäriň aýratynlyklaryny, aktiwligini, tejribesini göz önünde tutmalydyr.
- 3) Görkezme işgäriň özbaşdaklygyny we başaraňlygyny ösdürmelidir.

Höweslendiriş usuly ýolbaşçynyň işgärleri maddy we ruhy höweslendirmek ulgamyny netijeli peýdalanyşyna esaslanýar. Ýolbaşçy kärhanada işgärleriň ýokary netijelerini dogry höweslendirmekligi başarmalydyr.

Höweslendirmegiň iki görnüşini peýdalanmak mümkin:

- a) maddy höweslendirmek (baýrak zat bermek);
- b) ruhy höweslendirmek (hormatly atlar dakmak);

Ynandyrmak usuly ýolbaşçynyň abraýyna esaslanýar. Abraý diýip - kollektiwiň, işgäriň şahsyýetini ykrar etmegine, onun subýektiw häkimiýetiniň kollektiwiň işini obýektiw talaplaryna gabat gelmegine aýdylýar. Ol hakyky we resmi bolup biler.

Hakyky abraý - şahsyýetiň ynamyndan we sylaşygyndan gelip çykýar.

Resmi abraý–dolandyryş ulgamyndan we ýolbaşçynyň wezipesinden gelip çykýar. Ondan başga-da tejribede ýolbaşçylygyň psihologiki usullary hem gabat gelyär. Bu babatda şu aşakdakylary maslahat bermek bolar.

1) Eger işgär tarapyndan teklipe edilýän çözgüt siziň pikiriniňize çürtkesik garşy gelmese, ownuk zatlar üçin jedelleşip oturman we onuň başarlaýlygynyň ýüze çykmagyna päsgel bermeli däl.

2) Öz garamagyňyzdaky işgäriňize berk ynanmaly. Bu olaryň işe bolan jogapkarçiligini ýokarlandyrar we gözýetimini giňelder.

3) Öz işgäriňize nädogry görkezme berişiňize gözüňiz ýetse, onda ýalňyşyňyzy boýnuňyza almaly.

4) Gaty zerur bolmasa, işgäriňize başga adamyň ýanynda bellik etmeli dal.

5) Has gysga hem düşüňikli gürlemegi başarmaly.

6) Gowy ýolbaşçy bolmak üçin öz-özüne gözegçilik etmek duýgusyny ösdürmeli.

Ýolbaşçynyň utgasy – bu diňe ýolbaşçynyň haýsy hem bolsa belli wezipani ýerine ýetirmekde özüni alyp barşy bolman, şol ýagdaýda onuň endikleriniň, hereketleriniň durnukly köplügidir. Şeýle hem ýolbaşçynyň utgalaryny aşakdakylar boýunça tapawutlandyrmak mümkin:

1) Ýolbaşçylyk utgasy – hemme meseleleri ýolbaşçynyň ýeke-tak özi çözýar.

2) Köpçülikleýin utgasy - ýolbaşçy meselaniň çözgüdini kabul etmekde köpçüligiň, işgärleriniň teklibini göz önünde tutýar.

3) Liberal utga–mesele çözmekde ýolbaşçynyň özüni alyp baryşy kollektiwdäki emele gelen ýagdaýa bagly bolup durýar. Bu ýagdaýa göre ýolbaşçynyň dolandyryş usulynyň meseleleriniň üýtgemegi mümkindir.

4.2.Menejeriň ussatlygy

Başarlaýlyk–bu hyjuw we tejribe endikleriň ugurtapyjylyk bilen birikmesidir. Başarjaň ýolbaşçy amatly we peýdaly işleri batyr we dogumly ýerine ýetirýär. Ondan başga-da başarjaň ýolbaşçylara öz borçlaryna we önünde goýulan wezipelere döredijilikli we jogapkarçilikli çemeleşmek häsiýetlidir.

Başarjaňlyk dolandyrys zähmetini guramakda ýokary netijeli çözgütleri gözlemekde, esaslandyrmakda, kabul etmekde we durmuşa geçirmekde tazelikçiligiň aýratyn böleklerini ulanmakdyr.

Başarjaňlyk ýolbaşçynyň özbaşdak, özem adatdan daşary hereketleri we çözgütleri ýerine ýetirmäge bolan ukybyny görkezýär.

Şeýlelikde, başarjaň diýip çäýe, giň önünden görüji pikirlenýän seljeriş edip bilýän, bazaryň ýagdaýyny karhanasynyň peýdasyna ulanýan, adatdan daşary dolandyrys çözgütlerini öz wagtynda kabul edýän, olary durmuşa geçirýän, hem-de esaslandyrylan töwekgellige gitmäge taýyn bolup, işgärlerini ynandyýan we gyzyklanma döredýän ýolbaşça aýtmak bolar.

Köp halatlarda ykdysadyýetiň gowşak ýeri adamynyň özi bolup durýar. Bu zähmetiň netijeliliginiň artmagyna onuň ýeterlik derejede höweslendirilmeyänligi bilen, kollektiwde ýokary öndürijilikli zähmet üçin durmuş-ykdysady, psihologiki güýçleriň ýetmezçiligi bilen düşündirilýär.

Bazar ykdysadyýetine geçilýän döwürde ýolbaşçynyň öz ukybyny doly görkezmek zerurlygy artýar.

Dolandyrys gurluşynda kärhanalaryň özbaşdaklygynyň giňelmegi önümçiligiň netijeliliginiň ýokarlanmagynyň esasy guraly bolup hyzmat edýär.

Duş gelyän işeňňir we başarjaň düşüňjeleriniň ýakynlygyna garamazdan olary arasynda tapawut bar. Başarjaňlyk işeňňirlikden has giň we çuň düşüňje. Başarjaňlyga işeňňirliigiň üsti bilen ýetirilýär. Başarjaň ýolbaşçy işeňňir ýolbaşçydan işe beletligi we guramaçylyk ukybynyň ýokarylygy bilen tapawutlanýar. Başarjaňlygam zähmet iş ösüşiniň gidişinde ýüze çykan ýagdaýa özboluşly baha bermek we durmuşa geçirmek häsiýetlidir. İşeňňir ýolbaşçy bolsa önünde goýulan maksada we wezipelere adaty usullary ulanyp artykmaç ýitgiler bilen yetýär. Başarjaň ýolbaşçy seýle pikirlenmekden we hereket etmekden daşda durýar. Esasy ukybyny jemgyýetiň, kollektiwiniň we işgärleriniň ahmiýetiniň biri-birine garşy gelmezligini gazanmaga gönükdirýär we kärhananyň durmuş taýdan ösmegine üns berýär. Şeýlelikde, işeňňirlik başarjanlygyň bir bölegi bolup durýar.

Dolandyrys zähmetini guramakda başarjaňlygyň ykdysady, ýuridiki we durmuş-psihologiki taraplaryny bellemeli.

Zähmetde ykdysady zähmeti durmuşa geçirmek ykdysady tarapyny düzýär. Ýöne ykdysady ähmiýeti kepillendirmek üçin hemme hereketleriň ýuridiki görnüşe eýe bolmagy zerurdyr.

Psihologiki nukdaý nazardan bolsa başarjaňlyk ýolbaşçynyň häsiýeti, medeniýeti we şahsyýetiň ösüş derejesi bilen baglydyr. Başarjaň ýolbaşçynyň özbaşdak hereketlere ymtylmagy hojalyk ulgamynyň we şahsyýetiň ösmegine alyp barýar. Zähmetde başarjaňlyk adamynyň möhüm häsiýetleriniň biri bolup ýeterlik derejede gurnalmadyk önümçilik şertlerinde meseläniň çalt çözgüdini tapmaga mümkinçilik berýär.

Başarjaň ýolbaşça adaty wezipeleri hut öz şahsy jogapkärçiligini duýup adatdan daşary çözgütleri ulanmak mahsusdyr.

Bazar ykdysadyýeti döwründe zähmetdäki we önümçilikdäki täzeliklere garşy bolmazlyk ýeterlik bolmaýar. Diňe tazeliklere bolan biperwaýlygy we garşylygy ýeňip zähmete gatnaşýan adamlary goldap we galkyndyryp biljek ýolbaşçylar üstünlik gazanyp biler.

Hemme şertlerde başarjaňlyk önümçilikdäki ýagdaýa daýanyp önümçiligiň ýagdaýyny bolşy ýaly kabul etmeli. Munuň ýoýulmagy, ýagny aktiwligi görkezen bolup, hakyky ýagdaýdan ugur alman, ýygy-ýygydan geçýän ýygnaklarda bu sözleri owadan gürlemeklik zähmetiň ösüşiniň gidişinde diňe zyýan getirip biler. Aktiwlige zerurlyk bolanda onuň ähmiýetiniň artýandygynyň tebygydygyny bellemeli. Aslyýetinde öndebaryjy hereketleri we dolandyryş çözgütlere mätaç bolmadyk önümçilik pudagy ýokdur.

Täzelikleri we ylmy tehniki ösüşiň netijelerini omaşdyrýan, ilatyň islegini göz önünde tutýan hojalyk ulgamy yzygiderli ösüp biler. Başarjaňlyk dolandyryş zähmetini guramakda ýolbaşçynyň möhüm häsiýetleriniň biri diýip hasap edilýär. Bu häsiýet zähmetiň ösüşiniň gidişine gatnaşýan işgärleriň hemmesine mahsus bolmalydyr. Ýolbaşçylar işgarlar üçin öňde goýulan maksatlara ýetmegiň dürli ýollaryny ulanmaga mümkinçilik döretmelidir. Önümçilikde işgärleri dolandyryş işlerine gatnaşdyrmak aňsat bolmaýar, sebabi olaryň köpüsi ol işlere höwes bildirmeýär. İşgärleriň ýokardan görkezmä garaşman önümçiligi dolandyrmaga gyzyklanma bilen gatnaşmagy önümçilik serişdelerine we zähmet resurslaryny netijeli

ulanmagy üpjün edýar. Durmuş meseleleriň çalt durmuşa geçmegine-de ýardam edýar.

Şeýlelikde, başarjaň ýolbaşçy ýerine ýetirmeli işiniň maksadyny göz önüne getirmeli we anyk wezipeleri goýmaly we meseläni ahyryna çenli çözmeli. Ol meseläniň syýasy we ykdysady manysyny we durmuş taraplaryny göz önünde tutýar. Elbetde şeýle ýolbaşçy guramaçylyk taýdan ukyply we işe beletligi bilen tapawutlanýar.

4.3. Menejeriň wezipeleri

Menejmentiň telekeçilikdäki wezpeleri esasan döwlet tarapyndan sazlanýlýan, bäsleşigiň sebäpli döwründen täzelikçi döwre geçmek üçin döredilýän şertleri öz içine alýar. Sebäpli döwürde bäsleşikde artykmaçlyk gazanmak esasan önümçilik sebäpleriniň ekstensiw ýagdaýda ulanmagy bilen baglydyr. Bu ýerde tebigy baýlyklar, zähmet serişdeleriniň orta derejedäki ýagdaýy, diňe bar bolan tehnikalaryň we tehnologiýalaryň ulanylmagy, menejmentiň we guramagyň adaty usullaryndan peýdalanmak göz önünde tutulýar. Häzirki wagtda bolsa dünýäde bäsleşikde artykmaçlyk gazanmak, esasan, önümçilik sebäplerini ösdürmekligiň hasabyna üpjün edilýär. Bu, sebäpler täze tehnika we tehnologiýa, ýokary derejeli hünärli işçi güýji, başarjaň telekeçiler, täzelikçi menejment we marketing şeýle hem infrastrukturanyň ösüşleri bilen bagly bolup durýarlar.

Ýokardakylary göz önünde tutup, menejmentiň telekeçilikdäki wezipelerini döwlet derejesinde şeýle yzygiderlikde görkezmek bolar.

Birinji wezipe – häzirki zaman telekeçiliginiň subýektleriniň emele gelmegi, ýagny ilki bilen ykdysadyýetiň ähli gurşawynda ukyply we öz mümkinçiliklerinden oňat peýdalanyň bilýän, täzelikçi we döwrebap telekeçileriň ýüze çykmagy göz önünde tutulýar.

Bu telekeçileri mümkinçilikleri we ukyplyry boýunça aýratynlaşdyrmak we baha bermek üçin olaryň aşakdaky görnüşlerini belläliň:

1. Durugşan telekeçiler – adaty ukyplyryň we usullaryň üsti bilen ýagdaýa görä girdejileri alýarlar; bazarda we onuň zolaklarynda ykdysadyýetiň, hukugyň, guramaçylygyň täjirçilik we önümçilik üçin öňden gelýän düzgünleri bilen ylalaşyp işleýärler.

2. Hakyky telekeçi – köptaraplaýyn ukyply, öz ukyplaryny telekeçiligiň agyr şertlerinde hem töwekgelçilikli, täzel, öndürjiligi amala aşyrmaga dyrjaşýar.

3. Tötän işewirler – bular telekeçilige syýasy, durmuş we beýleki şertleriň täsiri bilen gelen adamlar. Olaryň esasyňy diňe ýeňil zähmeti gözleýän, kärhanalaryň dagamagy, bilim, medeniýet we harby ugurlarda işgärleriň gysgaldylmagy netijesinde öňki işleri bilen meşgul bolup bilmejek adamlar düzýär. Şonuň üçin bu ugurdaky adamlaryň ýerine ýetirýän işlerine telekeçilik diýmek hem nädögrudyr.

Şunlukda, hakyky telekeçileriň döremek wezipesini döwlet aşakdaky ýollaryň üsti bilen netijeli amala aşyryp biler:

- telekeçiligiň ykdysady erkinligini üpjün etmek;
- ýurduň ähli ykdysady giňişliklerinde anyk we deň derejeli düzgünleri döretmek;
- telekeçiligi höweslendirmek üçin ykdysady ýagdaýlary, degişli salgyt, karz, ätiýaçlandyryş we beýleki ylmy - esaslandyryjy ulgamlary döretmek;
- telekeçileri taýýarlamakda hünär derejelerini ýokarlandyrmakda netijeli bilim ulgamlaryny döretmek.

Ikinji wezipe – hakyky ykdysady ýaryşjaňlygyň ösmegine ýardam berjek bäsleşik gurşawynyň döredilmegi.

Oňa şu aşakdakylary girizmek bolar:

- ylmyň we tehnikanyň ýokary gazananlary esasynda tehnikanyň we tehnologiýanyň yzygiderli täzelenmegi;
- täzelikçi menejmentiň we marketingiň girizilmegi;
- telekeçiniň töwekgelçilik ukyplarynyň we täzelikleriniň doly amala aşyrylmagy;
- monopoliýa garşy netijeli syýasatyň doly derejede işlenip düzülmegi;
- bazaryň daşary ýurt bäsleşikleri üçin açyk bolmagynyň sazlanýş derejesi;
- daşary ýurt bazarlarynda öz tekjesini eýelejek önümleriň öndürilişine we halkara bazarlara çykarylyşyna ýardam berilmegi.

Üçünji wezipe – telekeçiligiň emele gelýän we ösýän döwründe höweslendirmegiň täzeçiliklerine daýanyp, öndürilýän harytlaryň we ýokary

hilli hyzmatlaryň teklipl edilişini durnukly we yzygiderli ösdürmek bolup durýar.

Häzirki zaman düşüňjesi boýunça menejer bu hemişelik wezipäni eýeleýan ýolbaşçy ýa-da dolandyryjy. Ol bazar şertlerinde hereket edýän kärhananyň işiniň anyk görnüşleri boýunça karar kabul etmeklige doly ygtyýarlydyr. Menejeriň kabul edýän kararlary esaslandyrylan we dolandymagyň iň täze usullarynyň esasynda işläp taplanylan diýlip garalýar.

«Menejer» jümlesi öran giň ýaýrandyr we ol şu aşakdakylar üçin ulanylýarlar:

- aýry kiçi toparlaryň ýa-da maksatlaýyn toparlaryň çäginde işiň açyk görnüşini guramagy üçin;
- kärhananyň umumy ýa-da onuň kiçi bölüminiň ýolbaşçysy üçin;
- tabynlygyndaky işgarlere garanynda ýolbaşçy üçin;
- işi häzirki döwrüň usullaryna laýyklykda guraýan islendik derejedaki dolandyryjyň administratory üçin.

Bazara mahsus bolan töwekgelçilik we ýagdaýyň näbelliligi menejerden özbaşdaklygy we kabul edýän kâraryna jogäpkarçiligi talap edýär, täzelik girizmek boýunça kybapdaş guramaçylyk we ylmy-tehniki çözgütleri gözlemegine ýardam edýär.

Islendik derejedäki menejirlere aşakdaky ýokary derejeli talaplar bildirilýärler:

- kärhanany dolandyrmak boýunça ýörite biliminiň barlygy;
- kärhananyň işiniň görnüşi we häsiýeti boýunça degişli bolan pudagyň önümçilik tehnologiýasynyň meselelerine başaraňlygy;
- diňe bir hökmürowanlyk endiginiň bolman, telekeçilik endiginiň, bazardaky ýagdaýy bilmek, başlangyjy görkezmek we kärhananyň serişdeleriniň ulanylyşyny has amatly çäklerde täzedan paýlamakda işeň ukybynyň hem bolmagy;
- aşakda duran ýolbaşçylar we işçiler bilen maslahatlaşmagyň esasynda esaslandyrylan we başaraň kararlary kabul etmegini we her kimiň olary ýerine ýetirmäge gatnaşmagyny üpjün etmek;
- ön işlenilip ýörlen ýa-da işlemek niýet edilýän esasy bazarlaryň ýagdaýynyň ykdysady seljerilişi boýunça tejribesiniň we biliminiň bolmagy;

- bäsdeş karhanalaryň işini we hereketini seljermegi başarmagy;
- hojalyk şertleriniň ösüşiniň meýlini, islegiň aýratynlyklaryny, öz ýurdundaky we kärhananyň bazarlarynda öz ýagdaýyny berkitmek ýa-da saklamak isleýän beýleki ýurtlaryň ykdysadyýetini düzgünleşdirmek boýunça döwlet çärelerini bilmäge ukyplylygy.

Menejere iň wajyp talap bolup olaryň adamlar bilen işläp bilmek ukyby durýar. Muňa aşakdakylar degişli:

- özüne göni tabyn işgärleri kämil derejede bilmegi, olara tabşyrylan anyk işleri ýerine ýetirmek ukybyna we mümkinçiligine baha bermegi;
- kärhanany we işgärleri baglanyşdyran şertleri bilmegi;
- olaryň ikisiniň hem bähbitlerini adalatly esasyda goramagy;
- kärhananyň bütewiligini we işleýşiniň dogrulygyny saklamak maksady bilen, başarnyksyzlary aýyrmak.

Işgär haýsy-da bolsa bir sebäp bilen öz üstüne ýüklenen meseläni çözmäge ukypsyz bolan bolsa ýolbaşçy olar ýaly işgärleri işden aýyrmaly ýa-da işden aýyrmagy teklipl etmeli. Borjuň bu talaby elmydama çylşyrymly, köplenç agyr. Bu wezipe başlykdan ýokary ahlaklylyk hasiýeti we belli raýatlyk batyrlygy talap edýär.

Her bir menejer, ilkinji nobatda bolsa ýokary bölümiň ýolbaşçysy öz kärhanasynyň bazar ykdysadyýetiniň şertinde işleýändigine we dolylygyna bazara baglydygyna düşünmeli.

Menejer diňe bir öz ulanyjy müşderileriniň isleglerini alada etmän, eýsem, öz işgärleri hakda-da alada etmelidir.

Onuň wezipesine degişli bir çözgüdiň işlenip düzüliş mysalyna seredeliň. Goý, demir ýol boýunça gelen ýüküň gaýragoýulmasyz daşalmagyny üpjün etmeli diýeliň.

Onda çözgütler aşakdaky yzygiderlilikde ýazylar:

1. Bar bolan mümkinçiliklerden peýdalanyň, ulag serişdelerini saýlamaly.
2. Ulagyň görnüşleri (markalary).
3. Ulag serişdeleriniň sany.
4. Ýüküň daşalmagy üçin ulaglary haýsy işlerden (aýryp) almaly.
5. Ýükleýiş we düşüriş işlerinde gerek boljak ýükçüler we mehanizasiýa serişdeleri.

6. Ýüklemek we düşürmek işlerinde gerek boljak ýükçileri we maşynlary haýsy işlerden almaly.

7. Ýüküň düşüriljek ýeri.

Şu çözgütleri işläp düzmek üçin maglumatlaryň yzygiderliligi şeýle bolar:

- boş ulaglaryň sany, häzirki ulag işleriniň gaýra goýulmasyzlygy we olaryň beýleki işler bilen baglylygy;

- ulagyň işlilik derejesi, ýerine ýetirilýän işiň edil şu wagat zerurlygy, ýüküň görnüşi, ýüküň ýagdaýy, daşamak aralygy, ýükleýiş we düşüriş usullary, dürli ulaglar bilen daşalandaky harajatlar;

- ýüküň görnüşi, gündelik kadalar, ýüki äkitmegiň möhleti, smenalyk koeffisientleri;

- ýükçileriň kadalary, ýükleýiş – düşüriş işlerinde bir mehanizasiýa serişdesiniň we ähli ulag serişdeleriniň öndürijiligi;

- ýükçüleriň ýerine ýetirýän işleriniň zerurlyk we gaýragoýulmasyzlyk derejeleri;

- ýük saklanýan jaýlaryň boşlugy, daşawyş aralygy, ýüküň sarp ediljek ýeri we ş.m.

Şeýle hem menejeriň telekeçilik üçin düzýän meýilnamalarynyň aşakdaky maksatlary we wezipeleri bolmalydyr:

1. Durmuş maksatlary – harytlaryň we hyzmatlaryň gytçylygyny aradan aýyrmak, ekologiýa ýagdaýlaryny sagdynlaşdyrmak, täze ruhy we medeni gymmatlyklary döretmek,

2. Telekeçiligiň tutýan ornuny beýgeltmek, ýagny telekeçiligiň ykdysady mümkinçiliklerini ösdürmek.

3. Telekeçiligiň aýratyn wezipeleri – haýyr-sogap çäreleri.

Şeýlelikde düzülen meýilnamanyň jemleýji netijesi aşakdakylardyr:

- meýilnamanyň-ylalaşygyň düýp maksady;

- telekeçiniň önüminiň gysgaça häsiýetnamalary we aýratynlyklary;

- öňde goýlan maksada ýetmegiň ýollary we usullary;

- meýilnamany ýerine ýetirmegiň möhletleri;

- meýilnamany işe ornaşdyrmak bilen bagly harajatlar;

- garaşylyan netijelilik;

- netijeleriň peýdalanyljak ugurlary.

Düzülen meýilnamanyň jemleýji görkezijileri:

- öndürilen önümleriň möçberi;
- ýerleşdirilen önümleriň we hyzmatlaryň möçberi;
- girdejiler;
- hususy we karz alnan serişdeler;
- düşewüntlilik.

Meýilnamalar düzülende ýörite görkezijiler hem bardyr. Olara:

1. Ýerleşdirilen harytlaryň we hyzmatlaryň hili.
2. Olaryň tapawutly häsiýetleri.
3. Goýumlaryň özüni ödeýiş möhleti.
4. Töwekgelçiligiň pes derejesi.
5. Göz önünde tutulan netijäni almaga kepillik görýärler.

Şeýle hem käbir goşmaça bölümlerde has takyk maglumatlary özünde saklap bilerler. Mysal üçin, marketing işleri we ş.m.

§5. Ýolbaşçy we tabynlykdaky işgärler

5.1. Ýolbaşçynyň wezipesi we jogapkärçiligi

Häzirki wagtyň düşünjesi boýunça ýolbaşçy dolandyryş wezipesini ýerine ýetirýän şahsyyet bolup durýar. Olar esasy aşakdaky baş wezipeden ybarat:

- 1) strategiki;
- 2) ýolbaşçylyk;
- 3) täzelikçilik;
- 4) terbiýeleýji;
- 5) öňdebaryjy;

Olara has takyk seredeliň .

Ýolbaşçynyň strategiki wezipesi onuň kärhananyň ýagdaýynyň we maksadynyň seljermesiniň we çaklamasynyň esasynda strategiýany işlemek we meýili düzmegiň gidişini sazlaşdyrmak bolup durýar. Ol baş wezipe hasaplanylýar.

Ylmy-nazaryýet rewolýusiýanyň täze döwrüň şertlerinde ýolbaşçynyň tazelikçilik wezipesiniň ähmiýeti ýokarlanýar. Bu wezipe ýolbaşçydan tazelikler bilen hemişe maksada gönükdirilip tanyşmagy, olara ýokary derejeli baha bermegi, olary durmuşa ornaşdyrmak üçin şert doretmegi talap edýar.

Şu sebapli ýolbaşçynyň ýolbaşçylyk wezipesiniň ähmiýeti peselýar. Ýolbaşçylyk wezipe esasan gözegçilik etmek, netijä baha bermek, işe düzediş girizmek, sylaglamak we teklipl bermek bilen çäklenýar. Şol bir wagtyň özünde guramaçylyk işlerini, ýygnaç geçirmegi, gelýänleri kabul etmegi, telefona jogap bermegi, hatlar bilen tanyşmagy, maglumaty ýaýratmagy we şuna meňzeşleri dolandyryşyň aşaky derejelerine geçirýärler.

Ýolbaşçynyň terbiýeçilik wezipesi kollektiwde oňaýly ahlak-psihologik ýagdaýy döretmek, adamlary goldamak, emele gelýän dawlary çözmek, özüni alyp barmagyň nusgasyny döretmek, tabynlykdaky işgärlere kyn pursatlarda kömek etmek bilen bagly.

Eger-de ýolbaşçy öňbaşçynyň wezipesine doly eýe bolmasa, bu işleriň hemmesinde üstünlik gazanmak kyn bolýar.

Aşaky derejedäki menejer adamlara göniden-göni ýolbaşçylyk edýar,

olaryň işlerini sazlaşdyrýar, olaryň işlerine we etmişlerine jogap berýär. Hut şu derejedäki ýolbaşçynyň boýnuna karhanany gündelik dolandyrmanyň agramy düşýär.

Degişli resmi ýagdaýda däl kollektiwiň öňde baryjylarynyň aşaky derejeleriň ýolbaşçysy bolmagyna artykmaçlyk berilýär. Sebabi olar tabynlykdaky işgärler tarapyndan çalt ykrar edilerler. Emma bu ýerde birnäçe kynçylyklaryň ýüze çykmagy mümkin. Birinjiden öňki ýolbaşçyny tankytlamagyň esasynda özüne dereje gazanan öňde baryjy hakyky işlerden baş alyp çykyp bilmez. Ikinjiden, öňki öňdebaryja özüniň öňki ýoldaşlary bolan tabynlykdaky işgärlere garanyňda dogry äheňi tapmak kyn bolýar.

Hemme ýolbaşçylar öz wezipelerine resmi ýagdaýda belenilýärler. Kanun tarapyndan olara kesgitli hukuklar we borçlar berilýärler. Olar öz tabynlygyndaky işgärlere hukuklarynyň we borçlarynyň esasynda täsir edip bilýärler.

Ýolbaşçylar öz wezipeleri bilen şertlendirilen we degişli resminamalar (düzgünnama, ustaw we ş.m.) berkidilen resmi borçlaryndan başga-da öz tabynlygyndaky işgärlere garanyňda resmi dal borçlara-da eýedirler.

Meselem:

- tabynlygyndaky işgärleriň garaýyşlaryna hormat goýmak;
- kollektiwe guramanyň işi baradaky maglumatlary bermek;
- hoşniýetli durmuş - psihologik ýagdaýy döretmek we ynam şertlerini gazanmak;
- olaryň şahsy meseleleri bilen gyzyklanmak.

Ýolbaşçynyň öz tabynlygyndaky işgärlere garanyňda şu soraglara jogap bermäge mümkinçiligi bolmaly:

1. İşgärleriň saglygy nahili ?
2. Ol öz talaba laýyklygyny saklamak üçin näme edýär ?
3. İşgär nahili ýymitlenýär ?
4. Öňde nahili ruhy meseleler bar ?
5. Kärhanadaky ýagdaý nahili ?
6. İşgär öz ýerine ýetirýän işinden kanagatlanýarmy ?
7. İş gyzyklymy, ony zähmete höweslendirýärmí ?
8. Ol işiniň netijesine begenýärmí ?

9. Ýolbaşçy işgär bilen ösmekligiň gelejegi barada soňky gezek haçan gürleşdi ?

10. İşgär öz maksadyny we wezipelerini gowy aňlaýarmy ?

11. Edilýan talaby doly aňlaýarmy ?

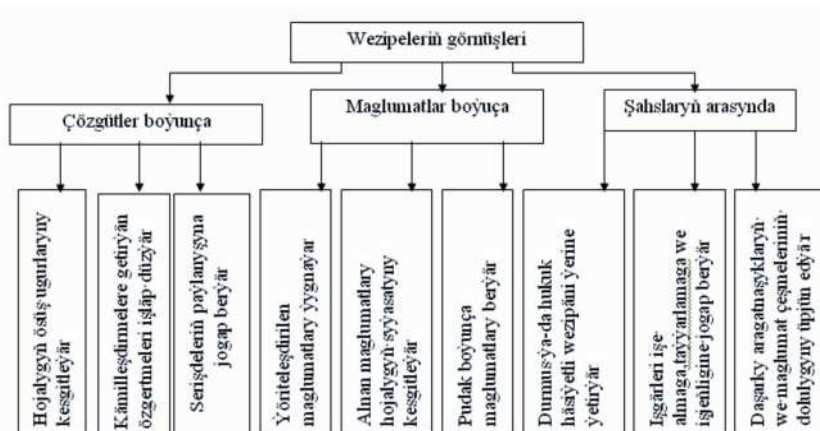
12. Nämä jogap berýändigini bilýarmi ?

13. Onuň işine gözegçilik edilýarmi ?

14. Onuň öňünde has çylşyrymly meseleleri goýup boljakmy ?

Şeýlelikde ýolbaşçynyň esasy wezipelerini şeýle görnüşinde görkezeliň.

Telekeçiligiň esasy wezipeleri



5.2. Ýolbaşçynyň hili

Ýolbaşçynyň işinde gyzykly zat kän: Ol şahsyýetiň ösmekligi üçin giň mümkinçilikler döredýär, adama mertebe berýär, töwerekdäkileriň hormatyny döredýär. Onuň gyzyklylygy örän kynçylykly ýagdaýlarda çylşyrymly meseleleri çözmekligiň zerurlygyny emele getirýanligindedir. Ýolbaşçylara, has-da iri kärhanalarda, bir ýerden başga bir ýere (şäherden-şähere we ýurtdan-ýurda) gitmek, dürli adamlar bilen iş salyşmak zerurlygy ýüze çykarýar. Gerekli netijäni gazanmak üçin her bir adamynyň «dilini» tapmaly bolýar. Hemişe edilýän işiň görnüşini üýtgedip durmak gerek bolup durýar.

Ýolbaşçynyň esasy wezipesi haýsy-da bolsa bir işi özbaşdak ýerine ýetirmek bolup durman, ýagdaýy öwrenip we işiň meýlini belläp, ony ýerine

ýetirmek üçin tabynlykdaky işgärleriň işini guramak, olaryň işiniň netijesine gözegçilik etmek we baha bermek hem-de tapawutlanýanlary sylaglamak bolup durýar.

Taryhyň dürli döwürlerinde ýolbaşça özüniň bu esasy wezipesini çözmek üçin her sapa täze durmuş roly oýnamaly bolýardy. Meselem: senagat ösüş döwriniň başynda işgärler az bilimli, ýönekeý, häsiýeti boýunça bir ugurly işleri yerine yetirýän adamlar bolup, yaşaýşyň we zähmetiň agyr şertleri sebäpli islendik pursatda gozgalaň turuzjak bolup duransoňlar, ýolbaşçydan hökümdar bolmak ukyby talap edilýär. Bu ýagdaýda dolandyrmagyň gidişi buýrug a we zorluga esaslanýar.

Ösen senagatlandyryş döwründe işçileriň biliminiň we medeni derejesiniň ýokarlanmagy bilen hökümdaryň roly durmuşyň hakyky talaplaryna gabat gelmän ugrady. Bu döwürde ýolbaşçy täze roly oýnap başlaýar. Ol eýýam diňe bir görkezme bermek, jezalandyrmak we sylaglamak bilen meşgul bolman, oňaly durmuş-psihologik ýagdaýy döretmek, şahsyýetleriň arasyndaky dawany çözmek bilen hem meşgullanýar.

Häzirki zamanyň ylmy-tehniki rewolýusiyasy işgärleriň zähmetiniň şertini we häsiýetini düýpgöter üýtgetdi. Kärrhanalaryň çäginde ýerine ýetirilýän önümçilik we durmuş ýagdaýyň çylşyrymlaşany üçin hiç bir ýolbaşçy ony özbaşdak dolandyryp bilenok. Şu sebäpli-de onuň roly ýene-de üýtgeýär we ol öz tabynlygyndaky işgärleriň tabynlygyndaky işgärleriň özbaşdak işiniň guramaçysyna öwrülýär.

Özleriniň maksatlaýyn gözükmegi boýunça ýolbaşçylar iki topara bölünýarler: aktiwler we passiwler. Passiwleriň esasy maksady guramada özleriniň ýagdaýyny saklamak bolup durýar. Olar öňki adaty we durnuklylygy saklamaga çalyşýarlar. Olaryň tersine, aktiw ýolbaşçylar her edip - hesip edip köne ýagdaýy saklamaga gözükmän, taze ýagdaýlary ele almaga we giňeltmäge ymtylýarlar.

Passiw gözügen ýolbaşçylaryň iki görnüşini tapawutlandyryýarlar. Birinji görnüş «ussatlar» diýen şertli ada eýedirler. Bu adamlar her hili töwekgelçilikden we täzeliklerden gaça durup öz ýagdaýyny saklamaga ymtylýarlar. Şu sebäpli-de öňden düzülen adat boýunça hereket edýärler, hemme zady öz gözegçiliginde saklajak bolýarlar. Öz tabynlygyndaky işgärler

tarapyndan özüniň öz ýerinde daldiginiň üsti açylar öýdüp gorkup, olaryň özbaşdak işlemeklerine päsgel berýärler, olary gol astynda saklaýarlar. Şol bir wagtyň özünde olaryň esasy pikirlerini ýer astyndan alyp özüniňki hökmünde bermekden hem utananoklar.

Passiw gözügen ýolbaşçylaryň ikinji görnüşi «jemagat» adamlary diýlip atlandyrylýarlar. Olar özlerini guramanyň meseleleri bilen aşa mesgul, öte işeňňir edip görkezjek bolýarlar. Olaryň ýasama aktiwlikleriniň aňyrsynda başarnyksyzlyklary gizlenýär. Olar özleriniň töweregindäkiler tarapyndan ykrar edilmegini gazanjak bolýarlar. Olara özleriniň tapylgysyzdygyny subut edip özleriniň howpsuzlygy üçin goşmaça kepilnama gazanjak bolýarlar. Şeýlelikde, passiw ýolbaşçylaryň iki ýagdaýynda-da özüne gözükmeklik aýdyň görünýär.

«Aktiw» ýolbaşçylaryň hem üç görnüşinden ikisi özüne gazükdirilen. Meselem «jeňňel bilen göreşijiler» atlandyrylan görnüş şariksiz höküme ymtylýarlar, hemmäniň garşysyna özüniň bäsdeşi hasaplap göreşýärler. Bu göreşde özüne tabyn işgärleri ulanyp, öz ýeňşine tarap ýol ýasaýarlar. Ulanýan usullaryna baglylykda bu adamlar iki görnüşe bölünýärler - «şirler» we «tilkiler». Beýleki görnüş «oýunçylar» atlandyrylýarlar we olary maksadyň özi däl-de, oňa ýetmegiň gidişi gyzyklandyrýar. Şu sebapli-de, olar dürli jemagatlara aktiw gatnaşýarlar, her edip- hesip edip şu pursatda ýeniş gazanmaga ymtylýarlar we hakykat ýüzünde dördedenden köp dargadýarlar, sebabi hakyky işlere başarnygy ýaramaz. Emma adamlara we ýagdaýa uýgunlaşmak ukyby, «göze çöp atmak» başarnygy olara uzak möhletleýin ýokarda saklanmaga mümkinçilik berýär.

Ýolbaşçylaryň ýokarda sanalan dört görnüşini býurokratik görnüşdäki dolandyryjylara degişli etse bolýar. Olar işleriniň hakyky netijesiniň nukdaý nazaryndan peýdasyzdyr, we olar bilen aragatnaşyk etmeklik köp wagtyňy we güýjüňi alýar. Bular ýaly ýolbaşçylar barada has doly maglumat alar ýaly amerikaly alymlar J. Kennet, Mateýk we Riňard J. Densing tarapyndan düzülen «on sany has agyr bossalaryň» hasiýetnamasyndan peýdalanylýar.

1. «Jenjelçi» - gykylykçy, berk, gorkuzyjy. Ol beýlekileri gözegçilikde saklamaga ymtylýar, hökmürowanlyk üçin göreşýar, emma özüniň kämilsizliginden gorkýar, şol sebäpli-de töweregindäkilere ýakynlaşmaktan

çekinýär. Onuň bilen parahat we berk gürleşmeli, myjabat atmasyna jogap bermän, gözüne göni we açyk seretmeli, öz gorkyňy gözegçilikde saklamaly. Haçan-da onuň energiýasy gutaryp ugranda, başlangyjy öz eliňe almaly we göni çaknyşmadan gaçmaly.

2. «Äwmezek» - mahirli, mylaýym, hoşniýetli, emma her edip hesip edip anyk hereketden gaça durýar, umumy hasiýetli tassyklamalar bilen gutulýar, ýalňyşmakdan gorkýar we meselaniň çözgüdini soňa goýýar. Onuň sussuny basmaly dal-de göwnüni götermeli, ynamlylygyny ýokarlandyrmaly, jogapkarçiligiň bir bölegini öz üstüne almaly we şol bir wagtyň özünde onuň nazarynyň wajypdygyny görkezmeli.

3. «Göreşiji» - duýdansyz gaty gaharlanyp bilýar: köp gygyrýar, hemme kişa hüjüm edýar, soňundan bolsa tutuklyk bilen dymýar. Onuň üçin adalatlylygy dikeltmek-maksat, ar almak bolsa ýarag bolup durýar. Oňa döredijilikli garşy durmaly, energiýasyny meselani çözmek işine gönükdirmäge ymtylmaly.

4. «Ýaranjaň» - hemişe ýylgyrýar, mahirli, waşi, adamlara olaryň eşitmek isleýan zatlaryny aýdýar, göni gepleşmekden we göni hereketden gorkýar, töwerekden özüniň makullanmagyny isleýar. Oňa hakyky dal söz bermäge ýol bermeli dal, emma jogapkarçiligi gollamaly we faktlary talap etmeli.

5. «Pessimist» - hemmani günaleýar, elmydama nagile, özüni aýaýar, illere ynanaok, kemçiliklerini ýapjak bolup ymtylýar. Onuň bilen jedel etmek bolanok, emma ters pikirleri paýlatmaly dal. Onuň meselelerine döredijilikli çemeleşmeli, eger gowy bolan ýagdaýynda işe özbaşdak başlamaly.

6. «Köp bilimli» - köp zady bilýar, emma hemme zady bilýan ýaly hereket edýar. Sabyrsyz, diňlemäge ukyply däl, hemme zat-da beýlekileri günaleýar, kollektiwleýin işi ýigrenýar, töweregindakileriň ýanynda abraýyny dökmekden gorkýar. Onuň bilen jetleşmeli däl, gowusy köp diňlemek, soramak, minnetdarlyk bildirmek.

7. «Garasóýmez» - adatdan daşary içi pikirli, emma beýleki adamlaryň göwnüne degmekden gorkýar, onuň üçin hem passiw.

8. «Ýeterliksiz bilimli» - köp zada düşünenok, emma köp zada göz dikýar. Öz kemçiliklerini aýan etmekden gorkýar, özgäniň esasy pikirlerini ogurlap özüniňki ýaly edip görkezip bilýar.

9. « Aňkaw » - zatlaryny tapyp we ähmiýeti kesgitläp bilenok, işde bulam-bujar, harsal, öz işi üçin jogapkärçilik çekesi gelenok. Oňa şahsy we professional durmuşynda tertibe girmäge kömek etmeli.

10. « Anomal » - özüni alyp baryşy hemme gatnaşykda çäkten gyşarýar. Jogapkärçilikden gorkýar. Şular ýaly gyşarmalaryň hemmesini resmilesdirmeli we gerek ýerinde özüni goramaly.

Aktiw gözügen ýolbaşçylaryň pozitiw görnüşine «açyklar» atlandyrylýanlar girýär. Olar hökmürowanlyga we özgertmä umumy bähbit üçin ymtylýarlar. Adat boýunça olar ýokary ahlakly we ýetişen professional bolýarlar. Olary üç topara bölýärler: professional, şahsy we işjeň häsiýetleri.

Profesional häsiýet köplenç halatda islendik bilimli hünärmeni häsiýetlendirýär. Ilkinji nobatda gürriň bilimiň, önümçilik we beýleki tejribeleriň esasynda emele gelýän degişli hünär başarjaňlygy barada gidýär. Soňra ýolbaşçy umumy ugurtapyjylygyna, öz iş çygyrny we onuň bilen ýanaşyk işleri gowy bilmegine esaslanan kesgitli garaýyş giňligine eýe bolmaly. Ýolbaşçy profesional hökmünde bilimi özgertmä, hemişelik kämilleşmä, şeýle hem öz bilýän zatlaryňy beýlekilere öwretmäge ymtylma mahsus bolmaly. Ýolbaşçy öz işini we wagtyny meýilleşdirmegi başarmaly. Ol hemmeleriňki ýaly çäkli iş we wagt ätiýajy bilen köp netije gazanmagy başarmaly. Ýolbaşçy dördijilikli şahsyýet bolmaly, özünde we beýlekilerde bar bolan bilimi, tejribäni, endigi tankydy kabul etmeli we gaýtadan işlemeli, gurşap alýan hakykata düşünmeli, hemme işi kämilleşdirmegiň, onuň netijelerini gowulandyrmagyň ýollaryny gözlemeli, işiň täze usullaryna eýe bolmaly we bu işde beýlekilerde kömek bermeli.

Ýolbaşçynyň şahsy häsiýetleri hem özlerini sylamak we hormatlamak isleýän beýleki işgärleriň şahsy häsiýetlerinden kän tapawutlanmaly däl. Ýolbaşça zerur bolan şahsy häsiýetlere şulary degişli etse bolar; işe we adamlara hoşniýetli garamak; ýokary ahlak nusgasy; psihologik we fiziki sagdynlyk; özüne erk edip bilmek; sagdyn pikirlik; rehimlilik; janypkeşlik; optimizm; özüne ynamlylyk; içki medeniýetiň ýokary derejesi we başgalar.

Emma professional we şahsy häsiýetler şowly ýolbaşçylyk etmegiň diňe başlangyjy bolup durýar. Adamyny professional we şahsy häsiýetler däl-de, hut işjeň häsiýetleri ýolbaşçy edýär. İşjen häsiýeti ilkinji nobatda

guramany ýa-da kollektiwi döretmegi başarmagy, olaryň işini hemme gerek zat bilen üpjün etmegi, anyk meseleleri goýmagy başarmagy, olary ýerine ýetirijileriň arasynda paýlamagy, olaryň çözülişini sazlaşdyrmagy, gözegçilikde saklamagy, höweslendirmegi, çaklaýan guramaçylyk ukyby häsiýetlendirýär.

Ýolbaşçynyň beýleki bir wajyp işjeň häsiýeti bolup agalyk edijiligi durýar. Ol hökmürowanlyga, şöhratparazlyga, şahsy garaşsyzlyga, abraýlylary inkär etmeklige, batyrgaýlyga, hyjuwlylyga, erklilige, erjellilige, talap edijilige esaslanýar.

Ýolbaşçynyň ýene bir wajyp häsiýeti alçaklyk bolup durýar. Ol özüni aldyryjylygy, tabynlygyndaky işgärler bilen işlemekligi başarmaklygy, adamlarda özüne höwes döretmegi, olaryň meselelerine düşünmegi, öz nukdaýnazarynyň dogrydygyny ynanýrmagy, yzyna düşürmegi, kömek bermegi, emele gelen dawany çözmegi göz önünde tutýar.

Ýolbaşçynyň häsiýetlerinde ykjamlygy hem pes ähmiýetli däl. Ol ýolbaşçynyň başyny başlaýjylygynda, başarnyklylygynda uly we kiçi meseleleri çözmek işinde, janlylygynda, pikiri çalt esasy meselä jemlemegi başarnygynda ýüze çykýar.

Hiç bir ýolbaşçy özüni alyp barmagy, özüniň töweregindäkiler bilen gatnaşygyny, öz iş wagtyny dolandyryp bilmeýse, beýlekileri hakyky dolandyryp bilmez. Onuň ýaly özüni dolandyrmagy başarmak hem häzirki zaman menejerine mahsus bolmaly häsiýetleriň biridir. Ýene-de bir wajyp häsiýetleriň biri bolup işi kämilleşdirmege, täzeliklere, üýtgedilmege ymtylyş, olary amala aşyrmak bilen bagly bolan töwekgelçilige taýýar bolmak, bu ýagdaýa tabynlygyndaky işgärleri çekmegi başarmak durýar.

Menejment üçin häsiýetli sypatlar ykdysady, durmuş-psihologik, hukuk we guramaçylyk-tehniki nukdaý nazary öz içine alýar.

Ykdysady nukdaý nazaryň mazmunyny maksada netijeli ýetmek üçin zerur bolan maddy we zähmet resurslaryny kadalaşdyrýan önümçilik prosesini dolandyrmak düzýär.

Durmuş-psihologik nukdaý nazar öňde goýlan maksada ýetmek üçin kärhananyň hemme işgärleriniň işini guramak we olara ýolbaşçylyk etmek boýunça aýratyn şahsyýetleriň toparynyň işini häsiýetlendirýär. Muňa administratiw ulgamy girýär. Onuň kömegi bilen ýolbaşçy bilen tabynlykdaky

işgärleriň arasyndaky gatnaşyk kadalaşdyrylýar. Şeýle hem bu nukdaý nazara durmuş wezipeleri girýär. Onda jemgyýetiň medeniýeti, onuň adamlary, gymmatlyklary we döpleri şekillendirilýär.

Menejmentiň hukuk nukdaý nazary, döwlet syýasy we ykdysady kadalaryň düzümi olaryň alyp barýan syýasatyny we kesgitleýän kanunlaryny şöhlendirýär. Kärhanany döretmek, şertnamalary baglaşmak, senagat eýeçiligi meseleleri boýunça söwda kanunynyň düzgünnamalary wajyp ähmiýete eýedir. Şeýle hem salgyt syýasatyny, söwda-syýasy serişdelerini we beýlekileri öz içine alýan telekeçiligi döwlet tarapyndan kadalaşdyrmagyň ulý ähmiýeti bar.

Menejmentiň guramaçylyk - tehniki nukdaý nazary ýagdaýa pähimli baha bermegi, maksatlary we wezipeleri yzygiderli saýlap almaklygy, talap edilýän serişdeleri tertibe salmagy, saýlanyp alynan maksada ýetmek üçin zerur bolan işleri oýlanyşykly taslamagy, guramagy, ýolbaşçylyk etmegi we gözegçiligi, şu işleri ýerine ýetirýän adamlaryň zähmete höwesini delillendirmegi we sylaglamagy öz içine alýar.

Işň görmüşlerine we yzygiderliligine baglylykda menejmenti üç döwre bölmek bolýar: strategiki menejment; operatiw dolandyрма; gözegçilik.

Strategiki menejment aşakdakylardan durýar :

- menejmentiň maksadyny işläp düzmek ;
- bar bolan mysallaryň täsiri bilen amala aşýan önümçiligiň netijesini önünden görme hökmünde çaklamak ;
- bellenen maksadyň çaklanylýan netijesinden üýtgemäni ýeňip geçmäge zerur meýillenme .

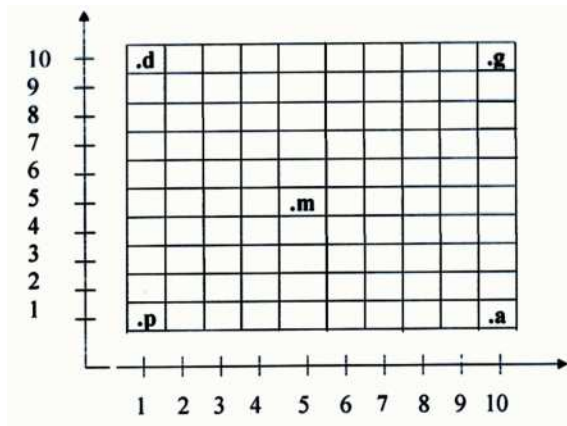
Operatiw dolandyрма ýokarda görkezilen çareleri amala aşyrmak boýunça işleri öz içine alýar. Ol aşakdakylara bölünýär :

- gerek düzümi we zerur serişdeleri döretme hökmünde guramaga ;
- döredilen düzümiň şertlerinde beýemçilik ediji hökmünde ýolbaşçylyga.

Gözegçilik gazanylan netijäniň seljermesini içine alýar we dolandyrmagyň täze döwri üçin başlangyç nokady hökmünde çykyş edýär.

Netijeli menejment dolandyrmagyň gidişiniň hemme görnüşleriniň we döwürleriniň birligini, dolandyrmagyň ykdysady, guramaçylyk-tehniki we durmuş-psihologik nukdaýnazarlarynyň birligi hökmünde ykrar edýär.

Menejeriň görnüşleri



2-nji surat. Dolandyryş “gözenegi”

Suratdan görnüşi ýaly, diktator ýolbaşçy ş9;1) esasan anyk adamlara üns bermän, diňe önümçilige gümra bolýan adamdyr. Ýagny diktator erbet dolandyryjydyr. Demokrat ş1;9) ýolbaşçy bolsa, diktatora düýpden garşylykly häsiýetli bolup, onuň hem peýdasy azdyr. Manipulýatory ş5;5) orta üstünlikler doly kanagatlandyrar. Onuň esasy häsiýeti ylalaşyklylyk.

Pessimist ş1;1) ýolbaşçylaryň şygary “Wakalaryň tebigy hereketine goşulma” bolany üçin olardan hem peýda az.

Guramaçy ş9;9) dolandyryjylar adamlaryň gyzyklanmalaryny we isleglerini, önümçilige gerek zatlary göz önünde tutmak bilen iň peýdaly ýolbaşçy bolup durýarlar. Guramaçy dolandyryjylaryň ýolbaşçylyk edýän hojalyklary gülläp ösýärler.

Şeýle hem ýolbaşçy we tabynlykdaky işgärleriň aşakdaky aýratynlyklaryny belläliň:

Demokrat – bular jemgyýet bilen maslahatlaşýarlar. Olaryň aýdanlaryna gulak asýarlar. Bu wagt inisiatiwa ösýär. İşde döredijilik, kollektiwlik we anyklyk duýulýar.

Awtokrat (diktator) – bu adamlar diňe öz hereketlerini öňe sürýärler. Wezipesinden doly peýdalanmaýar. Şonuň üçin işde gapma-garşylyklar emele gelýär. Psihologiki ýagdaý agyr bolýar.

Liberal – öz işgärleriniň işine goşulmaýar. Hiç nili aktiwlik görkezmeýär. Beýle ýolbaşçylykda düzgün-tertup ýok. Bu wagty jogapkärsizlik ýüze çykýar. Guramaçylyk ýitýär.

Ýurt dolandyryşynda bolsa, ýeke-täk ýolbaşçylyk bolan **awtoritar**, halka daýanyp, onuň bilen maslahatlaşýan **demokratik** we dolandyryşy öz akymyna goýberýän **liberal** görnüşler hem bardyr.

Şeýle hem menejerler we ýolbaşçylar üçin olaryň häsiýetlerini aňladýan aşakdaky görnüşler bardyr:

Holerik – bu adam ýokary duýgurlygy bilen tanalýar. Bir ýagdaýdan beýleki ýagdaýa çalt geçmegi we özüne düýpden gözegçilik edip bilmeýändigini bilen tapawutlanýar. Gaharjaň.

Sangwinik – bularyň güýçli nerw ulgamlary bolup, duýgularyny we ünslerini ýeňil üýtgedip bilýärler. Bir syhly işleri halamaýarlar. Deňagramly adamlar. Galjaň.

Flegmatik – bular özlerini gaty parahat alyp barýarlar. İşleriň bir syhly bolmagy hem täsir edip durmaýar. Tersine, täzeliklere kynlyk bilen öwrenişýärler. Parahat.

Melanholik – bularyň gaty gowşak nerw ulgamlary bolup, sähel zat üçin güýçli gynanmalary başdan geçirýärler. İş başarjaňlyklary pes. Täze adamlar bilen kyn öwrenişýärler. Gowşak, utanjaň we sähel zady gaty görýän adamlar. Nalajedeýin.

Fermer,daýhan we telekeçilik hojalyklaryny dolandyrmakda abraýyň hem aýratyn ony bardyr. Ýolbaşçy bu ýerde öz abraýyny biperwaý bahalaryň üsti bilen däl-de, eýsem, hususy hünärmen we şahsy häsiýetleriniň üsti bilen gazanýar. Kiçi toparda ýolbaşçy mydama göz önünde bolany üçin olar bilen golasty işgärleriň arasynda päsgelçilik bolmaýar.

5.3. Tabynlygyndaky işgärler we olaryň borçlary

Tabynlykdaky işgärler diýlip wezipesi boýunça ulularyň tabynlygyndaky şahsyýetlere aýdylýar. Olar ýolbaşçynyň orunbasarlary, şu ýolbaşça tabynlykdaky aşaky derejäniň ýolbaşçylary, ýönekeý ýerine ýetirijileri öz içine alýar.

Orunbasarlaryň birnäçe görmüşleri bar. Iri bolmadyk guramalarda olaryň borjyny ýönekeý işgärler öz işlerinden daşary, ýörüte wezipe berilmesiz ýerine ýetirýärler. Has iri guramalarda, haçanda ol ýerde onlarça işgärler bar bolsa, ýolbaşçyda ştat boýunça orunbasar bolýar. Köp derejeli dolandyryş ulgamy emele gelende ştat boýunça orunbasardan başga-da, bu borjy tabynlykdaky kiçi bölümleriň haýsy-da bolsa biriniň dolandyryjysy ýerine ýetirýär. Oňa garamazdan ştat boýunça orunbasaryň bolmagy zerur. Ol birnäçe ýagdaý bilen bagly.

Birinji ýagdaý umumy häsiýetli işiň görüminiň köpligi bilen bagly. Ol işi ýerine ýetirmek üçin ýolbaşça oňa derejesi boýunça has ýakyn şahsyýetiň goldawy gerek. Beýleki ýagdaý bolsa ýolbaşçynyň häli-şindi iş ýerinde bolup bilmeýänligi we şol sebäpli-de onuň wezipesini orunbasaryň ýerine ýetirmeli bolýanlygy bilen bagly. Üçünji ýagdaý bolsa ýolbaşçy täzelenmeli bolsa şol işi gelejekde ýerine ýetirmeli boljak adamynyň stažirovka geçmeklik zerurlygy bilen bagly.

Aşaky kiçi bölümleriň ýolbaşçylaryndan orunbasarlaryň bolmagy köp garaýyş boýunça pozitiwdir. Birinjiden bu olaryň öz kollektiwindäki abraýyny ýokarlandyrýar; ikinjiden esasy ýolbaşça bolan hormaty ýokarlandyrýar; üçünjiden düzüm boýunça birinji orunbasaryň ýagdaýyny peseldýär şol eger ýeke özi bolsa öz erkine ýa-da erkinde bolmanda ýolbaşça bäsdeş bolýar).

Orunbasaryň diňe bir tabynlykdaky işgär däl-de ýolbaşçynyň maslahatçysydygyny hem göz önüne tutmaly. Şol sebäpli-de bu ýerde tabynlykdan başga-da kollegiallyk gatnaşygy hem bar.

Ýolbaşçy we tabynlykdaky işgär guramada ýönekeý jemgiýetçilik topar emele getirýär. Onuň çäginde ýolbaşçy orunbasaryň özüni alyp barmagyň nusgalaryny bellemäge we goldamaga, buýruk bermäge, talap etmäge, öz buýruklarynyň ýerine ýetirilişini gazanmaga we gözegçilik etmäge hukugy bar. Orunbasar şu talaplary ak ýürek bilen ýerine ýetirmeli, şeýle hem gerek ýerinde ýolbaşçynyň hereketini tankyt etmeli we bellenen tertipde şikaýat etmeli.

Ýolbaşçynyň hem, tabyn işgärleriň hem borçlary resmi we resmi däl bolýarlar. Tabyn işgär öz borçlaryny we hukuklaryny gowy bilmeli. Resmi borçlar gulluk instruksiýalarynda beýan edilýärler we umumy görnüşde aşakdakylardan durýarlar.

Ilkinji nobatda tabynlykdaky işgär öz belet meselesiniň çäginde özüniň meşgul bolýan meseleleri boýunça özbaşdak karar kabul etmeli, onuň çäginde daşary çykyan zatlaryň hemmesi barada ýolbaşça habar bermeli, gerek wagtynda onuň bilen maslahatlaşmaly, emma öz işini onuň üstüne ýüklemeli däl.

Tabynlykdaky işgäriň beýleki bir borjy bolup öz işini gowulandyrmagyň ýolyny gözlemek, hemişe öz hünärini ýokarlandyrmak, öz-özünü kämilleşdirmek, öz-özünü ösdürmek bolup durýar.

Tabynlykdaky işgärler öz işi we onuň netijesi barada ýolbaşça wagtly-wagtynda maglumat berip durmaly.

Maglumatlar ýolbaşça ýazmaça, hasabat we nutk görnüşinde-de, dürli söhbetdeşlik pursadynda-da berlip bilner.

Tabynlykdaky işgäriň borjuna kärhananyň bähbitlerini hemme taraplaýyn saklamak, onuň abraýyny goramak, şeýle hem öz ýolbaşçylaryna olaryň wezipesine we ýaşyna laýyklykda hormat goýmak hem girýär.

Tabynlykdaky işgär özüne tankydy garamaly, öz ýalňyşlyklaryny we säwliklerini ak ýürek bilen boýun almaly, şol bir wagtyň özünde olar degişli ýagdaýlarda mylakatlylyk bilen öz ýolbaşçylarynyň işi barada tankydy bellikleri etmeli.

Indi bolsa öz ýolbaşçysy bilen kadaly gatnaşygy saklamak üçin tabyn işgärleriň resmi däl borçlary bilen tanşalyň.

Ilkinji nobatda olar özi we ýolbaşçynyň arasyndaky bellenen çägy saklamaly.

Tabynlykdaky işgärler ýolbaşçy bilen maslahatlaşman möhüm kararlary kabul etmeli däl. Onuň sebäbi olara ýa-da olaryň bilimine ynam etmezlik bilen bagly bolman, ýolbaşçynyň umumy ýagdaýy gowy bilýänliginde we bu kararyň nähili bolmalydygyna has dogry baha berip bilýänliginde.

Şol sebäbe görä-de öz belet meselesi bolsa-da tabynlykdaky işgär ýolbaşçynyň işine goşulyşmaly däl. Diňe ýolbaşçy göz- görtele säwlik goýberse tabynlykdaky işgär goşulyşmaly.

Tabynlykdaky işgär öz işiniň netijesine ýolbaşçynyň nukdaý nazaryndan garamaly, özüne däl-de ýolbaşça işlemeli.

Zerur bolan ýagdaýynda tabynlykdaky işgär haýyş etdirmän, öz başlangyjy bilen ýolbaşça kömek we ýardam etmeli. Ol öz mertebesini

peseldýän-de bolsa ýolbaşçynyň tanymallygynyň, abraýynyň, hormatynyň, sylagynyň artmagyna sebäp bolmaly. Ol ýolbaşçynyň abraýdan gaçmagyna, onuň öz ýüzini ýitirmegine ýol bermeli däl.

Tabynlykdaky işgär ýolbaşçynyň wagtyna sarpa goýmaly, biderek zada onuň ünsüni bölmeli däl, görkezme üçin diňe zerur bolan wagty ýüz tutmaly. Oňa garamazdan, eger ýolbaşçy işli bolsa we meseläni çözmese, tabynlykdaky işgär ony özi çözmäge rugsat aljak bolup dalaş etmeli we eger şeýle hukugy alsa, onda ilkinji döwürde ýolbaşçynyň esasy pikirine doly laýyk hereket etmeli.

Tabynlykdaky işgär ikinji derejeli meseleleride ýokary hilli çözmeli, sebäbi hiç bir özüni sylaýan ýolbaşçy öz töwereginde ýönekeý adamy saklasy gelenok.

Tabynlykdaky işgäriň özüni şeýle alyp barmagy ýolbaşça oňa uly özbaşdaklyk bermegine, gulluk boýunça ösmegine ýardam etmegine, onuň üstünlikleri barada ýokary ýolbaşçylara we kärdeşlerine maglumat bermäge, goşmaça sylaglamaga esas bolýar.

Sol bir wagtyň özünde tabynlykdaky işgärleri tapylgysyz adama öwürmeli däl. Birinjiden, her kimiň mümkinçiligi çäkli we adama artyk ýük ýükläp onuň güýjini gaçyryp bolýar. Eger şeýle bolaýsa ýolbaşçy kyn ýagdaýa düşer. Ikinjiden mesele paýlanylanda deň hukuklylyk esas bozulýar şhemme gowy zat bir adama düşýär, ol bolsa kollektiwde nägilelik döredýär we ahlak-psihologik ýagdaýy ýaramazlaşdyrýar). Adamlary tebigy deň dældigi sebäpli, borçlary üýtgeşsiz deň paýlap bolmaýar, emma bu ýagdaýy emeli döretmeli däl, her kim özüni görkezmäge mümkinçilik almaly. Tabynlykdaky işgärler ol ýa-da beýleki sebäplere görä özlerini ýolbaşça garanyňda ters alyp barmagy mümkin. Olar ýaly özüni alyp barmak birnäçe ýörite usullaryň kömegi bilen amala aşyrylmagy mümkin.

Birinji usul göni boýun towlamak mümkin bolmadyk ýagdaýynda öz borjyny ýerine ýetirmekden boýun gaçyrýar. Ol amala aşyrylanda ýumuş anyk ýerine ýetirilmeli wagty takyklanylman alynýar, we netijede hiç kim ony işi bökdemedede aýyplap bilenok. Ondan başgada işiň möhletini yza süýşürmäge çalyşýar, işi ýerine ýetirýän wagtyny süýindirýär, iş saparyna gidýär, zähmet rugsadyna çykýar we ş.m.

Ikinji usul berilen işden belet meseläm däl bahanasy bilen göni boýun towlamak.

Üçünji usul gerekmez ýumuşy buýurmakda, esassyz garmakda, kömek bermeýänliginde, berilýän hukugyň çäklendirilýänliginde we başgalarda aýyplap psihologik gysaja salmak.

Dördünji usul bagyşlanaryn tama bilen ýumuşyň bökdelmeginde günäni boýun alyp we puşman eden bolup, ýolbaşçynyň rehimini indermäge synanyşmak.

Tabynlykdaky işgärleriň ýolbaşça garanyňda özüni ters alyp barmagynyň hemme ýagdaýynda onuň sebäbini bilmeli. Bu sebäpleriň ýolbaşçynyň özi bilen bagly bolmagyda mümkin, olaryň pes ahlak we professional häsiýetlerinden, öz borçlaryny ak ýürek bilen ýerine ýetirmezlik bilen bagly.

Ondan başga-da ýolbaşçynyň özüni alyp barşynyň önünden aýdyp bolmaklygy sebäpli tabynlykdaky işgärleriň onuň bilen arkalaşasy gelmeýär.

Şeýle hem ýolbaşçynyň işiň maksady we wezipeleri baradaky maglumatlary gizlemegi tabynlykdaky işgärleriň näbelli zat bilen meşgullanmak islemezlige alyp barýar.

Emma tabynlykdaky işgärleriň kanagatlanarsyz işi olaryň ýolbaşça ters garaýşy bilen bagly bolman, olaryň pes taýýarlygy, özbaşdak karary kabul etmekden gorkmagy, hemişe goldaw gözlemegi, görkezmelere we instruksiýalara garaşmagy, öz iş wagtyny ulanmagy başarmazlygy we başgalar bilen hem bagly bolmagy ahmal.

III BAP

§6. Menejmentiň strategiýasy

6.1. Dolandyryş strategiýasy

Strategiki menejment düşüňjesi merkezi zynjyry strategiki meýilnamalaşdyrmak bolan, strategiki çözüwleriň kabul edilip durmuşa geçirilmegi bilen baglanyşdyrylýar. Bu diňe hojalygyň uzak möhletli ösüşini kesgitleýän strategiki dolandyryş çözüwleriniň topluny bolmak bilen çäklenmän, onuň daşarky üýtgemeleri çalt duýup, soňa görä maksatlaryň we ösüşiň umumy ugrunyň täzelenmegini hem üpjün edýär.

Strategiki meýilnamalaşdyrmak bolsa hojalygyň maksatlarynyň mümkinçilikleriniň we marketing gurşawyndaky maýlarynyň arasyndaky strategiki gabat gelmeleriň döremeginiň we gollanmagynyň wajyp wezipesidir. Strategiki meýilnamalaşdyrmak esasy maksatlary we wezipeleri, aýdyň pikirleri we ösüş strategiýasyny anyk kesgitleýän çaklamalara daýanýar.

Strategiki menejmente, esasy orny strategiki meýilnamalaşdyrmaga berlen ýagdaýdaky hojalyklaryň gelejekdäki ösüşleriniň dolandyryş ulgamy görmüşde hem seredip bolar. Şeýle hem strategiki menejment aşakdaky wajyp üç soraga jogap berýär:

- Häzirki wagt hojalygyň ýagdaýy nähili?
- Onuň üç,baş, on ýyldan nähili ýagdaýda bolasy gelýär?
- Nähili edip islenýän ýagdaýa ýetip bolar?

Birinji soraga jogap bermek üçin, nirä gitmeliidigini çözmänkäň, hojalygyň häzirki ýagdaýyna oňat düşünmeli. Beýle diýildigi geçen, häzirki we gelejekdäki ýagdaýlara seljerme bermek üçin strategiki çözüwleriň maglumat esaslarynyň zerur bolup durýanlygydyr. Ikinji sorag strategiki menejmenti gelejege gönükdirmek aýratynlygyny göz önünde tutýar. Oňa jogap bermek üçin haýsy maksatlaryň goýulýanlygy we nämä ymtylýanlygy anyk kesgitlenýär. Üçünji sorag saýlanyp alnan strategiýalary amala aşyrmak bilen bagly. Onuň gidişinde seredilýän etaplarda sazlaşyklaryň bolmagy mümkin. Bu etaplaryň düzüjileri ýa-da çäkleri bolup, saýlanyp alnan strategiýany amala

aşyrmak üçin bar bolan serişdeler, dolandyryş ulgamy, guramaçylyk düzümi we işgärler hyzmat edýärler.

Ösüş strategiýasynyň saýlanylyp alynmagyna jogapkär menejer diňe strategiýany saýlamak bilen çäklenmän, oňa hemme taraplaýyn baha bermegi hem oňarmalydyr. Strategiki menejer garaşylýan girdeji bilen bagly bolan töwekgelçiligiň zerurlyk derejesini hem kesgitlemegi başarmalydyr. Şonuň üçin strategiýa kesgitlenende şu aşakdakylara üns bermeli:

1. Bazar ýagdaýy (ýöriteleşdirili, önümleriň az sanly bazarlara gönükdirilişi).

2. Maliýe ýagdaýy (maliýe gurluşynyň pes derejesi, serişde ýetmezçiligi, gelejekde girdeji almaklygyň möhletleriniň kesgitsizligi).

3. Dolandyryş ýagdaýy (hojalyk ýolbaşçylary tarapyndan strategiýany netijeli amala aşyrmaklygy üpjün edýän güwäniň ýoklugy).

4. Önümçilik ýagdaýy (strategiýa geçirmekde önümçilik kuwwatlyklarynyň ýetmezçiligi).

Şonuň üçin strategiýany amala aşyrmak işlerine diňe garaşylýan girdejileriň, edilýän töwekgelçiligi doly yapjakdygyna göz ýetirilenden soňra başlap bolar. Strategiki meýilnamanyň görmüşine seredeliň

Strategiki meýilnamany taýýarlamak



Strategiki menejmentde häzirki we uzak wagtlaryn maksatlary saýlamak şu aşakdakylary öz içine alýar:

1. Bazardaky ýagdaý - bazaryň kesgitli zolaklarynda öndeligi eýelemek.
 2. Täzelikçilik – täze tehnologiýalary ulanyp, täze harytlary öndürmek.
 3. Öndürijilik – zähmet öndürijiliginiň görkezijileri, serişdeleriň tygşylylygy.
 4. Serişdeler - ähli gerek bolan serişdeler kesgitlenýär.
 5. Girdejlilik – bu maksat san taýdan aňladylýar, ýagny girdejiniň belli bir derejä ýetirilmegi.
 6. Dolandyryş jähtleri – strategiki menejmentin guralyşy.
 7. Işgärler – iş ýerleriniň barlygy, zähmete hak tölenişi, zähmet şertleri.
- Durmuş jogapkärçiligi – umumy kabul edilen gymmatlyklary ösdürmek, daşky gurşawy goramak.

6.2. Ulgam barada düşünje

Ykdysady hadysalaryň çylşyrymly bolmagy we olaryň köp faktorly häsiýeti önümçilik gatnasyklaryny ýola goýmaklyga örän çynlakaý çemeleşmekligi talap edýär. Tebigy, maddy, maliye we zähmet resurslarynyň çakli bolan mahalynda öndürilýän maddy nygmatlara bolan jemgyýetçilik isleginiň ýokary bolmagy önümçiligiň netijeli alnyp barylmagyny, ýagny herekete getirilen serişdeleriň birligine hasaplarda alynýan netijäniň artdyrylmagyny zerurlyga öwürýär. Şonda ylmy-tehniki ilerlemäniň mümkinçiliklerini, önümçiligiň pudaklaýyn we sebitleýin faktorlaryny hasaba almaly bolýar. Jemgyýetçilik önümçiligi aňly-düşünjeli amala aşyrylýan iş bolany üçin, bu ýerde subýektiw faktoryň roly aýratyn bölünip çykýar. Adamlar bilen düşünişip işlemeklik ahyr soňunda önümçiligiň netijesine aýgtyly täsir edýär. Zähmet bölünişiginiň ösmegi, kooperasiýa gatnasyklarynyň we pudagara baglanyşyklaryň giň gerim almagy önümçilik, alyş-çalyş paýlaýyş we sarp ediş sferalaryny durmuş-ykdysady ilerlemäniň bitewi akymyna salýar. Netijede ykdysadyýeti dolandyrmaga ulgamlaryn çemeleşme ýüze çykýar. Şonda dolandyryş guramaçylykly ulgamyň bir möhüm aýratyn bölegi bolup çykyş edýär.

Ulgam – bu belli bir bitewüligi emele getirýän, özara täsirde bolan aýratyn bölekleriň köplügidir.

Diýmek, ulgam ozaly bilen aýry-aýry elementleriň, ýagny aňlatmalaryň, faktorlaryň, bitewiligi emele getirýän beýleki bölekleriň toplumydyr. Emma her bir topluma ulgam diýmek bolmaýar, sebäbi ulgam bolmak üçin jebis içki baglanşyklaryň bolmagy zerur.

Ulgamlar tebigatyň we ýaşayşyň dürli sferalarynda gabat gelýär. Tebigy, biologiki, tehniki we sosial ulgamlar öz aralarynda tapawutlanýarlar. Bularyň hemmesi mazmunly ulgamlardyr. Şol ulgamlaryň adamyň aňynda umumylaşdyrylmagy netijesinde formal ulgamlar emele gelýär. Mysal üçin, matematiki ulgamlar şolara degişlidir. Iki näbellili iki sany algebraik deňlemeleriň ulgamyndaky her bir näbelli aňlatma şol ulgamdaky deňlemeleriň ikisinde hem şol bir ululyga deňdir. Şeýlelikde, bu deňlemeleriň arasyndaky baglanyşyk saklanýar.

Sosial ulgamlar jemgyýetçilik ýaşayşyň syýasy, ykdysady, ruhy sferalarynda emele gelýärler. Iň möhüm we jemgyýetçilik ýaşayşyň esasyňy kesgitleýän ulgam ykdysadyýetdir.

Islendik ulgamyň dolandyrylyşy diýip, şol ulgama mahsus obýektiw kanunlara we maksada ýetmäge gönükdirilen işe laýyklykda belli bir ýagdaýda saklamak üçin ýa-da täze ýagdaýa geçirmek üçin oňa täsir etmektige aýdylýar. Diýmek, ykdysadyýetiň bir bitewi ulgam hökmünde dolandyrylmagy iki esasa – hojalyk subýektleriniň aňly-düşünjeli hereketine bagly bolan subýektiw esasa we önümçilik gatnaşyklarynyň obýektiw kanunalaýyklyklaryndan gelip çykýan obýektiw esasa daýanýar.

Onuň bir görnüş:

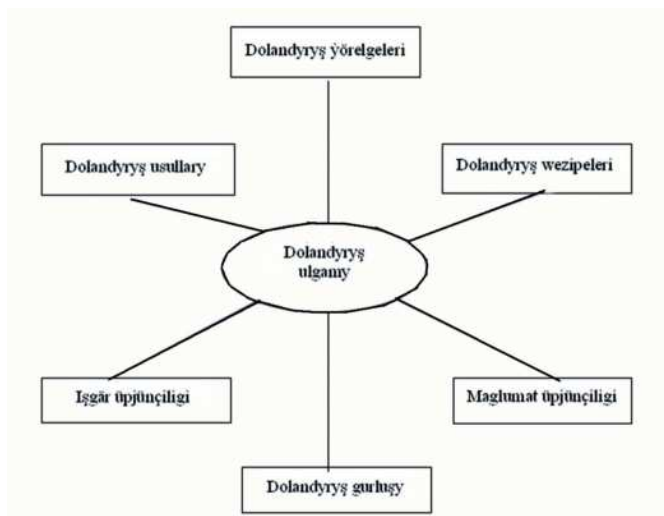
Hojalygy alyp barmagyň ulgamlaryň amala aşyrylmagy



6.3. Ulgamlaryň görnüşleri we düzümi

Ykdysadyýet mazmunly ulgam hökmünde köpbasgançakly gurnalan çylşyrymly ulgamdyr. Şonuň üçin onuň gurluşyny açyp görkezmekden, mazmun dyzimini sökiüp öwrenmekden öňürti, umuman ulgamlaryň görnüşleri we düzümi baradaky düşüňjeleri seljermek gerek.

Dolandyryş ulgamynyň esasy bölekleri



Formal ulgamlaram, mazmunly ulgamlaram aýry-aýry içki böleklerden durýar. Ulgamyň düzümine girýän şol aýratyn düzümlük böleklerine onuň elementleri diýilýär. Ulgam onuň elementlerindäki häsiýetleriň ýönekeý jemine syrykdyrylmaýar: her bir element özüne mahsus funksional wezipäni ýerine ýetirýär, beýleki elementler bilen baglanyşygyna görä belli bir orny eýeleýär. Şonuň üçin bir elementiň üýtgemegi ulgamdaky beýleki elementlerde hem üýtgeşmeleriň ýüze çykmagyna getirýär.

Bir bitewi özara baglanyşykly elementleri bar bolan hem-de şol bir wagtyň özünde has ýokary tertipde gurnalan uly ulgamyň düzümlük bölegi bolup durýan sada ulgamlara ulgamçalar diýilýär. Çylşyrymly ulgamlar, köplenç, iki ýa-da ondan hem köp ulgamçadan durýar. Şonda dürli ulgamçalar iýerarhiýany emele getirip, öz aralarynda basgançaklaýyn tertipde baglanyşyk saklap

bilýärler. Şonda dürli derejedäki ulgamlara öz alamatlary we aýratynlyklary mahsusdyr. Emma şol bir wagtyň özünde hem olaryň hemmesi özleriniň birigýän ýokary tertipdäki ulgamynyň gurluş we işleýiş kanunalaýyklyklaryna tabyn bolýarlar.

Açyk we ýapyk görnüşdäki ulgamlar öz aralarynda tapawutlanýarlar. Ýapyk ulgamlaryň beýleki ulgamlar bilen gös-goni baglanyşygy bolmaýar. Açyk ulgamlar bolsa, belli bir derejede daşky arabaglanyşykda bolup, şol baglanyşyklar onuň hereket etmeginiň aýrylmaz şerti bolýar. Şu nukdaý-nazardan, açyk ulgamlar has ýokary derejede guralan çylşyrymly ulgamyň kiçi bölegi, ýagny ulgamça bolup çykyş edýärler. Meselem, önümçilik kärhanasy beýleki kärhanalar bilen ýygjam arabaglanyşyk saklaýan açyk ulgam bolmak bilen bir wagtyň özünde, ol maddy önümçiligiň bir pudagynyň hem-de tutuş ýurduň ykdysadyýetiniň düzümindäki kiçi ulgam bolup durýar. Ýurduň ykdysadyýeti bolsa öz gezeginde dünýä hojalygynyň bir bölegidir. Şeýlelikde, köp ulgamlaryň, ylaýta-da jemgyýetçilik sferadaky, hususanam ykdysady ulgamlaryň, açyk ýa-da ýapyk häsiýeti, olaryň doly manysyndaky ulgamy emele getirmegi ýa-da ulgamça bolmagy oňnositel haldaky ýagdaýdyr.

Sosial ulgamlara şu häsiýetler mahsus:

- ýarym garaşlylyk;
- hereketjeňlik;
- ähtimallyk.

Ulgamyň ýarym garaşlylygy onuň öz-özünü dolandyrmaga ukybyny aňladýar. Şeýle ulgamlaryň öz dolandyryş guramasy, belli bir kanunalaýyklyklar esasynda özüniň üznüksiz ýaşaýşyny we ösüşini üpjün etmäge mümkinçilikleri bolýar.

Ulgamyň hereketjeňligi onuň ýarym garaşlylygyndan gelip çykýar we daşky şertleriň üýtgemegine uýgunlaşmak ukybyny aňladýar. Bu öňde goýlan maksatlara çalt ýetmek üçin, meselem, ykdysadyýetde önümçilik serişdelerini özgeren şertlerdäki emele gelen ýagdaýa görä has netijeli peýdalanmak üçin mümkinçilik berýär.

Sosial ulgamlaryň ähtimallykly häsiýeti ozaly bilen subýektiw, ýagny adam faktorynyň täsiri astynda ýüze çykýar. Munuň özi berlen obýektiw şertlerde hojalyk çözümleriniň köp wariantlarynyň bolup biljekdigini kesgitleýär. Ondanam başga, oba hojalyk önümçiliginde tebigy-klimatiki faktorlar bilen

iş salşylmagy pudagyň netijeleriniň ýyllar boýunça üýtgäp durmagyna getirýär. Ylmy-tehniki ilerlemäniň gazananlarynyň ornaşdyrylmagy arkaly ekerançylygyň we maldarçylygyň intensiw tehnologiýalarynyň barha köp ulanylmagy oba hojalygynyň tebigy faktora garaşlylygyny gowşadýar. Emma oba hojalyk önümçiliginiň sosial ulgam hökmünde ähtimallykly häsiýeti hemme döwürlerde belli bir derejede saklanyp galýar.

6.4. Ykdysadyýet sosial ulgam hökmünde

Sosial sfera barlygynyň hereketiniň bir görnüşi hökmünde özüne mahsus kanunlaryň talaplaryna görä ýaşaýar. Ykdysadyýet bolsa jemgyýetçilik ýaşaýşynyň iňňän möhüm bölegi bolmak bilen, bir bitewi organizmdir. Ykdysady ulgam üçin sosial ulgamlardaky umumy sypatlaryň hemmesi jemlenendir.

Ykdysadyýet diýip, bu sözüň dürli derejedäki manylaryna laýyklykda jemgyýetçilik ýaşaýşynyň bir sferasyna, önümçilik pudaklarynyň toplumyna we önümçilik gatnaşyklaryny öwrenýän ylma aýdylýar. Adamlaryň jemgyýetçilik ýaşaýşynyň bir sferasy hökmünde ykdysadyýet janly organizm, barlygynyň hereketiniň sosial görnüşi, sazlaşykly işleýän ulgam bolup, obýektiw kanunlara tabynlykda ösýär.

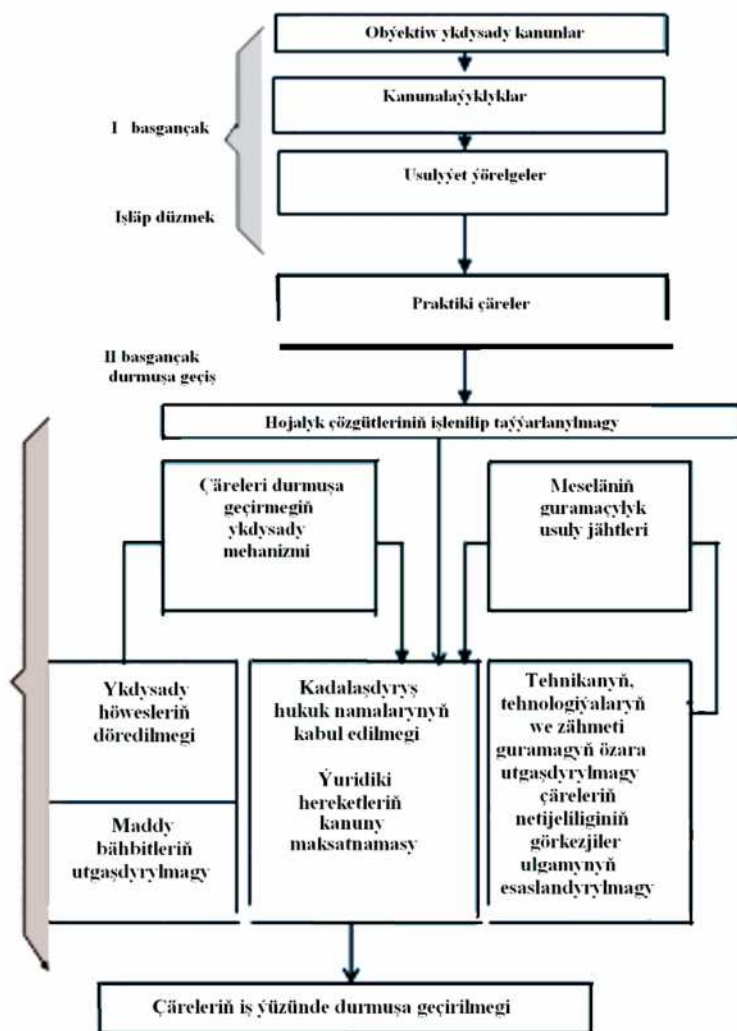
Obýektiw ykdysady kanunlaryň talaplarynyň berjaý edilmezligi kynçylykly ýagdaýlara getirýär. Meselem, oba hojalygynda ýeriň ykdysady gurplulygynyň ýokarlanyş kanunyndan gelip çykýan düzgünlere äwmezek çemeleşilmegi ýerden peýdalanylanda emele gelýän gatnaşyklaryň ýoýulmagyna getirýär. Ykdysady kanunlaryň talaplarynyň kabul edilýän hojalyk çözgütlerinde hasaba alynmagy iki sany iri basgançakdan – işläp düzüşden we durmuşa geçirişden durýar (3-nji surat).

Şonda kanunalaýyklyklar obýektiw kanunlaryň ýuze çykyş görnüşi bolup çykyş edýärler. Şol kanunalaýyklyklar ýeke-ýekelikde, bir kanunyň birnäçe ýuze çykması hökmünde, şonuň ýaly-da iki ya-da ondan hem köp kanunyň bilelikdäki täsiri astynda hereket edip bilýärler.

Usuly esaslar anyk çäreleriň işlenip düzülýän mahaly ykdysady kanunalaýyklyklary özara täsir edisýän halda hasaba almaga mümkinçilik berýärler.

Usuly esaslaryň tertipleşdirilen köplügi esasynda işlenip düzülen anyk çäreler hojalyk çözgütleri arkaly durmuşa geçirilýär. Şonda çäreleri amala

aşýrmagyň ykdysady mehanizminiň ýola goýulmagy, kärhanalaryň tehniki abzallylygyny, tehnologiýalaryň ýagdaýyny göz önünde tutýan guramaçylyk çäreleriniň bellenmegi çözgüdi ýerine ýetirmekden garaşylýan netijäniň gazanylmagy üçin oňaýly şert döredýär.



3-nji surat. Hojalyk çözgütlerini kabul etmede ykdysady kanunlaryň durmuşa geçirilişi

Degişli ykdysady mehanizm döredilmän kabul edilýän, ýerine ýetirilmegi serişde üpjünçiligi nukdaýnazaryndan mümkin bolan hojalyk çözgütleriniň oňly netijä getirmeyän halatlary kärhanalaryň iş tejribesinde gyt däl. Şeýlelik bilen, ykdysadyýeti dolandýrmaklyga ulgamlaryň çemeleşmeklik umumy talap bolup, öndüriji güýçler we zähmet bölünişigi ösdügiçe, pudagara baglanyşyklar çylşyrymlaşdygyça onuň ähmiýeti barha artýar.

6.5. Dolandýrýan we dolandýrýlan ulgamlar

Islendik sosial-ykdysady ulgam iki sany otnositel özbaşdak, emma organiki özara baglanyşykly böleklerden – dolandýrýlan we dolandýrýjy ulgamlardan durýar. Olaryň birinjisine dolandýrýşyň obýekti, ikinjisine bolsa dolandýrýşyň subýekti diýilýär.

Dolandýrýlan ulgam (dolandýrýşyň obýekti) – bu kärhanalardaky, önümçilik pudaklaryndaky üznüksiz önümçilik hadysasyna dahylly resurslaryň we guramaçylyk-ykdysady şertleriň köplügidir.

Dolandýrýjy ulgam (dolandýrýşyň subýekti) – bu işiň möçberi, ygtyýarlary we ýerine ýetirýän wezipeleriň özboluşlylygy bilen tapawutlanýan dolandýrýş organlarynyň we dolandýrýş işgärleriniň köplügidir.

Dolandýrýjy ulgam özara baglanyşykly ulgamçalaryň toplumyndan durýar, ýagny çaklaýyş, tehniki-ykdysady meýilnamalary düzüş, operativ dolandýrýş, hasap-hesip, maddy-tehniki üpjünçilik, önüm ýerleşdiriş we başgalar.

Diýmek, önümçilik kärhanasy otnositel özbaşdak sosial-ykdysady ulgam hökmünde hereket edýän bolsa, onda ol öz içinde dolandýrýlan we dolandýrýjy ulgamlardan durýar (4-nji surat).

Dolandýrýşyň subýektiniň we obýektiniň arasynda iki taraplaýyn gatnaşyk bar. Dolandýrýş subýekti dolandýrýlan obýekte ony maksada laýyk ýagdaýa geçirmek üçin täsir edýär. Şol bir wagtyň özünde dolandýrýş çözgütlerini esaslandýrmak üçin dolandýrýlan ulgamdan dolandýrýjy ulgama tarap hem zerur maglumatlar berlip durulýar. Şeýle habar alyş-çalyşy üznüksiz dowam edýär.

Dolandýrýjy ulgamyň esasyny tutuş ulgamyň hereket etmeginiň maksatlaryny kesgitleýän, dolandýrýş çözgütlerini kabul edýän adamlar düzýär. Ol dolandýrýşyň guramaçylyk-ykdysady jähtlerini öz içine almak bilen, dolandýrýşy guramagyň görmüşlerinden we täsir ediş usullaryndan ybarat bolup durýar.



4-nji surat.

Dolandyrylýan we dolandyryjy ulgamlaryň özara baglanyşygy

- Dolandyryş diwanhanasy
- Dolandyryşy guramagyň görnüşleri
- Täsir ediş usullary
- Dolandyryşyň tehnologi we tehniki ulgamlary
- Dolandyryş zähmetiniň guralyşy önümçilik pudaklary, kiçi bölümler, işgärler, maddy-tehniki serişdeler we ş.m.

Dolandyryşyň tehnologi ulgamyna dolandyryş wezipelerini amala aşyrmagyň usullary, maglumatlary ýygnamagyň, geçirmegiň, gaýtadan işlemegiň hem-de dokumentleri resmileşdirmegiň tehnologiýasy, hojalyk çözgütlerini taýýarlamagyň, esaslandyrmagyň, seçip almagyň we durmuşa geçirmegiň usullary girýär.

Dolandyryşyň tehniki ulgamyna dolandyryşyň tehniki serişdeleri degişli. Dolandyryş zähmetiniň guralyşy şol zähmetiň guralyş görnüşlerinden we usullaryndan, dolandyryş işgärleriniň iş orunlarynyň guralyşyndan hem-de dolandyryş zähmetiniň şertlerinden durýar.

Kärhana sosial-ykdysady ulgam hökmünde aňly-düşünjeli döredilýän ulgamlaryň hataryna girýär we oňa ençeme özbaşdak aýratynlyklar mahsus.

Şonuň üçin dolandyryşyň umumy kanunalaýyklyklaryny hasaba almak bilen, her bir aýratyn kärhana üçin, onuň resurs üpjünçiligini, içerki we daşarky hojalyk şertlerini, täsir edýän beýleki ykdysady faktorlary nazara alyp, dolandyryş ulgamyny individual tertipde işläp düzmek zerur.

6.6. Agrosenagat toplumynda dolandyryş ulgamlarynyň aýratynlyklary

Agrosenagat toplumy (AST) oba hojalyk önümlerini öndürmek, gaýtadan işlemek, ahyrky sarp edijä ýetirmek bilen baglanyşykly emele gelen önümçilik-ykdysady ulgam bolmak bilen, ony dolandymagyň aýratynlyklary ozaly bilen oba hojalyk önümçiliginiň aýratynlyklaryndan gelip çykýar. AST-ni dolandymagyň özboluşlylygyny kesgitleýän esasy aýratynlyklara şular degisli:

- oba hojalygynda, hususanam ekerançylykda önümçiligiň sebit taýdan ýaýranlygy;
- önümçiligiň möwsümleýin häsiýeti;
- oba hojalyk kärhanalarynyň köp pudakly bolmagy;
- monopolizmiň agdyklaýyn orun tutmagy;
- önümçilige täsir edýän faktorlaryň köpdürlüligi;
- oba ilatynyň sosial meselelerini çözmeklige özboluşly çemeleşmäniň zerurlygy.

Önümçiligiň territorial ýaýran bolmagy oba hojalyk kärhanalarynyň guramaçylyk we dolandyryş düzümine girýän ilkinji bölümleriň, toparlaryň sanyna-da, dolandyryş zynjyryndaky aralyk halkalaryň sanyna we häsiýetine-de täsir edýär. Ösümlikçilik pudaklarynda önümçiligiň konsentrasiýasynyň çäkli mümkinçilikleri oba hojalyk kärhanalarynyň amatly möçberlerini belli etmekligi hem-de hojalygy alyp barmaklygyň laýyk usulyny seçip almaklygy zerurlyga öwürýär.

Önümçiligiň möwsümleýin häsiýeti dolandyryş babatynda ozaly bilen dürli möwsümlerde ulanylýan gurallardan, agregatlardan ybarat çylşyrymly maşynlar ulgamynyň guralmagynda ýüze çykýar.

Oba hojalyk kärhanalarynyň köp pudakly bolmagy ekin dolanyşyklary, ösümlikçilik bilen maldarçylygyň arasyndaky organiki baglanyşyklar sebäpli obýektiw şertlendirilendir. Kärhananyň köp pudakly bolmagy, degişlilikde,

önümçiligi guramagyň we netijeli dolandyryş gurluşyny düzmegiň ýagdaýyna güýçli täsir edýär.

Monopolizmiň agdyklaýyn orun tutmagy ýerden peýdalanylýan hojalyk ýöretmegiň monopoliýasy hem-de pudagara tehnologik monopolizm bilen baglanyşyklydyr. Ylaýta-da pudagara monopolizm oba hojalygy bilen gaýtadan işleýji senagatyň arasyndaky gaýtadan paýlaýyş hadysalaryna ýol açyp, AST-niň bu pudaklarynyň arasynda maliýe gatnaşyklaryny çylşyrymlaşdyrýar. Şonuň üçin tutuş toplum boýunça dolandyryş ulgamy kämilleşdirilende agrosenagat goşulýşmasyny paýdarçylyk gatnaşyklary bilen utgaşdyryp, netijeli guramaçylyk we dolandyryş düzümlerini kemala getirmekligiň zerurlygyny şertlendirýär.

AST-de önümçilige täsir edýän faktorlaryň köpdürlüligi ozaly bilen oba hojalygynyň ösüş faktorlary bilen baglanyşyklydyr. Bu ýerde ýer, suw faktorlary, howa şertleri, obanyň demografik aýratynlyklary önümçiligiň beýleki resurslarynyň düzüminde, pudaklaryň ösüşiniň tehniki-ykdysady, tehnologik-ykdysady hem-de ekologik-ykdysady meseleleriň çözülişinde belli bir derejede beýanyňy tapýar.

Oba ilatynyň sosial meselelerini çözmeklige özboluşly çemelesmäniň zerurlygy oba ilatly nokatlarynda ilatyň önümçilik we durmuş meseleleriniň arasyndaky ýakynlyk, jebis baglanyşyk bilen, işe ýerleşdirmegiň, ýaşaýyş jaý meselesini çözmegiň aýratynlyklary bilen, oba adamlarynyň psihologiýasy, edim-gylymlary, önümçilik dessurlary bilen düşündirilýär. Şu sebäpli köp ýurtlarda oba hojalyk kärhanalary bilen ýerli häkimiýet we öz-özüni dolandyryş organlary jebis özara baglanyşykda işleýärler. Türkmenistanda hem daýhan birleşikleri bilen ýerli Geňeşlikler gös-göni hyzmatdaşlyk edip, şonda oba arçynlaryna uly dolandyryş roly degişli edilýär. Munuň özi ýolbaşçynyň abraýyny möhüm faktora öwürmek bilen, önümçilik, sosial we gündelik durmuş meseleleri çözüleninde dolandyryşyň ykdysady we administratiw usullarynyň üstuni sosial-psihologik usul bilen ýetirmäge oňaly esas döredýär.

§7. Menejmentde dartgynly ýagdaýlar

7.1. Dawa, onuň görnüşleri we ýüze çykmagyna täsir edýän sebäpler

Etika (grek sözi etos- endik, gylyk-häsiýet) - pelsepe ylym bolup onuň obýekti adam ahlagydyr. Ol gadymy taglymat ylymdyr. Etikany gylyk, häsiýet baradaky ylym hökmünde Aristotel açypdyr. Etika ylym hökmünde, jemgyýetiň ösüşiniň gidişinde, ruhy taglymat işiň maddy tejribe işden aýrylan pursatynda emele gelipdir. Ol synpy jemgyýetiň döremegi bilen döräpdir. Soňky döwürlerde etika ylmyň önünde 2 mesele goýylupdyr :

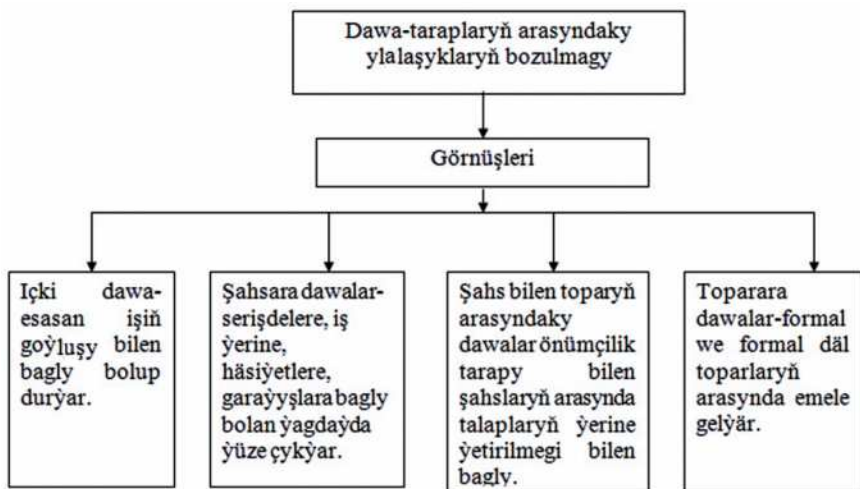
1. Adamyň nähili özüni alyp barmalydygy barada meseleler.

2. Ahlagyň mazmuny we gelip çykyşy barada meseleler.

1. Kollektiwde dawa ýagdaýy diýip, ugry boýunça gapma-garşy bolan akymalaryň, delilleriň, bähbitleriň, anyk ýagdaýlarda çaknyşmagyna aýdylýar.

Onuň 4 görnüşi bolýar:

Dawa we onuň gornüşleri



Dawalaryň her görnüşi:

- 1) Görnüşi boýunça: açyk we ýapyk.
- 2) Netijesi boýunça: ýygynçylyk we döredijilik.
- 3) Hasiýet boýunça: öňden bellenen we bellenilmedik.

Dawalaryň ýüze çykmagynyň sebäpleri:

Birinjiden: maliýe, maddy-tehniki, işgär resurslaryň paýlanylyşy (aýratynam olaryň ýetmezçilik şertlerinde).

Ikinjiden: çözülyän meseleleriň özara baglanyşyklydygy.

Üçünjiden: ýagdaýa garaýyşlardaky tapawut (kahalatlarda, ýüze çykan ýagdaýa obýektiv we umumy baha bermegiň deregine, käbir adamlar özüne ýa-da toparyna bähbitli çözümleri gözleýärler.

Dördünjiden: durmuş tejribesindeki, özüni alyp baryşyndaky we psihologik häsiýetlerindeki tapawutlar.

Bäşinjiden: işgärleriň hereketiniň çäk esasynyň ýoklugy ýa-da maglumat beriş ulgamynyň kämil bolmazlygy (wezipe instruksiýalarynyň, düzgünnamalarynyň derejesiniň pesligi, kabul edilen çözümleriň ähmiýeti baradaky maglumatyň her bir işgäre düşnükli bolmazlygy).

7.2. Dawanyň oňalyly we zyýanly netijeleri

Kollektiwdeki dawaly ýagdaýlaryň oňalyly hem-de zyýanly netijeleri bolup biler.

Zyýanly netijeler:

- gelejekde hyzmatdaşlyk etmek mümkinçilikleriň azalmagy;
- durmuş- psihologik gatnaşyklaryň ýaramazlaşmagy;
- zähmet öndürjiliginiň aşaklanmagy;
- kadrlaryň geldi-geçerliginiň artmagy;
- özüni goldaýan toparyna garaşlylygyň artmagy;
- dawalaryň beýleki gatnaşyklar çäğine ýaýramagy we netijesiz bäsleşigiň ösmegi;
- basyşyň meseläniň hakyky çözgüdini gözlemekden, nähili hem bolsa «ýeňiş» gazanmaklyga öwürilmegi.

Oňalyly netijeler:

- ýagdaýy köp taraplaýyn we ulgamlaryň seljerlemäniň hasabyna kabul edilýän çözümleriň hili gowulanýar;

- toparyň agzalary mümkingadar saýlamly ara alnyp maslahatlaşýar we çözgüt gutarnykly kabul edilýänça meselä gowy düşünmekligi gazanýar;
- opponentlerde meseläniň çözgüdine dahyllylyk duýgulary artýar, a bu bolsa öz gezeginde çözgüdiň üstünlikli ýerine ýetirilmegini üpjün edýär;
- ylalaşyk garaýyşlaryň täsiri peselýar we meselä aç-açan öz garaýşyny aýtmak mümkinçiligi höweslendirýär.

7.3. Dawany dolandyrmagyň usullary we şahsy utgalary

Dawaly ýagdaýlary dolandyrmak ýolbaşçynyň wezipelerine degişlidir. Ony (dawany) aradan aýyrmak üçin ýolbaşça şu aşakdaky usullary peýdalanmak maslahat berilýär.

1. Wezipesine bildirilýän talaplary we işi ýerine ýetirmekden näme netije boljakdygyny doly düşündirmeli. Her bir işgäriň kabul edilen çözgüt üçin nähili jogapkärçiligiň bardygyna düşünmegini gazanmaly.

2. Gapma-garşylykly toparynyň haýsysynyň ygtyýarlyklary ýokary bolsa, sonuň pikirini önünça diňlemeli. Eger-de iki tarap hem deň ygtyýarly bolsa we olaryň bähbitleri dogry gelmeýän bolsa, onda dawaly meseläni çözüp biljek üçinji topary döretmeli.

3. Gapma-garşylykly taraplar üçin umumy toplumlaýyň maksatlary emele getirmeli.

4. Umumy maksatlara ýetmeklige uly goşant goşýan işgärleri maddy we ruhy höweslendirmegini ulgamyny peýdalanmaly.

Mundan başga-da taglymat taýdan esaslandyrylan dawalary çözmekligiň şahsy utgalary maslahat berilýär.

Bäsleşlik utgasy	Hyzmatdaşlyk utgasy	Aktiw hereket
Çetleşme utgasy Şahsy hereket	Ygtyýarlylyk utgasy Bilelikdäki hereket	

Bäsleşikli utgasy - şu aşakdaky ýagdaýlarda peýdaly:

-netijesiz iş üçin örän wajyp we ýüze çykan meselede öz çözgüdiňize has köp ýygyn edýäňiz;

- çözgüt kabul etmekde siz has ýokary abraýa eýe we siziň çözgüdiňiz iň amatly hasaplanylýar;

- çözgüdi çalt kabul etmek zerur we sizde munuň üçin ýeterlik häkimlik bar;

- sizde başga çykalganyň we ýitirýän zadyňzyň ýokdugyny duýýaňyz;

- siz çalt gaýtawul berilmeli, çykgynsyz ýagdaýda;

- siz üýtgeşsiz bolmadyk çözgütleri kabul etmeli, emma hazir size hereket etmek zerur we munuň üçin sizde ýeterlik ygtyýarlyklar bar .

Çetleşme utgasyny şu aşakdaky ýagdaýlarda peýdalanmak maslahat berilýär:

- dartgynlyk has ýokary we siz ony gowşatmaklygyň zerurdygyny duýýarsyňyz;

- netije siz üçin onçakly wajyp dal we oňa artykmaç güýç sarp edesiňiz gelenok;

- dawany öz peýdaňyza çözüp bileňzok we çözmek islänizok;

- size goşmaça maglumat alar ýaly ýa-da goşmaça goldaw tapar ýaly wagt utmak gerek;

- ýagdaý örän çylşyrymly we onuň çözgüdi sizden öran köp zady talap edýär;

- öz çözgütleriňizi kabul etmeklik üçin siziň hakimliligiňiz ýetmeýär.

Hyzmatdaşlyk utgasyny şu aşakdaky ýagdaýlarda peýdalanmak mümkin:

- meseläniň çözgüdi iki tarap üçin hem has möhüm we hiç kimiň ondan doly el çekesi gelenok ;

- siziň beýleki tarap bilen has ýakyn, köp wagtlap, özara baglanşykly gatnaşygyňyz bar;

- sizde emele gelen meseläniň ustunde işlemäge wagt bar;

- siz we beýleki tarap mesele we özara bähbitler barada habarlary onuň çözgüdiň üstünde işlemäge taýýar bir-birini diňläp bilýär;

- gapma-garşylykly taraplar deň ygtyýarlykdan peýdalanýarlar.

Uýgunlaşma utgasy şu aşakdaky ýagdaýda ýerliklidir;

- Sizi emele gelen ýagdaý gyzyklandyрмаýar.

- Siz beýleki adamlar bilen asuda hem oňat gatnaşyklaryňyzy saklamak isleýärsiňiz.

- Siz netijaniň garşydaşyňyza has möhümdigine düşünýärsiňiz .

- Siziň ýeňşe mümkinçiligiňiz we hakimligiňiz az.

Ylalaşyk utgasyny şu aşakdaky ýagdaýlarda saýlamak bolýar:

- Size wagt ýetmezçilik edýär we çözgüdi çalt kabul etmekligi isleýärsiňiz;

- Sizi wagtlaýyn çözgüt kanagatlandyryar;

- Siz gysga wagtly amatlykdan peýdalanyp bilýäňiz;

- Meselani çözmegin beýleki ýollary netijesiz bolýar;

- Çözgüt siziň üçin uly bir ähmiýete eýe däl we siz ujypsyzja ýitgiler bilen ilkibaşdaky maksadyňyza gaýtadan seredip bilýäňiz;

- Ylalaşyk size gowy özara gatnaşyk saklamaga ýardam berýär.

7.4. Pese gaçma garşy menejment

Pese gaçma garşy menejmente ýa-da dolandyryşa deň garamak maksada laýykdyr. Islendik kärhanada dolandyrylýan we dolandyryp bolmaýan prosesler bolup geçýär. Dolandyrylýan prosesler adamlaryň işjeňligi bilen baglanyşdyrylýar. Dolandyrylmaýan prosesler adamlaryň işjeňliklerine bagly bolmadyk, ugurlary we häsiýetleri boýunça obýektiw kanunlar tarapyndan kesgitlenilýär. Bu prosesler kesgitli gatnaşyklarda we hemişelik üýtgemeler ýagdaýynda bolýarlar. Dolandyrylýan prosesini, dolandyrylmaýan prosese öwürilmegi mümkin ýa-da tersine hem bolup biler. Dolandyrylmaýan prosesini agdyklyk etmegi pese gaçmaklygyň esasy sebäbi hasap edilýär. ýöne dolandyrylýan proses hem pese gaçmagyň sebäbi bolup biler.

Pese gaçma garşy menejmente ony öňünden görüp, getirjek howplaryny seljerip, oňa garşy çäreleri işläp düzüp, onuň getirjek zyýanlaryny aradan aýyrmaklyga düşünilýär.

Pese gaçma bolsa, durmuş-ykdysady ulgamda onuň durnuklylygyna howp salýan gapma-garşylyklaryň biçak ýitilenmegine düşünilýär.

Onuň birnäçe sebäplerini belläliň:

- obýektiw we subýektiw sebäpler;
- daşarky we içerki sebäpler;
- ylmy bilimleriň derejesi;
- ösüş talaplary;
- tebigy üýtgemeler;
- dolandyryşyň kämil dälligi;
- işjeňlikdäki ýalňyşlyklar;
- wagt utjak bolmak;
- gyzyklandyrmalaryň gabat gelmezligi.

Şu sebäpleriň pese gaçma howpuny döretmezligi üçin aşakdaky ýagdaýlary göz önünde tutýan esasy ugurlar kesgitlenýär:

- hojalykda pese gaçma ýagdaýlaryny döredýän sebäpleriň deslapky barlagy;

- hojalygyň strategiýasyny saýlap almak we ösdürmek üçin onuň bäsdeşlik güýjüniň hem-de daşky gurşawyň ýagdaýyny seljermek;

- hojalygyň maliýe we bäsdeşlik güýjüni ýokarlandyran biznes – meýilnamalaşdyrmak;

- hojalygy taýdan sagdynlaşdyrylmagyny we olaryň amala aşyrylyşyna gözegçilik üçin çäreleri işläp düzmek.

Bu ugurlary durmuşa geçirmek üçin pese gaçma garşy dolandyryşda şeýle logiki yzygiderlilik göz önünde tutmaly:

- borçlara we bergilere täzeden seretmek;
- strategiki meýilnamalaşdyrmak we maliýäny dolandyrmak;
- inwestisiýa syýasaty;
- gymmat bahaly kagyzlary dolandyrmak;
- täze bazarlary ýada işjeňlik görmüşlerini özleşdirmek;
- hususy zatlaryňy dolandyrmak;
- hojalygy dolandyrmagy özgertmek.

Şeýlelikde, pese gaçma garşy dolandyryş, öz çözüň meseleleriniň düzümi boýunça aýratyn dolandyryş görnüşine girýär. Onuň manysyny şeýle düşündirip bolar: birinjiden, pese gaçmalary önünden görüp, garaşyp ýa-da getirip bolýar; ikinjiden, pese gaçmalary çaltlandyryp, önüni alyp, aňryk

süýsürüp bolýar; üçünjiden pese gaçmalara taýýarlanmak mümkin we zerur; dördünjiden, olary ýumşadyp bolýar; başinjiden, pese gaçma döwründäki dolandyryş aýratyn çemeleşmeleri, ýörite bilimleri, tejribäni we sungaty talap edýär; altynjydan, pese gaçma prosesleri belli bir çäge çenli dolandyrylýarlar; ýedinjiden bolsa pese gaçmadan çykmanyň dolandyrylmany hojalyga geljek zyýanlaryň wagtynda önüni alýar.

7.5. Pese gaçma garşy menejmentiň guralyşy

Pese gaçma garşy menejmenti guramak, onuň zyýanly derejesini aşaklatmak, önüni almak, önünden duýdurmak ýaly birnäçe yzygiderli çäreleriň toplumydyr. Bu toplum, esasan, sekiz sany etapdan durýar.

Birinji etapda pese gaçma garşy dolandyryşyň ýöriteleşdirilen işçi topary döredilýär. Bu toparyň hünärmenleri pese gaçma nazaryýeti, çaklamalar, dawalar, dolandyryş çözgütleriniň, işlenilip düzülişi, dolandyryş ulgamlaryny derňemek, makro we mikro ykdysadyýet bilimlerini gowy bilmelidir.

Ikinji guramaçylyk etabynda pese gaçma garşy dolandyryş boýunça geçirilýän çäreleriň öz wagtyndalygy we maksada laýyklygy barlanylyp görülýär.

Üçünji etapda pese gaçma garşy häsiýetli dolandyryş çözgütlerini işläp taýýarlamak bilen bagly çäreler geçirilýär. Onuň esasy bolup guramaçylykdaky ýagdaýlar barasynda başlangyç maglumatlar, hojalygy pese gaçma ýagdaýyndan çykarmagyň esasy ýollaryny kesgitlemek, zerur bolan serişdeleri kesgitlemek we öňde goýlan maksada ýetmegiň mümkinçilikleri barlanylyp görülýär.

Dördünji etapda hojalygy pese gaçma ýagdaýyndan çykarmagy amala aşyran dolandyryş çözgütleriniň ulgamy döredilýär. Bu ýerde şu çözgütleri taýýarlaýan hünärmenler olary ýerine ýetirjekleri anyk kesgitleýärler.

Bu ýerine ýetirijileriň öňde goýlan meseleleriň derejelerine we çylşyrymlylygyna gabat gelýän hünär ukyplary bolmalydyr. Şeýle hem olar pese gaçma garşy dolandyryş çözgütlerini ýerine ýetirmek üçin zerur we ýeterlik bolan serişdeler bilen doly üpjün edilmelidir.

Bäşinji etapda dolandyryş çözgütlerini ýerine ýetirmekligi guramaklyk amala aşyrylýar. Bu işler anyk guramaçylyk-amaly çäreler bilen bagly bolup durýar.

Altynjy etapda hojalygyň işjeňlik görkezijileri boýunça dolandyryş çözgütleriniň ýerine ýetiriş hilini seljermek we oňa baha bermek zerur hasap edilýär. Bu etapda çözgütler esasynda geçirilýän çäreler degerli üýtgemelere getirmese, onda dolandyryş çözgütlerini amala aşyrmak ulgamyna üýtgemeler girizilýär. Ýedinji etapda pese gaçma garşy maksatnamanyň nä derejede ýerine ýetirilýändigini, hojalygy pese gaçma ýagdaýyndan alyp çykmak üçin geçirilýän çäreleriň maksadalaýyklygy barlanylyp görülyär. Eger maksatnama ýerine ýetmeýän bolsa, onda goşmaça çäreleri geçirmek maslahat berilýär.

Sekizinji etap jemleýji hasaplanýar. Bu ýerde indiki bolajjak pese gaçma ýagdaýlary çaklamak çäreleri geçirilýär.

Hojalygy pese gaçmak ýagdaýyndan alyp çykmagyň has jogapkärli etaby, onuň dolandyryş çözgütlerini işläp düzmekdir. Sebäbi XXI asyryň menejleri elmydama duýdansyz gabat gelýän meseleleri çözmäge taýýar bolmalydyr. Oňa bolsa häzirden taýýarlanyp, geçirilýän özgertmelerdäki täzelikleri hemişe kämilleşýän dolandyryşyň tebigy zerurlygy hökmünde seredilmelidir.

Şeýlelikde, pese gaçma garşy dolandyryşda çözgütleri işläp düzmegiň logiki yzygiderligini şeýle görkezmek bolar:

- pese gaçma ýagdaýyndan çykmagyň ulgamyny döretmek;
- hojalykga gelen maglumatlary ýygnamak we ilkinji seljerme geçirmek;
- pese gaçma ýagdaýynda düýpli seljerme bermek;
- pese gaçmadan çykmaklygyň maksadalaýyklygyny kesgitlemek;
- üýtgedip guramaklygy kesgitlemek;
- zerur serişdeleri kesgitlemek;
- öňde goýlan maksatlary amala aşyrmagyň çärelerini işläp düzmek;
- öňde goýlan maksatlara ýetmegiň mümkinçiliklerini barlap görmek;
- dolandyryş çözgütlerini taýýarlamak.

IV BAP

§8. Dolandyryşyň guralyşy

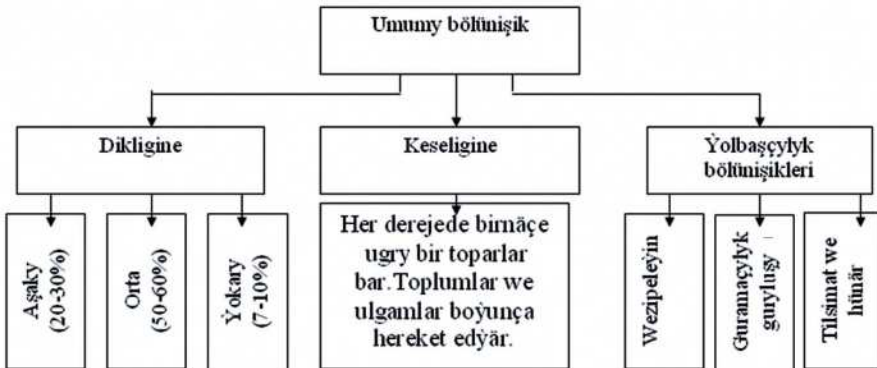
8.1. Hojalyklarda düzümiň kesgitlenilişi

Zähmeti guramak diýip, iş ýerinde janly zähmet bilen önümçilik serişdesiniň gös-göni özara baglanyşygyny üpjün edýän prosese düşünilýär.

Bazar ykdysadyýeti şertlerinde her bir kärhananyň esasy maksady-önümçiligiň netijeliligini, peýdany ýokarlandyrmakdyr. Zähmeti guramak bolsa, bu maksada ýetmegiň esasy şertidir.

İşiň ahyrky netijeliligini şu aşakdaky arabaglanyşyk görmüşinde göz önüne getirmek bolar.

Ahyrky netije: işçiniň zähmetinden, işçiniň zähmetiniň intensiwliginden, işçiniň zähmetiniň kwalifikasiýasyndan, hünärmeniň zähmetinden, ýolbaşçynyň zähmetinden, ýolbaşçynyň zähmetiniň intensiwliginden, ýolbaşçynyň zähmetiniň kwalifikasiýasyndan, ýolbaşçynyň zähmetiniň öndürijilik güýjünden ybaratdyr.



Bazar şertlerinde zähmetiň öndürijilikli güýji ýolbaşça, hünärmene, önümiň saýlanylyp alynyşyna we nähili tehnologiýa boýunça öndürilişine, önümçiligiň gidişiniň nähili guralyşyna bagly bolýar. Eger-de öndürilen önüm bazarda öz ornuny tapmasa, onda zähmetiň öndürijilik güýji nula deň bolýar. Şonuň üçin kämil tehnologiýany önümçilige ornaşdyrmak, önümçiligiň netijeliligini ýokarlandyrmak ýolbaşçynyň zähmetiniň öndürijilik güýjüne baglydyr.

Mundan başga-da her bir ýolbaşçynyň tabynlygynda azyndan 5-8 işçi işleýär.

Ýolbaşçy tarapyndan nädogry goýlan wezipe ýerine ýetirijileriň bir günde 5-8 adam/gün ýitirmegine getirýär.

Eger-de şu hadysany umumy halk hojalygynyň möçberinde alsak, onda ummasyz ýitgini göz önüne getirmek bolar. Şu mysal hem ýolbaşçynyň zähmetiniň öndürijilik güýjüniň nähili ähmiýetiniň bardygyny görkezýär.

Dolandyryş işgärlerine haýsy hem bolsa belli dolandyryş wezipelerini ýerine ýetirýän, dolandyryş zähmeti bilen meşgullanýan işgärleriň derejesi degişlidir.

Zähmet bölünişigi boýunça olar şu aşakdaky derejelere bölünýärler:

1) **Ýolbaşçylar** - dolandyryş diwanhanasynyň hemme möhüm meseleleri boýunça çözgüt kabul edýän işgärler;

2) **Hünärmenler** - belli bir hünär boýunça kärhanada iş alyp barylýar (buhgalter, inžener, ykdysatçy, we s.m.)

3) **Tehniki ýerine ýetirijiler** - resminamalary resmileşdirmek, hasap işleri bilen meşgullanýar (kanselýariýa işgärleri, hasapçylar).

Dolandyryş zähmetini peýdalanmagyň netijeliligi iki topar faktor bilen kesgitlenilýär:

1) Hünärmene degişli faktorlar.

2) Onuň zähmetiniň ulanylyş çäğine degişli faktorlar.

I topara şu aşakdakylar degişlidir:

1) tebigy zehin.

2) hünärmene zähmetsöýerlik, sap wyždanlylyk, guramaçylyk, dogruçyllyk, başarjaňlyk, telekeçilik zehini, optimizm, öňdebaryjy bolmak ukyby we ş.m. ýaly şahsy häsiýetleriň terbiýelenmegi;

3) umumy medeni mekdep taýýarlygy ;

4) okuw jaýlarynda alan professional bilimi ;

5) iş tejribesinde, praktiki işde alnan professional taýýarlyk;

6) Işin ortaça intensiwligi (zähmet aktiwligi)

II topara

1) Köp basgançaklylykda hünärmeniň ykdysady jogapkärçiligiň derejesi: ol hünärmen özüniň nädogry hereketi bilen ýetirip biljek zyýanyň derejesini kesgitleýär;

- 2) kārhananyň (guramanyň) gerimi;
- 3) kārhananyň maksady;
- 4) kārhananyň netijeliligi we onuň faktorlary: tehniki abzallasdyrylyşy we guramaçylyk.

Daşary ýurt kārhanalarynyň menejerleriniň zähmetine mahsus bolan aýratynlyklar:

- ýazma ylalaşyklaryň az ähmiýetliligi;
- hasabatyny tertibini ýönekeýleşdirmek;
- menejerleriň arasyndaky gatnaşyklaryň häsiýetiniň az resmiligi;
- meýilnamalaşdyrmaklyga we modelleşdirmeklige az üns berilmegi;
- taslamalary işläp düzmeklige uly üns berilmegi ;
- durmuş gatnaşyklaryň etikasy (esasanam, işçini işden boşadanda)

esasy özara bagly 3 wezipäni öňde goýýar.

1. Ykdysady wezipe : dolandyryş zähmetiniň netijeliligini

gowulandyrmak ýolbaşçynyň ylmy taýdan esaslandyrylan we tejribede synag edilen usullaryny we utgalaryny kämilleşdirmek.

2. Psihofiziologik wezipe : zähmet prosesi wagtynda adamyň

saglygyny we işe ukyplylygyny saklamagyny üpjün edýän has amatly önümçilik şertlerini döretmekden ybaratdyr.

3. Durmuş wezipe: zähmet prosesi wagtynda ýüze çykýan durmuş

prosesleri düzgünleşdirmekden, zähmeti adamyň ilkinji durmuş islegine öwürmekden ybaratdyr.

8.2. Dürli derejedäki hojalyklaryň dolandyryşyny guramak

Ýolbaşçynyň başaraňlygynyň ýüze çykmak mümkinçiligi köp derejede onuň zähmetiniň guralyşyna bagly. Işiň oýlanyşylan ulgamy bilen tapawutlanýan zähmetiň ylmy taýdan guralmagynda iş wagtyny netijeli ulanmagyň we ýolbaşçylygyň hilini ýokarlandyrmagyň düýpli mümkinçiligi jemlenendir. Eger ýolbaşçy iş gününüň dowamynda ownuk soraglaryň çözgüdi bilen başagaý bolsa, onda onuň başaraňlygynyň pesdigi sübhelendirmeyär. Soňky onýyllykda kārhanada ýolbaşçylaryň belli keşbi peýda boldy. Olar üçin hemişe işli bolmak, işe ýetişmezlik, işiň aşa agdyklygy adaty ýagdaýa öwrüldi.

Şol sebäpli gaýry goýulmasyz işleri örän köp, iş stolunyň üsti bitertip ýagdaýdaky kagyzlardan doly, kabul edýän wagty kesgitli bolmaýar we ş. m.

Ýolbaşçynyň iş gününüň tertipsizligi, yzgygiderli dälligi, wagtal-wagtal işe hüjüm edilmegi öňdengörüji çäreler hakynda pikirlenmäge mümkinçilik bermeyär, hojalyk we durmuş meseleleri çözmäge täze ugurtapyjy ýollary ulanmak mümkinçiliklerini çäklendirýär. Köp halatlarda wagtyň ýiti ýetmezçiligi, ýolbaşçynyň hemişe dartgynly ýagdaýda mesele çözmegi, gaharly ýagdaýlaryň yzygiderli ýüze çykmagy dolandyryş zähmetini guramagyň kemçilikleri, esasy meseleleriň ikinji derejelilerden bölünmezligi, öňdengörüjilikli pikirlenmezligi bilen düşündirilýär. Bu bolsa öz gezeginde ýokary hünäri talap etmeyän işlere, mysal üçin, möhümliligi dürli derejedäki hatlary taýýarlamaga, iş kagyzlaryny, hasabatlary gözlemäge işgärleri tapmaga we garaşmaga iş wagtynyň köp ýitirilmegine getirýär.

Häzirki döwürde dolandyryş zähmetini guramaklyga täzeçe çemeleşmek talap edilýär. Işini howlukman, gykylyksyz, ýerlikli ýerine ýetirýän ýolbaşça daş-töwereginde we ýokary ýolbaşçylaryň önünde hiç zat etmeyän, işini oňarmaýan we işine belet däl ýaly täsir galdyryan halatlary hem duş gelyär. Şeýlelikde, ýolbaşçy öz orunbasarlarynyň we kömekçileriniň professional derejesini we ukybyny, hem-de şahsy häsiýetlerini göz önünde tutup, olaryň borçlaryny we jogapkärçiliklerini kesgitleýär. Birnäçe ýolbaşçylar kärhana we edara gelýän hat habarlaryň we iş kagyzlaryň hemmesini okamaga, öwrenmäge, gidýän kagyzlara jogap taýýarlap gol çekmäge endik edipdirler. Emma hat habarlaryň iş kagyzlarynyň bary-ýogy üçden bir böleginiň ýolbaşçynyň hut öz ünsüni talap edýändigini ekspertler tarapyndan kesgitlenen. Galanlaryny orunbasarlar we kömekçiler hem-de bölüm müdirleri ýerine ýetirseler, maksada laýyk bolýar.

Dolandyryş zähmetini ýokary derejede guramakda ýolbaşçylardan, baş hünärmenlerden, bölüm müdirlerden başlap ýönekeý işgärlere çenli ýerine ýetirmeli işleriň mazmunynyň olaryň borçlarynyň we jogapkärçilikleriniň anyk kesgitlenmeginiň roly uludyr.

Dolandyryş zähmetini guramakda ylmyň tekliplerinden ýüz öwürmeklik işgärleriň biri-biriniň işine esassyz goşulyşmaklaryna getirýär. Şeýle ýagdaýlar duş gelyär, hacanda :

a) birnäçe bölüm müdirleri, borçlary we jogapkärçilikleri anyk kesgitlenmedik bir instruksiýadan peýdalanýarlar ;

b) her bir wezipe üçin aýratyn instruksiýalar düzülen ýöne önümçiligiň häzirkî ýagdaýyna gabat gelmeyär .

ç) hereket edýän instruksiýalar hil taydan önümçiligiň ýagdaýyna gabat gelýär, ýöne ulanylmaýar. Sebäbi ýolbaşçynyň görkezmesi boýunça işgärleriň borçlary ýerine ýetirýän işleri çalşyp durýar.

Wezipe instruksiýalar hakynda geçirilen derňew işleriniň netijesinde ýolbaşçylaryň 75%-inde ol bar eken, emma 49 % ony tapyp bilmändir we diňe käbiri ulanýan eken. Şeýle ýagdaýda jogapkärçilik duýgulary pese düşüp, olaryň birnäçesi ugurtapyjy hereket etmäge ymtylmaýar, töwekgellik bilen bagly bolsa çözmekden daşda durýarlar.

Dolandyryş zähmetini gowy gurnamakda gündelik iş gününüň seljermesiniň peýdasy köpdür. Onuň esasynda ýolbaşçynyň özi özüne birnäçe sorag bermeli. Mysal üçin, iş gününüň dowamynda haýsy işleri ýerine ýetirdim? Haýsy işleri ýerine ýetirip ýetişmedim? Haýsy işler has köp wagt aldy? we ş.m.

Häzirikçe köp ýolbaşçylaryň iş gününü 10-12 sagat dowam edýändigine garamazdan, olaryň birnäçesiniň zähmetiniň guralşyndan kanagatlanmaga doly esas ýok.

Bu ýagdaýy düzetmek üçin ýolbaşçy göniden-göni özüne degişli däl işlerden boşadylsa, onuň şahsy iş utgasy we ulanylýan usullary tertipleşdirilse laýyk boljak. Has takyk aýdylanda iş wagtyňyň hetden aşa bölüşdirilmegini bes etmeli, kyn we wajyp wezipeleri tapawutlandyrmagy başarmaly hem-de olaryň ýerine ýetirilmegini gazanmaly.

Iş wagty şeýle yzygiderlilikde meýilnamalaşdyrylsa, maksadalaýyk bolýar:

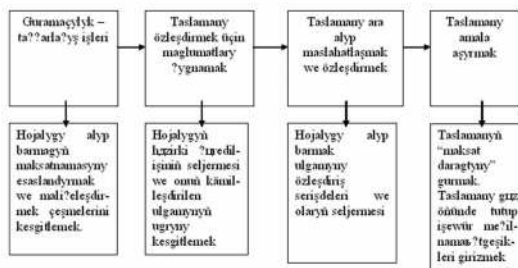
1. Özüňden ýokary ýolbaşçylar bilen arkaşykly hyzmatdaşlyklary we garamagyndaky işgärler bilen sazlaşykly işlemek üçin sarp edilýän wagty öwrenmek.

2. Ýerine ýetirilýän işleriň mazmunyny öwrenmek.

3. Umumy ýerine ýetiriljek işe sarp ediljek wagty kesgitlemek.

4. Öňdengörüjilikli meýilnama düzmek.

Hojalygy alyp barmagyn ulgamlalyyn amala aşyrylyşy



Her bir ýolbaşçy iş wagtynyň dowamynda ortaça 30-40 gezek başga işe ünsüni sowmaly bolýar. Özem ýüze çykyan soraglar 5-10 min. wagt talap edýär.

Şeýlelikde, eger ýolbaşçy iş gününüň dowamynda tötänleýin ýa-da garaşylmadyk ýagdaýda döreyän köp sanly ownuk meseleleri çözmek bilen meşgullansa, möhüm meseleler çözülmän galýar. Ondan başga-da kabul edilýän çözgütleriň hiliniň pese düşmegine, ýadawlygyň we dartgynlylygyň artmagyna getirýär.

Isjeň maslahatlar- bu işgärleri dolandyрма çekmegiň bir usulydyr. Ol çözgüt kabul etmegiň gidişini çaltlandyrýar we olaryň esaslandyryşyny ýokarlandyrýar. Isjeň maslahat maglumaty ýygnamagy, işläp taýýarlamagy we çözgüt kabul etmegi öz içine alýar. Onda ýolbaşçy beýleki işgärler bilen göni gatnaşyga girýär we olara joşgunly täsir edip bilýär.

Isjeň maslahatda, adaty, geljekki kabul edilen çözgüdi ýerine ýetirijiler bolýarlar. Olar üçin kabul edilen çözgüt barada maglumat taýýarlamak gerek bolmaýar we ol onuň ýerine ýetirilmeli wagtyny kesgitleýär. Niyetlenilişi boýunça isjeň maslahatlary maglumat beriji, tabşyryk beriji çekişme toparlara bölýärler. Maglumat beriji maslahatlarda oňa gatnaşyjylara, adaty, täze maglumat, görkezmeler, kabul edilen çözgüdiň mazmuny ýetirilýär. Maslahatyň bu görnüşi görkezme ýazmaga, maglumaty köpeltmäge mümkinçiligiň bolmadyk wagtynda maksada laýykdyr.

Tabşyryk berijilik maslahatlarda önümçilik meseleler ara alnyp maslahatlaşylýar. Şeýle maslahatlarda nutuklar örän gysga bolýar. Olarda diňe önümçilikde ýerine ýetirmeli işler barada tabşyryklar berilýär.

Çekişme maslahatlarda kärhananyň tehniki, ykdysady, guramaçylyk meseleleriniň geljegi ara alnyp maslahatlaşylýar. Şeýle maslahatlaryň ahyrky netijeliligine üns berilmelidir. Işjeň maslahatlary geçirmezden öňünçä, olary ykjam taýýarlamak gerek. Onuň wezipeleri, temasy, gün tertibi gatnaşyjylaryň düzümi, geçirmegiň başlanýan wagty we dowamlylygy kesgitlenmelidir. Maslahat başlanmanka nutuklar, çözümleriň taslamasy taýýarlanmalydyr we gün tertibi bilen gatnaşyjylar tanyşmalydyr. Her bir ýolbaşçy maslahatlary geçirmegiň tertibini düzmelidir. Ol ýolbaşça maslahatyň wagtyny bilmäge we oňa ykjam taýýarlanmaga, iş gününü oýlanyşykly meýilnamalaşdyrmaga mümkinçilik berýär. Maslahatyň tertibi işläp taýýarlanylanda hemme işgärler üçin işden boş wagtyny göz önüne tutmaly.

Maslahatlar işiň sazlaşygyny bozýar. Şonuň üçin ony iş wagtyнын soňunda ýa-da günortanlyk arakesmeden soň geçirmek maksada laýykdyr. Nutuklar taýýarlanylanda öňi bilen meseläni gowy bilýän nutukçy tapmaly. Maslahaty geçirmekde onuň ýeriniň taýýarlanylmagy hem esasy ähmiýetlidir. Maslahat geçirilýän ýer giň, gowy ýagtylandyrylýan, artykmaç galmagalsyz bolmalydyr. Maslahat, adatça, ýolbaşçynyň ýa-da onuň tabşyran adamsynyň giriş sözi bilen başlanýar. Şeýle maglumat aýyk bolmaly we onda meseläniň mazmuny, ony çözmekligiň anyk ýollary görkezilmeli. Meseläniň geljekde ara alnyp maslahatlanylýşy ýolbaşçynyň we maslahata gatnaşdyryjylaryň işine-işjeňligine baglydyr. Maslahat wagtynda ýolbaşçy onuň gatnaşyjylaryna ara alnyp maslahatlaşylan mesele boýunça pikir alşyp ugrukdyrma berýär. Ýolbaşçynyň esasy wezipesi - maslahata gatnaşyjylara öz pikirini aýtmaga mümkinçilik bermek, olaryň ara-alnyp maslahatlaşylýan mesele barada çykyş etmegine we saklanmagyna gözegçilik etmektir. Maslahatda hemme çykyş etjeklere söz berilmelidir. Eger-de nädogry pikirler aýdylsa, onuň nädogrulygy delillendirmelidir. Ýöne hiç haçan şol pikir aýdan adam tankyt edilmeli däldir. Maslahatyň gidişini kätip resminamalaşdyrýar. Ol çykyş edenleriň gysgajyk täsirini ýazýar. Mundan başga-da ol maslahatda aýdylan esasy pikirleri ýazmalydyr.

Maslahat bermek bellenen wagtynda başlanylmalydyr. Ýolbaşçy oňa gijä galyp gelmeli däl, gijä galýan ýolbaşçy öz işgärlerinden tertip-düzgüni talap edip bilmez. Maslahatyň netijeliligine özara gürrüňler päsgel berýär.

Maslahatyň gidişini ýolbaşçy tötänleýin gelen, jaň eden adam bilen, gürrüňleşmek bilen kesmeli däldir. Ol maslahata gatnaşyjylarda sylaşygyň peselmegi we pikirleriň dargamagyna getirýär. Maslahat geçirilýän jaý amatly arassa howaly bolmaly. Howa çalyşmagyň bolmazlygy ýa-da beýleki amatsyz şertler akyl zähmetiniň öndürjiligin peseldýär.

8.3. Ýolbaşçylyk etmegiň täzeçe usullary

Ýolbaşçylyk etmegiň täzeçe usullary bazar gatnaşyklarynda telekeçilik düşüňjesiniň giňden hereket edýänligi bilen baglydyr.

Telekeçilik manysynyň ykdysady düşüňjelerini aňlatmak üçin özümiň ýa-da daşary ýurt edebiyatlarynyň ýok diýen ýalydygyny aýtmaly. Bu ýagdaý ylmy we okuw edebiyatlary üçin hem şeýle.

Telekeçilik ders hökmünde ýokary bilim ulgamlaryna ýaňy yakyn da girizildi. Muňa garamazdan hakyky telekeçiligiň öz taryhy ösüş ýoly bardyr. Şeýle hünär ABŞ-da XX asyryň 70-nji ýyllarynda emele gelip başlady. Ýöne henize çenli okuw sapaklary dürli okuw gollanmalarynyň üsti bilen amala aşyrylýar. Bu gollanmalarda “telekeçilik” ykdysady kategoriýa hökmünde birbelgili kesgitlenmeýär.

Şeýle hem bolsa telekeçilik nazaryýetini çuňňur işläp öwrenmek üçin hakyky esas bar. Onuň iki çeşmesini belläliň:

1. Telekeçilik boýunça ykdysady pikirleriň taryhy ösüşini çuňňur öwrenmek.

2. Häzirkizaman we taryhy telekeçilik tejribeleriniň ylmy taýdan umumylaşdyrylmagy.

Telekeçilik nazaryýeti birnäçe ugurlar boýunça ösdi. Onuň ilkinji ugurlarynyň wekilleri telekeçiligi töwekgelçilik bilen baglanyşdyrdylar. Bu ugruň irki başlangyçlary fransuz ykdysadçysy R. Kantilona degişli diýip hasap edýärler. Ol telekeçilere goşmaça girdeji almak üçin töwekgelçilige ukyply we öndebaryjy şahs hökmünde seredýär. Onuň islendik pursatda öndürjiligiň dürli ýagdaýlaryna, ýagny önümçilik döwrüne, alyş-çalyşa, sarp edişe işjeň gatnaşýandygyny belleýär.

Mysal üçin, alyş-çalyş döwründe isleg bilen teklibiň tapawudyny peýdalanylýan, telekeçi, harytlary has arzan bahadan alyp, has ýokary bahadan

satýar diýeliň. Ol bu wagt töwegelçilik etmeýän telekeçi bilen deňeşdireniňde töwegelçiligiň üsti bilen has ýokary girdeji almagy mümkin.

Bu nukdaýnazary J. Týunen we F. Naýt dagy ösdürdiler. I. Týunen telekeçini we telekeçiligi öňden görüp bolmajak töwegelçilik bilen baglanyşdyrýar. Telekeçi öz işinde töwegelçilikden peýdalanyň, ony doly öz üstüne alyp, öňünden aýdyp bolmajak girdeji alýar.

F. Naýt öz gezeginde J. Týuneniň aýdanlaryny ösdürip, töwegelçiligi adatdan daşary, hasaplap we çaklap bolmajak kesgitsizlik bilen baglanyşdyrýar. Oňat çaklamalary başaryan telekeçi esaslandyrylan töwegelçiligi başarmaýan işewür adamlara garanyňda has ýokary girdejileri alýar.

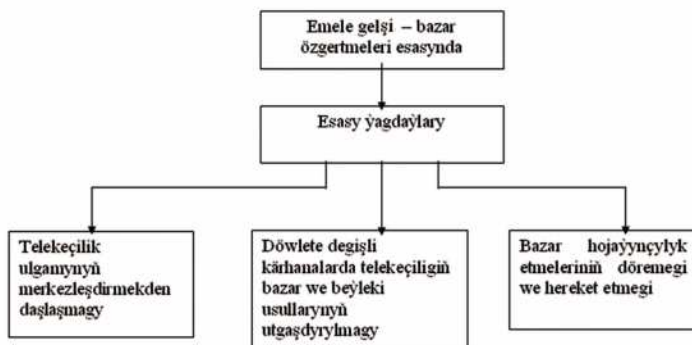
Ikinji ugruň garaýyşlaryny J. Sey we A. Marşall dagy öňe sürýärler. Olar telekeçiniň esasy wezipeleri, önümçilik sebäpleriniň (maýa, ýer we zähmet) dogry çalşyrylyp ulanylmalaryny ýola goýmakdan gelýän telekeçilik girdejileri barada aýdýarlar.

Bu ilki ugra seredeniňde ý. Şumpeter tarapyndan öňe sürülýän üçünji ugur telekeçilikde has görnükli we esaslandyrylan nazaryýeti emele getirýär. Ol telekeçini ykdysady ösüşleriň esasy öndüriji güýji hasaplaýar. Onuň pikiriçe ykdysady ulgamda täze öndüriji sebäpleriň üznüksiz özgertmeleri bu ulgamyň ösmegine getirýär.

Bu özgertmeler: sarp ediljilere mälim bolmadyk ýa-da öňkä görä ýokary hilli harytlar, täze bazarlary ýa-da olaryň zolaklaryny eýelemek, çig malyň täze çeşmelerini tapmak, zähmeti guramagyň täze usullaryny girizmek we ş.m.

Telekeçilik wezipesini täzelekçiniň ukyplary bolan adamlar ýerine ýetirip bilerler. Olar hojalykçy adamlaryň aýratyn görnüşidir. Telekeçiniň zähmeti-adatdaky önümçilik serişdelerini, tehnologiýalaryny ulanýan bilen deňeşdireniňde täze, ýokary hilli zähmetdir.

Täze telekeçilik guramaçylygynyň bir görnüşü



Ykdysady edebiýatlarda telekeçilik nazaryýetiniň ösmeginiň dördünji ugry hem belenilip geçilýär. Ol telekeçiniň dolandyryş işjeňliginiň, önümçiligi guramagyň telekeçilik görnüşü bilen baglanyşdyrýar.

Bu aýdylanlara gysgaça seljerme berlende: häzirkizaman telekeçiligi üçin bitewi nazaryýet entek döredilmedik hem bolsa, telekeçiligiň mazmunyny we ykdysady manysyny açmak üçin nazaryýet taýdan göwrümli işleriň bardygyny bellemek gerek.

Menejmentiň kiçi biznesdäki aýratynlyklary, köplenç, häkimligiň formal däl ýagdaýda ýerine ýetirilýändigini bilen häsiýetlendirilýär. Menejer kabul edýän çözgütleri bilen bilelikde elmydama göz önünde durýar. Menejer bilen golasty adamlaryň arasyndaky baglanyşyk açyk häsiýete eýedir. Kiçi zähmet toparlarynda menejerlerden işgärler bilen ýokary derejedäki we tebigy gatnaşyklara garaşýarlar. Bularyň hemmesi menejerleriň şahsyna bolan talaplary şeýle kesgitleýärler.

1. Menejer mydama göz önünde bolany üçin onuň abraýy şahsy häsiýetlerine baglydyr.

2. İşde uly çêýelige eýe bolup, wakalary önünden görmeli we üýtgap duran şertlere hojalygyny işini uýgunlaşdyrmaly.

3. Onuň netijeli işi toparlaryny döretmek we ösdürmek ukyby bolmaly.

4. Öz tabynlygyndakylara aýratyn şahslar däl-de topar görnüşlerinde garamaly.

5. Ol öz işinde döredijilikli aragatnaşygy saklamaly.

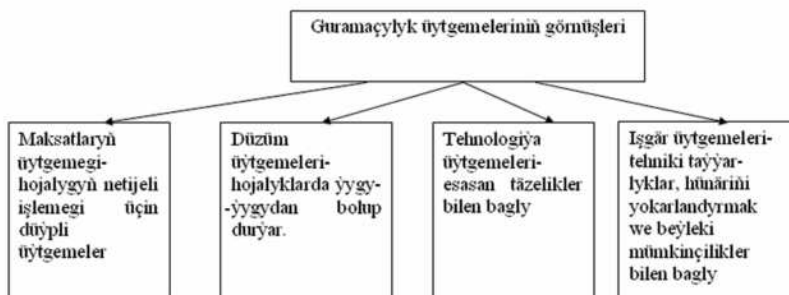
6. Onda daş-töweregindakilere täsir etmegiň ýokary ukyby bolmaly.

Şu talaplar oňat, hünärmen, hojalykda dolandyryş işlerini gowy bilýän menejeri häsiýetlendirýär. Ýöne dolandyryş tejribesinde menejeriň işinde gabat gelýän ýalňyşlyklary hem bellemek peýdalydyr. Olara menejeriň on üç “günäsi” hem diýilýär:

1. Şahsy jogapkärlikden gaçmak.
2. Işgärleriň hünärde ösmeklerine päsgel bermek.
3. Hereketleriň äheňine täsir etmän onuň tersine, netijeleri barlamak.
4. Işgärleriň hereketlerine baha bermekde adatdan daşary berklik.
5. Girdejiňiň zerurlygyny ýatdan çykarmak.
6. Ähli işgärlere birmeňzeş ýolbaşçylyk etmek.
7. Ünsüň köpüsini maksada däl-de meselä gönükdirmek.
8. Ýolbaşçy däl-de başlyk bolmak.
9. Ýeňilliklerden peýdalanmak.
10. Tankydy gysmak.
11. Täze teklipleri ret etmek.
12. Bellenen möhletden gijä galmak.
13. Boýun alan işiňi ýerine ýetirmezlik.

Menejeriň şu sanalan “günälerden” aýlanyp geçip bilmegi öz-özünden düşnüklidir.

Menejmentde guramaçylyk üýtgemeleriniň bir görnüşi



Dolandyryş stili-ýolbaşçynyň öz wezipelerini nähili ýerine ýetirýänligidir. ýagny onuň näme edýänligi däl-de işiň nähili ýerine ýetirilyänligidir.

§9. Işgärleri we iş wagtyňy dolandyrmak

9.1. Işgärlere ýolbaşçylyk etmek

Dolandyryşa hemme wezipäniň birligi hökmünde çäýe toplumlaýyn çemeleşme dolandyryşyň häsiýetinde täze, işgärlere ýolbaşçylyk wezipesini tapawutlandyrmaga mümkinçilik berdi.

Işgärlere ýolbaşçylyk dolandyrmagyň wezipesi hökmünde hemme beýleki wezipeleri bir bitewilige birikdirmäge, ylalaşdyrmaga arabaglanyşdyrmaga ündeýär. Ýolbaşçylyk wezipesi hemme dolandyrmagyň beýnisidir, onuň merkezi nerw ulgamydyr. Dolandyrmak ulgamy näçe çylşyrymly bolsa, ýolbaşçynyň önünde dolandyrmagy hemişelik kämilleşdirmek wezipesi sonça-da ýiti durýar. Netijede ýolbaşçylyk wezipesinden özbaşdak wezipa hökmünde dolandyrmagy kämilleşdirmek wezipesi ýygý-ýygýdan aýrylaşýar.

Işgärlere ýolbaşçylyk etmegiň wajyp esaslary şulardyr:

- her bir işgäriň öz işine jogapkärçiligi;
- her bir işgäriň özüniň kimiň goly astyndadygyny we kimden görkezme alandygyny bilmegi.

Durli basgançaklardan durýan dolandyryş ulgamy dolandyryşyň durli döwürleriniň aýry ýolbaşça ýa-da ýolbaşçy gurama berkedilmegini göz önünde tutýar.

Işgärleri dolandyrmagyň maksady işgärleri has ýokary derejeli we öndürjilikli zähmete ukybynyň ösmegine meýil döretmektir. Ýolbaşçy öz golastyndaky işgärlere buýurmaly däl-de, olaryň güýjini ugrukdyrmaly, olaryň mümkinçiliklerini açmaga kömek etmeli, öz töweregine pikirdeşlerini toplamaly hasap edilýär.

Dolandyryşyň aşakdaky durmuş-psihologik nukdaýnazarlary wajyp ähmiyete eýedirler:

- gulluk ýagdayynyň durnuklylygy;
- işgärlerde öz kärhanasyna wepalylyk duýgusyny terbiýelemek.

Işgärlere ýolbaşçylyk etmegiň netijeliligini şu sebäpleri ulanmagyň hasabyna gazanyp bolýar:

- iş ýerini gowy guramak;
- oýlanyşykly meýilnamalaşdyrmak we önümçilik meýdanlaryny ulanmak;

- işgärleri yzygiderli gaýtadan taýýarlamak we hunärlerini yokarlandyrmak;

- durli durmuş-ykdysady maksatnamalary işläp taýýarlamak we amala aşyrmak.

Işgärleri dolandyrmagyň maksatnamasyny işläp düzmek şulary göz önünde tutýar:

- maksadalaýyk gözükmäniň bolmagyny we umumy maksadyň arabaglanşygyny;

- zähmet öndurijiliginiň, onümiň hiliniň ýokarlanmagy, zähmete tölegde çeyeligini;

- işgärleriň hünär derejesini hemişe ýokarlandyrmagy;

- zähmet resurslaryny ulanmak boýunça kärdeşler arkalaşygy we işgärler bilen bilelikde baş ugry işläp düzmeği.

Dolandyrmagyň durmuş ulgamy tehniki ulgamyň netijeli işlemegini üpjün etmegi ündeyär. Durmuş ulgamy şulary öz içine alýar:

- işgärleri saýlap alma we ulaltma;

- çözgüt kabul edilende jogapkärçiligi paýlamagy üpjün etmegi;

- zähmete tolegiň we sylaglamanyň netijeli ulgamyny;

- dereje meselesini çözmek.

Önümçiligi guramagyň we dolandyrmagyň toparlaýyn çemeleşmesinde zähmete töleg has ýokary hünär derejeli işgärleri kesgitli işe höweslendirmek üçin bäsleşikli esasda amala aşyrylýar. Has ýokary tölegi birnäçe ýanaşyk hünärleri bar bolan işgärler alýarlar. Şeýlelik bilen, maksatlaýyn toparyň her bir agzasynyň zähmet haky onuň hünär derejesiniň we özlesdiren hünäriniň sanyna baglydyr.

Işi guramaga toparlaýyn çemeleşme, durli toparlaryň jebis işletmegi üçin şert döretmek, işgärleriň dürli kategoriýalarynyň arasyndaky baglanyşygy aýyrmaga, işleşmegiň gidişinde oňaly psihologik ýagdaýyň emele gelmegine ýardam edýär.

Kärhanalarda durmuş-ykdysady syýasaty işläp düzmek we geçirmek köp ugurlar boýunça amala aşyrylýar. Olaryň biri düşewintler syýasatydyr.

Düşewintler syýasaty işgärleriň we telekeçileriň esasy durmuş toparynyň bähbidini saklamak ýagdaýynda kärhananyň ykdysady ösüşiniň gidişini höweslendirmekde netijeli gural bolup durýar.

Düşewintler baradaky merkezi ylalaşyk pudaklar we kärhanalar boýunça işgärleriň we telekeçileriň toparlaýyn şertnamasy görnüşinde takykklanýar. Oňa merkezde we ýerlerde gözegçilik edilýär. Düşewint syýasatyny amala aşyrmak arkaly önumçiligiň netijeliliginiň ýokarlanýan ýagdaýynda işgärler gazanjyň ýokarlanmagyna kepil alýarlar, şeýle hem hümmetsizlenmekden goranýarlar. Telekeçiler durmuş parahatçylygyny we peýdasyny goramaga kepil alýarlar. Döwlet durmuş-syýasy we ykdysady durnuklylyk we býudjet düşewindiniň artmagyna kepil alýar.

Kärhanada toparyň emele gelmeginiň dogry guralmagy işleriň üstünlikli gitmegine möhüm täsir edýär. Şonuň üçin işgärleri saýlap almaga wagtyňy we güýjüňi gaýgyрман, jogapkärli çemeleşmek zerurdyr. Şonuň bilen bagly işler şu aşakdakylardan ybaratdyr:

- işgärleri saýlamaklygyň düzgünlerini we gerek bolan sanyny kesgitlemek;
- işgärleri saýlamak we işe almak;
- işgärlere bilim bermek;
- işgärlere ýolbaşçylyk etmek;
- işgärleriň işiniň hillerine baha bermek.

Zerur bolan işgärleri almak üçin olaryň nähili işleri ýerine ýetirjekligi we hojalyk üçin hünärleriniň hil taraplaryny hem seljerip görmek gerek. Şeýle seljermäniň netijesinde kärhananyň düzümine görä wezipeler barada doly maglumatlary alyp bolar. Şeýle hem seljerme esasynda aşakdaky ýaly ýagdaýlary özünde jemleýän wezipe görkezijilerini görmek zerur bolup durýar.:

- alnan işgäriň kimiň tabynlygyndalygy;
- işgäriň esasy wezipeleri we borçlary;
- zähmet haky, höweslendirmeler, zähmet rugsady;
- goşmaça ýeňillikler (pensiýa we beýlekiler).

Soňra bar bolan wezipä alynjak işgärler üçin gabat geliş derejelerini kesgitlemeli. Bu derejeleri görkezeliň:

Saýlanylyp alnan işgärleriň hünär derejelerine we bilimlerine garamazdan kärhananyň öňe gitmegi üçin işgärleri okatmak zerurlygy ýüze çykýar. Şeýle edilende aşakdaky meseleler anyk çözülýär:

- işgäriň oz hojalygy hakynda gözýetimi giňeýär;
- toparyň kanagatlandyrmak duýgusy ýokarlanýar;

Görkezijiler	Häsiýetleri
Fiziki ýagdaýy	Saglyk, ýaş, daşky görnüş, özüni alyp barşy
Bilimi we tejribesi	Ugry we bilim derejesi, iş stažy, ýörite ukyplary
Erjelligi	Meseläniň özüne çalt düşünmek ukyby, pikirlenmelerden aňladyp bilişi, diňlemek ukyby, okamaga islegi
Şahsy ýagdaýy	Zähmetsöýer, teklipleri bermek, halallık, durmuşa oňat gatnaşygy
Orny	Saýlamak, jogapkärçilik duýgusy, köpçülige goşulyşy, beýlekilere bolan gatnaşygy, guramaçylygy.

- işgärler täze tehnikalар we tehnologiýalar barada düşüňjelerini artdyrýarlar;

- öwrenmek netijesinde işgär has netijeli işleýär.

Işgärleri okatmagy dürli ýollar arkaly geçirmek bolar:

- iş ýerinde;

- iş döwründäki gysgajyk maslahatlar;

- belli bir wagtyň dowamyndaky okuwlar;

- önümçilikden aýrylmak şerti bilen geçirilýän okuwlar.

9.2. Iş wagtyny ulanmagyň ýollary

Berlen döwür üçin hojalygyň işjeňligine goýberilýän wagtyň toplumy iş wagtynyň goruny düzýär. Iş wagty diýip işgäriň gurnalan zähmetiniň gidişine gatnaşmagyň ölçegine aýdylýar. Onuň dowamynda işçi öz borjuny ýerine ýetirmeli. Iş wagty iş gününüň, iş hepdesiniň, iş aýynyň we iş ýylynyň dowamlylygy bilen ölçenilýär. Adat boýunça iş wagty bir iş hepdäniň içinde onuň kadaly dowamlylygy kesgitleýän kanunlar bilen tassyklanýar.

Işlän wagty boýunça hak tölenýän ýagdaýda kadaly iş wagtynda artyk ýerine ýetirilen iş ýokarlandyrylan baha boýunça tölenmeli.

Işgärleriň aýratyn toparlary üçin, ýaşyna we şertine baglylykda kanun tarapyndan gysgaldylan iş günü bellenýär. Ol ilkinji nobatda agyr işler bilen we saglyga zyýanly zähmet şertlerinde işleýän şahslara şeýle hem 18-ýaş aýetmedik ýaşlara degişli.

Iş wagty işlenilýän wagtyndan we arakesmeden durýar. İşlenilýän wagt, esasy, kömekçi, taýýarlaýyş, gutaryş we iş ýerine hyzmat etmek wagtларыndan durýar.

Esasy wagtda zähmetiň gidişiniň öňünde durýan maksada ýetilýär.

Kömekçi wagt esasy iş üçin şert döredýär. Esasy we kömekçi wagt birigip, operatiw wagty emele getirýär.

Iş ýerine hyzmat etmek wagty ony degişli ýagdaýda saklamak bilen bagly. Ol öz gezeginde guramaçylyk we tilsimat hyzmat ediş wagtyna bölünýär. Bu bolsa wagtynda iş ýerini tertibe salmak, ýygnamak, serişdeleri aýyl-saýyl etmek, tehnik enjamlaryň işini taýýarlamak bilen baglydyr. Wagty öndürjilikli ulanmak üçin onuň nämä sarp edilýändigini aýyk bilmeli. Onuň üçin belli bolşy ýaly hronometraždan we fotografirlemekden peýdalanylýar.

Hronometraž diýlip işiň aýry gaýtalanýan böleklerini amala aşyrmak üçin iş wagtynyň sarp edilişine we ölçelişine aýdylýar. Onuň netijesinde bolsa işiň ortaça dowamlylygy tapylýar, ýagny:

Hemme işleriň dowamlylygynyň jemi

$$IOD = \frac{\text{Işleriň sany}}{\text{Fotografirlemek ýylda 2-3 gezek, 2-3 hepdäniň dowamynda şahsyýetler, toparlar we beýlekiler üçin iş wagtynyň harjy görkezilýär. Fotografirlemegiň kömeşi bilen aşakdaky görkezijiler tapylýar.}}$$

Işleriň sany

Fotografirlemek ýylda 2-3 gezek, 2-3 hepdäniň dowamynda şahsyýetler, toparlar we beýlekiler üçin iş wagtynyň harjy görkezilýär. Fotografirlemegiň kömeşi bilen aşakdaky görkezijiler tapylýar.

1. İş wagtynyň ulanylyşynyň koeffisiýenti;
2. İşgäriň günäsi bilen iş wagtynyň ýitgisiniň koeffisiýenti;
3. İşgäre bagly bolmadyk iş wagtynyň ýitgisiniň koeffisiýenti.

Şu görkezijileriň esasynda wagtyň ýitgisini ýok etmegiň hasabyna zähmet öndürjiliginiň mümkin bolan artmagynyň koeffisiýentini kesgitläp bolýar. Dolandyryşdaky işgärleriň sarp edýän wagty aşakdaky ýaly bölünýär:

1. Meseläni oýlanmak we çözüdi işläp düzmek.
2. Adamlara ýolbaşçylyk etmek (ýum şy paýlamak, maslahat bermek, işe baha bermek, dowamy çözmek).
3. Geljekdäki işi çaklamak we meýilnamalaşdyrmak,

Iş wagtyny ulanmagyň esasy meýilnamalaşdyrmak bilen bagly. Bu wagt wagtyň kadasy bilen ýüze çykýar, ol adam-minutda, adam-sagatda ýa-da adam-günde bellenilýär.

Wagty meýilnamalaşdyrmak islendik ýolbaşçynyň ilkinji borjy bolup durýar. Ol meseläni goýmakdan başlanýar. Wagty meýilnamalaşdyrmak ýolbaşça ilkinji nobatda öz maksatlaryny talaba laýyk pikirlenmäge we olary has netijeli amala aşyrmagyň usullaryny tapmaga mümkinçilik beryär.

Şeýle hem wagty meýilnamalaşdyrmak ýolbaşça zerur bolan möhletde, wajyp meseleleri çözmek üçin wagty jemlemäge mümkinçilik berýär. Belli bolşy ýaly, bu ýerde hem meýilnamalaşdyrmagyň 3 görnüşi, ýagny gysga, ortaça, uzak möhletli meýilnamalar düzülýär. Ýolbaşçylar üçin olaryň iň möhümi gündelik meýilnamadyr. Ol gündelik wezipeleri kesgitleýär we onda görkezilen işleri inkär etmek kyn bolýar.

Umuman, wagtyň meýilnamalaşdyrylmagy iş gününü peýdalanmagyň netijeliligini ýokarlandyrmaga alyp barýar.

Şeýle hem ýolbaşçynyň öz işgärlerinden öň işe gelmegi we olar üçin wezipeleriň anyk işlenilip goýulmagy hem belli bir derejede önümçiligiň netijeliligine täsirini ýetirýär.

Şeýle hem wagty tassyklamak we iş gününü gowy peýdalanmak üçin goşmaça güýçleri talap edýän meselelerden gaça durmaly.

Gündelik işler ýerine ýetirilende kä halatda onuň üstünlikli ýerine ýetirilmeginiň ownuk zatlarla bagly bolýandygyny ýatdan çykarmaly däl we olary inkär etmek bolmaz. Şol bir wagtyň özünde az zähmetli ownuk işlere düşünmek wagtyň ýitgisine, netijede bolsa şowsuzlyga alyp barýar.

9.3. Hojalykda işgär syýasatyny alyp barmak

Önümçiligiň täzelikçil syýasaty, onuň ýokary ylym sygymlylygy, önümiň hiliniň meseleleriniň ileri tutulmagy zähmete döredijilikli çemeleşmegiň we ýokary hünärliligiň ähmiýetini ýokarlandyrýar. Bu işgärleri dolandyrmagyň esaslarynda, usullarynda we durmuş-psihologik meselelerinde düýpli özgermelere alyp bardy.

İşgärleri dolandyrmagyň esaslaryndaky özgerme ilkinji nobatda häzirki şertlerde aýgytlaýjy ähmiýete eýe bolan delillendirme syýasatyny amala aşyrmaga gönükdirilen.

Eýeçiligiň işgärler topary görmüşiniň ösýän we dolandyryjylyga işgärleriň çekilýän şertinde delillendirme syýasaty umumy maksada ýetmek üçin işgärleriň dolandyryjylar bilen hyzmatdaşlygyny giňeltmäge gönükdirilen. Bu

işgärleri öz kuwwat mümkinçiliklerini ösdürmäge, has ýokary derejeli we öndürijilikli zähmete, zähmete döredijilikli çemeleşmäge gönüden-göni höweslendirýär.

Işgärleriň önümçilige döredijilikli çemeleşmegine talap olaryň özbaşdaklygynyň we ýerine ýetirilen iş üçin jogapkärçiliginiň, dolandyryş çözgüdiň kabul edilmegine işeň gatnaşmagynyň, zähmetiň netijesine gönüden-göni gyzyklanmasynyň ýokarlanmagyny şertlendirdi.

Işgärleri dolandyrmak bu hünär derejeli hünärmen-menejerleriň özbaşdak görnüşidir. Onuň esasy maksady aşakdakylardyr:

- işgärleriň önümçilik, döredijilik netijesini we işeňligini ýokarlandyrmak;
- önümçilik we dolandyryjy işgärleriň paýyny we sanyny azaltmaga gözükmek;

- seçip alma we ýerli-ýerinde goýyşdyrma syýasatyny işläp düzmek we amala aşyrmak;

- işgärleri işe almagyň we işden çykarmagyň düzgünlerini işläp düzmek;

- işgärleri okatmak we hünärini ýokarlandyrmak bilen bagly bolan soraglary çözmek bolup durýar.

Menejer şulara borçly :

- şowsyzlyk bolan ýagdaýynda ony golastyndaky işgärleriň üstüne yüklemän, hut özi jogap bermäge ;

- işgärleriň hünär derejesiniň ýene-de ýokarlanmagyna ýardam etmäge

- bellenen maksada ýetilmegiň derejesiniň netijesini barlamaga, emma işgärleri gyssap, buýruk tertibinde hereket etmeli däl ;

- işgärleriň kemçilik goýberen ýa-da sowsuzlyk eden ýagdaýynda olara sypaýyçylyk etmäge ;

- işgärleriň aýrybaşgalygyny göz önüne tutmaga, her haýsyna aýratyn çemeleşmäge ;

- işgärleriň önünde öz jogapkärçiligini duýmaga, olara ýoldaş däl-de başlyk bolmaga ;

- işgäriň zähmet şertini gowulandyryp, olary arkalaşmaga höweslendirip, bellenen maksada ýetmäge ;

- her bir işgäre öz zähmetiniň netijesini duýmaga kömek etmäge.

Menejerleriň wezipesi işgärleri bile işlemäge ukyply etmek, olaryň yhlasyna netijelilik we peýdalylyk bermek, adamlara mahsus bolan hususy aýratynlyklary ýygnamak bolup durýar.

Menejmentde jyns aýratynlyklaryna synlar

Häsiýetnamalary	Erkekler	Aýallar
Päsgelçilikleri geçiş usullary	Paýhas, güýç	Mekirlik, ýeserlik
Meselelere ýüzlenişi	Geljek üçin	Akymlaýyn
Çözüdüň esaslary	Subut edijilikli	Duýguly
Häsiýeti	Ýapyk	Açyk
Daşky dünýä garaýşy	Bolşy ýaly; iğençli	Howaýy; özüçe
Özüni alyp barşy	Erkli	Gyzmarak
Pikirlenme görnüşleri	Yzygider-sözler bilen	Görkezme-täsir etmeler
Zatlara ünsi	Düzümi; gurluşy	Görnüşü
Syn we takyklygy	Pes	ýokary
Ugrukmasy	Işjeň	Hususy
Beýlekilere gatnaşygy	Gönümel	Çeýe
Öwgi täsiri	Gowşadýar	Galkyndyrýar

Şeýle hem menejerlere işgärleriň işine baha bermek, işiň ahyrky netijesi üçin zerur bolan sylagy kesgitlemek, maksatlaýyn toparlaryň we işçi toparlaryň işini guramak we gözegçilik etmek, dawaly ýagdaýlary çözmek we ylalaşyk çözgüdini işläp düzmek we beýleki jogapkärçilikler ýüklenilýär.

Işgärleri dolandyrmak boýunça aşakdaky çäreler ulanylýarlar:

•golastyndaky işgärleriň öz ýolbaşçylaryna işçi hasabatlary ýa-da edilen işler we gelejegiň meýilnamasy barada maglumat bermek.

Şeýle hasabatlar dolandyrmanyň hemme derejesiniň işgärleri tarapyndan düzülýärler we kärhanada kabul edilen tertibe baglylykda: gunde, hepdede, aýda ya-da ýylda tabşyrylýar. Olar bir tarapdan barlag guraly bolup gulluk edýäler we buýrulan işe jogapkärçiligiň ýokarlanmagyna ýardam edýär, beýleki tarapdan bolsa işgäleriň başyny başlaýjylygynyň ösmegine, kärhananyň hojalyk işini kämilleşdirmek boýunça anyk borçlary öz üstüne almagyna ýardam edýär.

•dolandyrmagyň ýokary derejesinde, önümçilik bölümleriniň we merkezi gulluklaryň ýolbaşçylarynyň gatnaşmagynda her hepdede operativ maslahatlary geçirmek.

Bular yaly maslahatlarda ýolbaşçylaryň häzirki pursadyň döwrebap meseleleri boýunça hasabaty diňlenilýär, anyk çäreleriň we kabul edilýän çözgütleriň ara alyp maslahatlaşmasy geçirilýär, hem-de olar makullanandan soň ýerine ýetirmek üçin kabul edilýär.

Operatiw maslahatlaryň geçirilmegi kärhananyň prezidentine ya-da baş administratoryna işleriň häzirki ýagdaýy bilen tanyşmaga we kärhananyň hojalyk işine derrew urukdyrma girizmäge mümkinçilik berýär.

Menejerler öz gezeginde ýokardaky dolandyryjy derejäniň önünde hasabat berýär .

Işgärler düzüminiň meselelerini seljeriş etmek hem-de işgärleri dolandyrmagyň esaslaryny we usullaryny işläp düzmek üçin menejerler hemişe işgärleri seçip almak we ýerli-ýerine goýuşdurmak harajatlary, işgärleriň geldi-geçerliginiň häzirki derejesi, dürli hünärli işgärlere çaklanylyp, islegi barada maglumat alarlar.

Işgärler topary zähmete esaslanan täze önümçilik ulgamlary ýerine ýetirişi işgärlerde önümçiligiň netijeliliginiň we zähmet öndürijiliginiň görkezijileriniň ýokarlanmagyna gönükdirilen çäreleri işläp düzmek üçin zerur bolan hemme maglumatlaryň bolmagyny talap edýär.

Işgärler syýasatyny işläp düzmekde işe kabul edilýän esaslaryň we talaplaryň wajyp ähmiyeti bar.

V BAP

§10. Menejmentiň wezipeleri we usullary

10.1. Bazary dolandýrmagyň wezipeleriň guramaçylyk düzümi

Bazarlama maksatnamasyny işläp düzmek bilen bazarlama gullugy meşgullanýar. Onuň wezipeleriň guramaçylyk düzümi 5-nji suratda getirilen.



5-nji surat. Bazarlamaný dolandýrmagyň wezipeleriň guramaçylyk düzümi

Bazarlama işini dolandýrmagyň ulgamynda harydy we hyzmaty alyja gözükdirmе hereket edýär. Ol wezipeleriň görkezmede-de berilen. Bu ýerde işiň şu bölüminiň önümi ýerleşdirmek bilen baglanyşygy belleniýär we onuň önümi bazarlamanýň bütewi baglanyşygyndaky ähmiýeti we ýeri kesgittenilýär.

Bazarlama gullugynyň hemme işgärleri diňe bir islenilýän hasaplanylýan netijäni däl-de şol netijä alyp barýan hereketleri hem döretmek gerek diýen umumy düzgünlere esaslanýarlar.

Ondan başga-da her bir tekliþ ýeke-täk görnüşde däl-de dört-bäs saýlap almak mümkinçiliginde berilýärler. Bazarlama maksatnamasyny hemme işgärlere ýetirmek wajyp borç bolup durýar.

Bazarlama direktora öz işgärleri bilen uly ygtyýarlylyk we jogapkärçilik paýy berilýär. Öl diňe bazarlama bölümine ýolbaşçylyk etmän, kärhananyň, daýhan birleşiginiň hemme ykdysady, maliýe, önümçilik, durmuş, ylmy işini gözegçilikde saklaýar.

Diýmek, maksatnamasy hemme çyzykly gulluklaryň operatiw işiniň esasy bolup durýar. Şeýlelikde, bazarlamanyň wajyp garaýyşy amala aşyrylýar, ýagny dolandyryş çözgüdini kabul etmeklik ýerleşdiriş bölümlerinde amala aşyrylýar. Haryda (gulluga) islegi hem önümçiligiň mukdaryny, görnüşini, nusgalaryny we düzümini kesgitleýär.

Bazarlama gullugynyň önünde bazarlama-direktor we onuň diwanhanasy aşakdaky wezipeleri ýerine ýetirýärler:

- kärhananyň serişdelerine laýyklykda maksatlaýyn bazary saýlap almak boýunça maslahatlary işläp taýýarlaýarlar;

- bazaryň meýlini öwrenýärler we daşarky ýagdaýlara baglylykda satmagyň möçberini çaklaýarlar;

- täze harytlaryň we haryt görnüşleriniň doly alyjylyk häsiýetnamasyna, kärhananyň harydyny almak bazarda alyjylaryň çözgüdine täsirini kesgitlemek üçin seredýärler;

- harydyň satylyşynyň gidişiniň we peýda almagyň ol ýa-da beýleki döwürine wagtynda girişini kesgitleýärler;

- bazarlama öwrenmeleriniň maglumat üpjünçiligini işläp taýýarlaýarlar we kämilleşdirýärler;

- «abraýy» ornaşdyrmak boýunça çäreleri meýilleşdirýäler we zerur hereketleri sazlaşdyrýarlar;

- täze tilsimat we enjamlar barada kärhananyň ylmy-barlag bölümçelerine maslahatlar berýärler;

- alyjylara ugrukdyrylan islegi we ýerleşdirmäge höwesli döretmek boýunça bazarlama gullugynyň işiniň maksatnamasyny işläp düzýärler we ony ýerine ýetirmek boýunça maslahat berýärler;

- çyzyklaýyn gulluklaryň beýleki ýolbaşçylarynyň çözgütlerinden gelip çykýan bazarlama hereketleri geçirýärler we sazlaşdyrýarlar;

- kärhananyň hemme işine gözegçilik edýärler;

- baha syýasatynyň esasy ugurlaryny işläp taýýarlaýarlar.

5-nji suratda bazarlamany dolandymagyn guramaçylyk düzümi getirilen. Ol haçanda kärhananyň harytlary hem, bazary hem köp bolmadyk ýagdaýynda ulanmaga maksadalaýyk. Emma kärhanada önümçiligiň, ýerleşdirilmegiň, hyzmat etmegiň ýörite şertlerini talap edýän, köp harytlaryň ýa-da haryt toparlarynyň bar wagtynda emele gelýän wezipeleýin guramaçylyk düzümi hem bolýar. Şeýle hem bazarlamany dolandymagyn bazar-wezipeleýin guramaçylyk düzümi bar.

Bazarlama gullugynyň çäginde kärhananyň, daýhan birleşiginiň hemme guramaçylyk düzümi ony kämilleşdirmek we bazaryň talabyna laýyk etmek maksady bilen seljerilýär.

Dolandymagyn guramaçylyk düzümi bazarlamanyň çäginde ilki bilen dolandymagy merkezleşdirmek (merkezleşdirmekden aýyrmak) nukdaý nazaryndan we onuň baş ugry wezipelerine laýyklygy, şeýle hem dolandymak böleginiň wezipelerini bölmek nukdaýnazaryndan seljerilýär.

Esasy wezipe kärhananyň we onuň aýry hojalyk düzümleriniň işiniň aýgyltaýjy baş ugruny we olaryň önümçilik-ýerleşdirmekde bar bolan köp basgançakly gurluşykdaýy gatnaşygyny kesgitlemekden durýar.

Saýlanylyp alnan esasy ugra garamazdan, her bir aýry hojalyk bölegi öndürýän önümleriniň görnüşleri boýunça her aýda hasabat düzýärler. Harajatlar, zähmet öndürijiligi, ýerleşdirmek, gozgalmaýan mülki dolandymak, täze önümleriň hili boýunça aýry hasabatlar düzülýär.

Kesgitli baş ugur saýlanylyp alnanda kärhananyň maliýe ýagdaýyny yzarlamaga we zerur bolan düzedişleri girizmäge mümkinçilik döredýär. Önümleri takyk alyjylara gözügen kärhananyň işgärleriniň söwdanyň wekilleri bilen ýygý-ýygýdan gatnaw etmegini talap edýär. Bu düzgün kärhanalaryň hemme bölümçeleriniň, ýagny ýerleşdirmek, önümçilik, barlag bölümçeleriniň ýolbaşçylaryna ýaýraýar. Bular alyjylar bilen duşuşyp, olar bilen telefon aragatnaşygyny saklaýarlar, olardan işjeň teklipler bermeklerini haýyş edýärler, özlari degişli maslahatlar berýärler, iň täze tilsimatlary we tehniki maglumatlary berýärler.

Öz içine birnäçe wajyp nukdaýnazary alýan iş utgasynyň düşüňjesi täze bolup durýar. Olardan kärhananyň abraýyny, ýolbaşçylygyn utgasyny, işgärler üçin gymmatly görkezmeleri, nyşanlary, döp-dessurlary mysal getirip bolar. Guramaçylyk düzümiň görkezilen maddy däl görkezijilerine tankydy baha bermek kärhananyň bazaradaky hem-de öz işgärleriniň gözüniň önünde

özboluşly tapawutlylyk nyşany bolup hyzmat edýän, şahsylaşdyrylan ýagdaýy iň ýokary derejede döretmek maksady bilen edilýär.

10.2. Agrosenagat önümçiliginiň bazar aýratynlyklary

Eger oba hojalyk önümçiliginde bazarlamanyň has düýpli meselelerini agzap geçsek, onda işiň bu çygrynda guramaçylyk düzüminiň ösüş we kämilleşdiriliş soraglaryna seretmek gerek.

Agrosenagat önümçiliginde bazarlamanyň aýratynlygy önümi öndürjileriň hem ony ulanyjylaryň hem bähbitlerini kanagatlandyrar ýaly dolandyrmagyň düzümini döretmekden durýar.

Bu ugurda dünýäde uly tejribe toplanylandyr. Ol ilkinji nobatda ösüşiň gidişiniň we emele gelmäniň modelini taýýarlamany, kömek pul bermek gurluşyny we meýil syýasatyny işläp düzmegi döwlet tarapyndan sazlama ulgamyna degişli.

Ykdysadyýetiň bu böleginde oba hojalyk ministrligi iri baş ugur ýa-da iri bazarlama bilen mesgullanýar, ýagny agrosenagat toplumynyň ulgamynyň hereketiniň gelejekdäki ulňüsini işläp düzmek üçin içerki we daşarky sebäpleriň täsirindäki arabaglanyşygy ösdürmegiň meýlini üznüksiz öwrenýär. Bazaryň ýagdaýyna baglylykda, pudaklarda, pudagyň böleklerinde bazarlamanyň baş ugruny işläp taýýarlamagyň, umumylaşdyrmagyň we soňky işläp düzmesiniň gurluşyny ýerleşdirmek üçin bazarlama gulluklaryna we merkezlerine ýokardaky maglumatlar gelýärler.

ABŞ-da we Kanadada döwlet hereket edýän kanunlara laýyklykda, şereketiň önümini satyn alşy amala aşyryp, onuň bilen şertnama baglaşýar. Onda önümi öndürmegiň we satyn almagyň şertlerine, onuň hiline we mukdaryna, satyn alyş bahanyň derejesine we ýokarlandyrylan hilli önümler üçin goşmaça töleglere degişli hemme pursatlar şertleşilýärler. Şol bir wagtyň özünde haýsy-da bolsa bir tarapyň ylalaşygy ýerine ýetirmedik ýagdaýynda jezalandyrylyş çäreleri-de kesgitlenilýär.

Ýewropa ýurtlarynda agrar şereketlere bütewi gurluşyň düzümi bölegi hökmünde garap, olaryň işini höweslendirýän syýasaty alyp barýarlar. Mysal üçin, fermerleriň birleşmesi salgyt ýeňilliklerini, pul kömegini azyk harytlarynyň birnäçesiniň daşary ýurtlara çykarylmagyna ýekemenlik hukugyny berýärler. Şereketleriň işleriniň dürli taraplaryna pul kömegini bermekligi bir umumy gaznadan amala aşyrýarlar.

Dünýä bileleşiginiň köp ýurtlarynda şahsyýetleriň käbir toparlaryna we aýry guramalara şereketleriň maýasyny döretmeklige gatnaşmaga rugsat berýän kanunlar kabul edildi. Olar serişdelerini paý görmüşinde goşup bilýärler.

Maliýeleşdirmegiň bu görnüşi şereket kanunlary maýa goýumlaryna paýnama üçin düşýän girdeji tölemegi göz önünde tutmaýan ýurtlarda az ulanylyp, şereketlere goşulan serişdelere paýnama üçin düşýän girdejinä tölemek rugsat berlen ýerlerde has ýaýbaňlanandyr.

Oba hojalyk şereketleri özläriniň gaznalaryny artdyrmak üçin paý maýasyndan daşary beýleki içeri çeşmeleri-de ulanýarlar. Olara ätiýaçlyk gory, maýalaşdyrylan peýda, şereketleri olaryň agzalarynyň gündelik hasapnamasynyň hasabyna hakuýy bilen üpjün etmek, şahadatnamalar, girmek hukugynyň tölegleri girýärler. Eger bular hem az bolsa, ýörite borç guramalaryndan karzlar, banklaryň karzlary, döwletden alnan kömek pullary we karzlar ýaly maliýeleşdirmäniň çeşmeleri ulanylýarlar.

Şeýlelikde, önümi alyjylara gözügen bazarlamanyň çäginde bazar ykdysadyýeti esasynda dürli görnüşdäki fermer hojalyklary we fermerleriň birleşmeleri duran oba hojalygyny döwlet tarapyndan sazlaşdyrmagyň degerli gurluşy işlenilip düzülipdir diýen netijäni çykaryp bolýar.

ABŞ-da we Kanadada şereketiň iň soňky görnüşleriniň biri bolup uzak möhletleýin emläk kärendeçiligi durýar. Bu şereketler bilelikdäki tehnika, hökmany hyzmaty goşmak bilen bilelikde kärendesine bermek bilen mesgullanýan bir bütewi birleşmeler bolup durýarlar.

Olaryň maksady özläriniň we beýleki şereketleriň fermerlerini iň häzirki zaman, gymmat bahaly tehnika bilen özgelere garanyňda pes bahada, ýagny onuň kärendesiniň gymmatynda üpjün etmek bolup durýar.

Şereketler uzak möhletleýin emläk kärendeçiligini özara ylalaşyk boýunça döredýärler. Tölegiň bahasy tehnika ulanmagyň möhletine göni deň ölçeğlidir. Bu bolsa ony çalt we netijeli ulanmaga höweslendirýär hem-de maşynlaryň we emläkleriň uly bolmadyk parkynda fermerleriň köp sanly isleglerini kanagatlandyrmaga mümkinçilik berýär. Ahlak taýdan könelen tehnika uzak möhletleýin emläk kärende berijiler arzan bahadan satýarlar.

Agrosenagat toplumynda mehanizasiýanyň we awtomatizasiýanyň ösmegi, durmuş wezipelerini ýerine ýetirýän hyzmat şereketleriniň sanyny we ähmiýetini ýokarlandyrdy. Hut önümi we hyzmaty ulanyjylara gözügen

bazarlamanyň baş ugry bu we beýleki ýagdaýlary diňe bir senagatda däl-de, oba hojalyk önümçiliginde-de ep-esli tizleşdirdi.

Şereketleriň dikligine bir bitewileşmesi önümi öndürmegiň, gaýtadan işlemegiň, saklamagyň we alyjylara eltip bermegiň hemme ýa-da tas hemme döwrüni öz içine alýan, olaryň işini giňeltmekligi aňladýar. Keseligine bir bitewileşen şereket birleşmelerinden tapawutlylykda, dikligine bir bitewileşenler öň keseden satyn alýan zatlaryny özlari öndürýärler.

Bazarlamanyň çäginde dikligine bir bitewileşmek daýhan birleşmeleriniň şereketlerini döretmegiň netijesinde amala aşyp biler. Bu ýerde ol ýa-ha doly bir bitewileşýär ýa-da şereketiň içinde-de, daşarky hyzmatdaşlar bilen-de şertnama baglanyşygy ösýär. Her halda-da ol göni şertnama gatnaşygynda we önümçiligi meýilli dolandyrmagyň esasynda ösýär.

Doly bir bitewileşmäniň manysy ownuk öndürijileri, ýagny fermerleri iri şereket birleşmeleri bilen çalşyrmakdan durýar. Bu birinji nobatda şereketleriň ýaşaýyş ukyplylygyna, bäsleşik ukyplylygyny berkitmäge ýardam edýär, daýhan hojalygynyň çäginde göni hojalyk arabaglanyşygynyň netijesinde, söwda dellallaryny ýatymagyň esasynda, netijeliligiň artmagyna alyp barýar.

Başgaça aýdanynda, doly bir bitewileşmek şereketleriň özbaşdaklygyny ýitirmegine alyp barýanda bolsa, olaryň ýagdaýynyň we durnuklylygynyň berkemeği bilen öwezini dolýar.

Fermer şereketlerinde dikligine bir bitewileşmegiň ösmegi agrar önüminiň bazarynyň kämilleşen görnüşine, onuň dikligine guralan bazara tarap özgermesine düýpli täsir edýär, diýmek bazarlamanyň baş ugruny hem üýtgedýär. Şereketlere isleg tarapdan-da, teklipl tarapdan-da bazaryň öz akymlylygyny ýok etmek ukyby mahsusdyr.

Bu bazaryň gurluşynyň oylanyşyklylaşmagynda we aluw-satuw adaty gatnaşyga gaýdyp gelmek bilen ýüze çykýar. Özem, birinjiniň rolunda şereket, daýhan hojalyklary, ikinjiniňkide bolsa ýa ulanyjy, ýa-da gaýtadan işleýän kärhana çykyş edýär.

Bu ulgamda dürli dellallar bazar arabaglanyşygynyň ulgamyndan kem-kemden ýitýärler. Bazaryň beýle gurluşy we dolandyrmak ulgamy göni uzak möhletleýin şertnama gatnaşygynyň sazlanylmagyna ýardam edýär. Emma bu ýagdaý şeksiz häsiýete eýe däl-de, diňe meýil bolup durýar. Bu bazarlamanyň baş ugry maksatnamasyny işläp düzmekde saýlap almak

mümkinçiligi öňünden kesgitleýär. Onuň bilen daýhan hojalyklary ýa doly mukdarda, ýa-da bölekleyin, bazarlama merkezlerinden bazarlama boýunça hünärmenleri çekmek bilen meşgullanýarlar.

Şeýlelikde, oba hojalyk birleşmesi çylşyrymly durmuş ykdysady gurluşa öwürüldi. Olaryň işi diňe bir oba hojalyk önümini öndürmegi däl-de, olary gaýtadan işlemegi, saklamagy, ýerleşdirmegi, şeýle hem önümçilik serişdelerini öndürmegi-de öz içine alýar. Şu sebäpli kooperatiwleriň adaty mazmun boýunça borja, ýerleşdirmege, üpjünçä bölünmesi eýýäm bazarlamanyň barlagyň netijesinde işläp düzen köpdürli wezipesiniň hemmesini görkezenok.

Bir kooperatiwiň çäginde bar bitewileşmäniň dürli görnüşleri, ýagny ýönekeý keseligineden, doly däl we doly dikligine çenli görnüşde amala aşyrylyp biliner. Ösen döwletlerde kooperatiwleriň toplanmasynyň gidişi köpbasgançakly guramacylyk gurluşyň emele gelmegine alyp bardy. Meselem, ABŞ-da ol aşakdaky ýaly bolup görünýär: sebitleyin kooperativ →ýerli kooperatiwler →fermerler.

Ýewropa ýurtlarynda oba hojalyk kooperasiýasynyň hemme ulgamyna merkezi gurama tarapyndan ýolbaşçylyk edilýär. Olara agzalyk hukugynda, welaýat birleşmelerini, hat-da fermerleride birleşdirýän milli ýa-da sebitlerde pudaklaýyn birleşikleri girýärler.

Fermer hojalyklaryna hyzmat ediş çäginde kärhananyň we guramalaryň aýratyn topary, ýagny dolandyryjylardan ybarat fermany dolandyrmak boýunça bazarlama gözügen kärhanalar hereket edýär.

Olar bazarlama, maliýeleşdirmek, buhgalterlik hasaba alnyşy, salgyt salma, ýeriň we fermer hususýetçiliginiň gymmatyna baha bermek, gozgalmaýan mülki satyn almak-satmakda dellalçylyk ugrundan maslahatlar berýärler. Iri bazarlama şereketlerinde gullukçylaryň belli bir bölegini ökde hunärli dolandyryjylar, beyleki bölegini gaýry hunärmenler buhgalterler, şeýle hem resminamalary ýöretmek, hasabaty düzmek, kompýuterlerde işlemek bilen meşgul bolýan ökde hunärli kömekçi işgärler düzýärler.

Bäsleşigiň şertlerinde dolandyryjynyň ýa-da bazarlama boýunça hunärmeniň esasy wezipesi bazaryň ýagdaýy boýunça, harytlaryň hereket edýän ýollary, oba hojalyk önümleriniň aýlawy, önümi ýerleşdirmegiň gelejegi (baha, ýerleşdirmek bazary, fermalaryň jikme-jikleşdirmek kartalaryny, olaryň topragyny seljermek, hojalygy yöretmegiň meýli) barada maslahat bermekden durýar.

Maslahat bermek bir gezeklik ýa-da şertnama esasynda köp möhletleýin bolup biler.

Hunärmen maslahatçynyň girdejisi hyzmat edilýän kärhanalaryň sanyna olaryň göwrümine, önümçilik harajatlaryna we maslahat bermegiň wagtyna bagly.

Şeýlelikde, bazarlamanyň esasy garaýyslary we usullary hemme ýerde ulanylaýar.

10.3. Önüm hödürlemegiň guralyşy

Bazarlamanyň ulgamlaşdyrylýan meýilnamasynda onuň hemme bölekleri bir bitewi edilen, özara utgaşdyrylaýan we sazlaşdyrylýandyr. Her bir kärhananyň uzak aralyk, we gysga aralyk möhletleýin meýilnamalarynyň, dürli baş ugry hojalyk bölümleriniň, ýerleşdirmek bazarlarynyň bar bolanlygy sebäpli, bularyň hemmesini birsydyrgyn ulgam görnüşinde getirmek gaty kyn. Bu serişdeleriň hemme görnüşiniň baş ugry hojalyk bölümleriniň arasynda haýsy biriniň uly mümkinçiligi we geljegi bolsa şoňa berilmegini aňladyr. Şol bir wagtyň özünde maksatlaýyn bazarlar, harytlar, bahalaryň derejesi her baş ugry hojalyk bölümlerde tapawutlanmaly, öňe biri-birine garşy bolmaly däl.

Harytlary ýerleşdirmek boýunca işler we ýerleşdirmek ýollaryna gatnaşýanlar bilen şertnamalar ulgamda dartgynlyk we deňagramsyzlyk bolmaz ýaly ylalaşdyrylmaly.

Bazaryň ýagdaýynyň üýtgeýän şertlerinde ýolbaşçylar hem meseläniň hakyky we ýetik bolmagyna ymtylmaly. Ondan başga-da, onuň manysy her bir işgäre ýetirilmeli. Daşary sebäpleriň täsir edýänligi üçin kärhananyň meseleri gaýtadan seredilýär. Ol aşakdaky ýagdaýlarda bolýar:

- a) eger-de onuň baýlyklary gurşap alýan ýagdaýa gabat gelmese;
- b) eger-de pudak calt uýtgeşe;
- c) eger-de kärhana gös-göni hereket etmese;
- d) eger-de onuň ilkişadaky wezipeleri bilen bagly bolmadyk mümkinçilikler ýüze çyksa.

Uzak möhletleýin bäsleşik ukyp artykmaçlyklaryna alyjylaryň şu kärhananyň harytlaryna wepalylygy degişli. Ony işläp taýýarlamak üçin, alyjylar has wajyp bolýan, harydyň (hyzmatyň) hil häsiýetnamasyny ulanýarlar.

Oba hojalyk tehnikaşy üçin esasy üns onuň hiline we hyzmat edilişine berilýär. Uly bolmadyk kärhanalaryň köplenç has arzan bahanyň hasabyna

bäsleşip bilmeýänligi sebäpli, olar başga bäsleşik ukyp artykmaçlyklaryny reklama edip bilýärler. Olara ýörite şahsy ýumuşlary ýerine ýetirmek, hil we ygtybarlyk degişli. Emma bazarlama baş ugrunyň amala aşyrylmagynyň gidişinde islendik kärhana özüniň bäsleşik ukyp artykmaçlygynyň hemme ýagdaýda işläp bilmezliginiň mümkinçiligini göz önünde tutmaly. Şol sebäplide bazary öwrenijiler durnuklylyk we peýdalyllyk boýunça täze çäreleri işläp düzýärler.

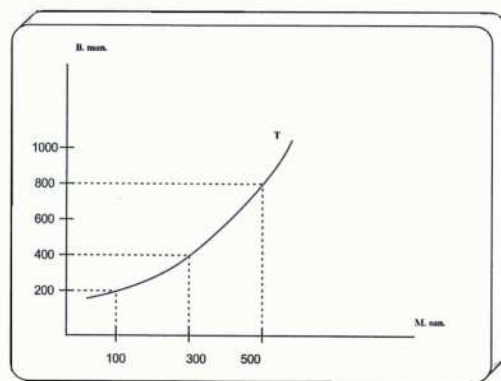
Özleriniň maksatlaýyn bazaryny anyk kesgitläp, kärhana bazarlamanyň meýilnamasynyň we degişli dolandyryş çözgütleriniň gönükdirilmegi aýdyň ulanyjylaryna aýan edýär. Bu bazarlama tagallasyny we geljekki baş ugry gözükdirýär. Köpçülikleýin toparlara bölüş şertlerinde, her bir toparyň doly kesgitlenilmegi wajyp. Meselem, bazaryň birnäçe toparlaryna çykýan şereketleriň her haýsysy üçin aýratyn dukanlary bar. Käbir halatlarda kärhananyň maksatlaýyn bazaryna üýtgeýän demografik sebäpleriň we ýaşayş utgasynyň ýa-da aşak duşýan işleriň netijesinde gaýtadan seretmeli bolýar.

Bazarlamanyň meýilnamasynyň hemme görnüşleri biri-biri bilen utgaşdyrylmaly. Uzak möhletleýin meýilnamalar has umumy häsiýete eýedir. Olar hereket üçin giň serhetler goýýarlar we aralyk möhletlini önünden kesgitleýärler. Gysga möhletleýin meýilnamalar has takyklandyr, san we hil görkezijileriň üsti bilen has anyk bellenen böleklerden duryar.

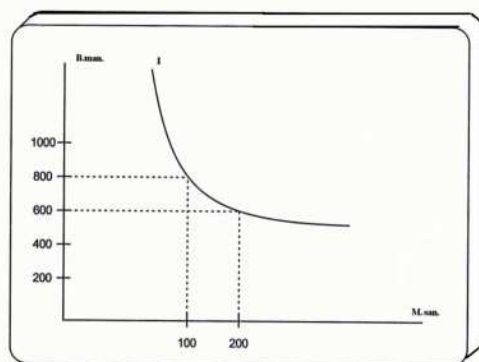
Eger-de uzak aralyk we gysga möhletli meýilnamalarda kärhananyň baş ugry hojalyk bölümleriniň her birine berilýän wezipeler, baş ugurlar we serişdeler teswirlense, olaryň işini sazlaşdyrmak gowulanýar. Bazarlamanyň (haryt, paýlama, iberme, baha) düzümi we gurluşy sazlaşdyrylmaly we kärhananyň wezipelerine laýyk gelmeli.

Bazarlamanyň işiniň maksatnamasy ony bolmalysy ýaly ýerleşdirip we baha berip bolýan ýagdaýda wagt boýunça ýeterlik durnukly bolmaly. Emma bu onuň çäýe bolmaly daldigini we şol sebäplide köp hereketli töwerege uýgunlaşmaga ukyplydygyny aňladanok.

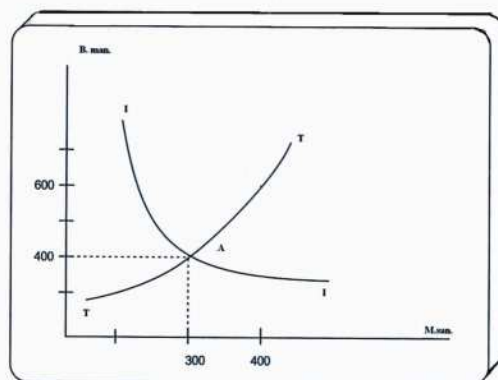
Şu sebäpli-de bazarlamanyň, kärhananyň wezipesine laýyk gelýän umumy meýilnamasy, köp möhletleýin tagallasyny ugrukdyrmaly we wagtly-wagtynda sazlamaly. Esas bolup durýan meýilnama yyllaryň dowamynda guýjünde bolmaly. Gysga möhletleýin meýilnamalar has çäýe bolup bilýärler. Meselem, pes bahalar bazarlamanyň uzak möhletleýin meýilnamasynyň bölegi bolup biler. Emma, haýsy-da bolsa bir ýyl bahalar bäsleşik sebäpli ýokarlanyp biler (6,7,8 suratlar).



6-njy surat. Teklibiň egrisi



7-nji surat. Islegiň egrisi



8-nji surat. Amatly baha

§11. Menejmentiň maglumat üpjünçiligi

11.1. Maglumatlaryň dolandyryşdaky orny

Maglumatlaryň manysy diýlip bizi gaplap alan dünýäniň adama düşnükli bolan we seljermeleri talap edýän habarlaryň köplüğine düşünilýär. Dolandyryş döwründe maglumatlar daşky gurşawyň şeýle hem dolandyrylýan ulgamlaryň ýagdaýy baradaky habarlaryň köplügidir.

Maglumatlaryň wajyp häsiýeti onuň köp gezek ulanmaklyk mümkinçiligidir. Ýöne bu häsiýet täzelikleriň bolup durýan döwründe käbir yza galmalara getirýär. Sebäbi köp düşüňjeler, şol sanda olaryň ykdysadyýete we dolandyryşa degişlidigi bir durşuna durman kämilleşýärler, täze manylar we mazmunlar bilen baýlaşýarlar.

Maglumatlar hünärmenleriň we dürli derejedäki ýolbaşçylaryň esasy zähmet serişdeleri bolup durýarlar, ýöne dolandyryşyň ahyrky netijesinde durmus-ykdysady ulgamyň işjeňlik netijeliligi boýunça baha berilýär. Ýolbaşçylaryň dürli derejedäkileri, iş başarjaňlyklaryna we işjeňlik ýagdaýyna görä maglumatlary dürli derejede ýygnap, saklap, işläp we ulanyp bilyýärler. Bu wagt islendik dolandyryjynyň, ýolbaşçynyň maglumatlary özleşdirmekde seljerme we toplama usullardan baş çykaryp bilmekleri wajypdyr.

Dolandyryş üçin ulanylyan maglumatlar yhlas bilen taýýarlanylmagy talap edýär. Ýokary derejedäki döredijilik ukyply ýolbaşçylar, tertipleşdirilmedik maglumatlardan, tejribesiz dolandyryjylaryň özleşdirilen we köp taraply maglumatlardan aljak peýdaly habarlaryndan hem gowy habarlary alyp bilýärler. Beýle diýildigi maglumatlardan peýdalanylanda dykgat bilen tanyşylmasy bir topar täzelikleriň gapdalyndan geçilmegi mümkin.

Şonuň ucin maglumatlar öwrenilende ýörite guralan tejribe barlaglarynyň toparyndan peýdalanmak tejribesi ullaň ähmiýete eýedir. Bu topar maglumatlary köp taraplaýyn barlap, hojalyk üçin alyp boljak wajyp netijeleri ýuze çykarmakda uly kömek edýär.

Serişdeler hakyndaky maglumatlaryň toplanlyşy

Tankyda garaýşy	Geçirimsiz	Arkaýyn
Içerki serişdeler	Bazar ýagdaýy	Umumy ýagdaý
Ýer	Hasyllaryň, mallaryň we ot- iýmleriň bahasy	Kärendä berleni. Howa şertleri: a) ýagşyň mukdary b) temperatura ç)möçberi,topragyň görnüşi,ekinleriň ady
Mallaryň tohumy	Önümleriň nyrhy a) eti b) süýdi ç) ýüňi	Seljerme işleri
Jaýlaryň ýagdaýy	Satyn alyjylar	Kanunçylyk ýagdaýy
Ekinleriň tohumy	Önümleriň nyrhy a) bugdaýyň bahasy b) pagtanyň bahasy ç) beýleki önümler	Syýasy ýagdaý
Zähmet serişdeleri a) hünäri barada b) jemi adam sany	Biržadaky teklipeler we bäsdeşler	Syýasy we ykdysady ýagdaý
Pestisidler	Dermanlaryň görnüşleri	Ulanylyş usullary
Dökünler	Mineral dökünler, ders	Ulanylyş usullary
Ot-iýmlik ekinler	a) hojalykda ýetişdirileni satyljagy b) satyn alnany ç) dolanyşyk üçin	Haýsy möçberde?
Esasy görkezijiler	Girdeji we çykdaýylar	Syýasy we kanunçylyk ýagdaýlary

11.2. Dolandyryşda maglumatlara edilýän talaplar

Dolandyryşyň tejribesinde ulanylýan maglumatlaryň köpdurliligi, ýöriteleşdirme çeşmeleriň ösdürilmegine mätäçdir.

Maglumatlaryň ýöriteleşdirilmegi dürli maksatlary göz önünde tutýar:

- 1) dolandyrylyşa çemelsmegiň toplumlaýyn we ulgamlayyn ösdürilmegi;
- 2) dolandyryş işjenliginiň tilsimatynyň kämilleşdirilmegi;
- 3) ýolbaşçylaryň hünärmenlik bilimleriniň ulgamynyň kämilleşdirilmegi;
- 4) dolandyryş netijeliliginiň ýollaryny ýokarlandyrmagyň gözlegleri.

Dolandyryş üçin ulanylýan maglumatlary ýöriteleşdirmek köp dürli nyşanlaryň üsti bilen amala aşyrylýar. Ýöriteleşdiriş esaslaryň iň köp ulanylýanlary şu aşakdakylardyr:

- 1) dolandyryş jähtleriniň dürililigi boýunça;
- 2) adamyň kabul ediş häsiýetleri boýunça;
- 3) gökezme görnüşi boýunça;
- 4) ýuze çykyş çeşmeleri boýunça;
- 5) ulanmak wagty boýunça;
- 6) hojalyk şahsyna degişlilik boýunça;
- 7) ulanmak mümkinçiligi boýunça.

Ýuze çykyş meseleleriň we olara degişli dolandyryş jähtleriniň häsiýetlerine baglylykda maglumatlar: ykdysady-guramaçylyk, hususy dolandyryş, tehniki-tilsimaty, durmuş-psihiki we taglym-terbiýeleýji böleklere bölünýärler. Ýolbaşçy şu meseleleriň islendigi çözülyän wagtda bar bolan maglumatlaryň ählisinden doly peýdalanmagy başarmalydyr. Tersine bolanda dolandyryş işjenligi gaty pese gaçýar ýa-da negatiw häsiýetlere eýe bolýar.

Adamyň kabul ediş häsiýetleri boýunça maglumatlar: wizual (görüş), audiomaglumat (ses), kombinirlenen we ş.m. bölünýärler.

Görkezme görnüşi boýunça maglumatlar nyşanlaryň, ýagny harplaryň we sanlaryň üsti bilen berilýär.

Dolandyryşda ulanylýan maglumatlar çeşmeleri boýunça içki we daşky böleklere bölünýärler. Daşky maglumatlar ulgama (hojalyga) ýakyn töwerekden we daşky şertiň uzakdaky çeşmelerinden gelip biler. Hojalyk üçin bu maglumatlar kärhananyň özüniň dolandyryp bilmejek ykdysady tapgyrlar, syýasy ýagdaylar, bazar şertleri, howa ýagdayy we ş.m. bolup durýarlar.

Icerki maglumatlary dolandyryňan we dolandyrylýan ulgamlar hasiýetlendirýar. Muňa mysal edip dolandyryş ulgamynyň ýagdaýyny, onuň işgarler bilen üpjünciligini, dolandyryňan ulgamyň maliýe we maddy serişdelerini, bar bolan tilsimaty görkezmek bolar.

Ulanmak wagty boýunca maglumatlaryň akymyny hemişelik we üýtgeýan maglumatlara bolmek bolar. Hemişelik maglumatlara durnukly bolan akler, kadalar, nusgalar, işçileriň düzümi we sany mysal bolup bilerler.

Üýtgeýan maglumatlara taze ýagdaýlaryň ýüze cykmagy bilen bagly bolan taze mümkinçilikler we caklenmeler girýarler. Oňa girdejiniň gowrümü, müşderileriň sany mysal bolup bilerler.

Ulgama degişli maglumatlar giriji we cykyjy maglumatlara bolünýarler. Berlen ulgama gowuşýan maglumatlar giriji bolýar, cykyjy bolup harytlaryň gowrümü we atlary, hyzmatlar we ş.m. maglumatlary gorkezmek bolar. Ulanmak mümkinçiligi boýunca maglumatlara peýdaly we hojalygyň işine zyýanly maglumatlar girýar.

Dolandyryş ulgamynda ulanylýan maglumatlar aşakdaky talaplary kanagatlandyrmalydyr:

1. Maglumatlaryň zerur we ýeterlik derejedaki sany we hili. Bu ýerde hil tarapyna aýratyn ahmiýet berilýar.

2. Maglumatyň takykylygy we dogrulygy. Natakyk we ýalan maglumatlardan peýdalanmaga ýol berilmeli däldir. Sebäbi onuň kärhanany erbet ýagdaýa ertmegi mümkin.

3. Maglumatyň oz wagtynda alynmagy. Eger maglumat öz wagtynda alynmasa, soňra onuň karhana üçin hiç-hili netije bermejegi görnüp dur.

4. Maglumatyň dolulygy. Oňde goýlan meseleleriň netijeli çözülmegini üpjün etmek üçin ýolbaşçynyň garamagynda maglumatlar gerek möçberinde bolmalydyr. Bu ýerde maglumatyň dolulygy onuň köplügi bilen aňladylmaýar. Bu mesele ýolbaşçynyň döredijilik zähmeti esasynda çözülýar.

5. Peýdalylygy. Çözümleri kabul etmek üçin kesgitli, anyk maglumatlar zerur bolup durýar.

6. Maglumatyň tilsimaty hasiýetlendirijileri. Muňa maglumatlary saklamak, olary özleşdirmek, çap etmek we ş.m. girýar.

11.3. Menejmentin maglumatlar ulgamy

Durmuş-ykdysady obýektiň maglumatlar ulgamy dolandyryş dowründäki çäreleri amala aşyrmak üçin zerur we ýeterlik maglumatlar üpjün edýän ýerine ýetirijileriň, usullaryň we serişdeleriň toplumydyr. Maglumatlar ulgamynda in esasy bir zat ýerine ýetirijileriň ýokary hünarmenleriň derejesindäki dredijilikli işjeňligidir.

Maglumatlar ulgamynyň esasy düşüňjeleri şu aşakdakylardyr:

1) Ýokary hünärli işgärleriň topary. Muňa inžener-tehniki işgärleri we hyzmat edijileri, dolandyryş derejelerine seretmezden, ähli ýolbaşçylary we menejerleri goşmak bolar;

2) maglumat serişdeleri-dolandyryş işjeňliginde ulanylýan maglumatlar. Bu ýrde kompýuter tehnologiýasyna degişli (matematiki üpjünçilik, algoritmiki diller, programmalaryň paketleri we ş.m.) serişdeleriň işlemegi üçin ulanylýan maglumatlar esasy orny tutýarlar;

3) maddy serişdeler (maglumat äkidijiler, ýygnamagyň tehniki serişdeleri, saklamak, ýetirmek, maglumatlary işlap bejermek);

4) maglumatlaryň aýlanma ugurlary.

Maglumatlary işläp bejermekde we ýygnamakda kompýuter tehnikasynyň serişdeleriniň tutýan ornunyň ösmegi aşakdakylar bilen baglydyr:

- dünýäde ýagdaýlaryň we dersleriň arasyndaky baglanyşyklaryň häsiýetleriniň çylşyrymlaşmagy;

- baglanyşyklaryň ähtimallyk häsiýetleriniň güýçlenmegi;

- jemgyýetçilik serişdeleriniň we esasanda wagt ýetmezçilikleriniň artmagy;

- nadogry kabul edilen çözümleriň mümkin bolan ölcegliriniň artmagy;

- amatly çözümleriň gözlegleriniň netijeliligini artdyrmak zerurlygynyň güýçlenmegi.

Her bir adam-maşyn ulgamy ýaly, maglumat ulgamy hem adamy we maşyny hil taýdan jemleýar. Şu ýerde adam bu ulgamyň in bir ynamly we ynamsyz bölegi hökmünde çykyş edýär.

Dolandyryş ulgamynda adam adatdan daşary ýagdaýlarda (ýokary temperaturada, basyşda, tizlikde, agressiw daş-towerekde, psihologiki we

fiziki agdyklykda) ynamsyz hereket edýär.

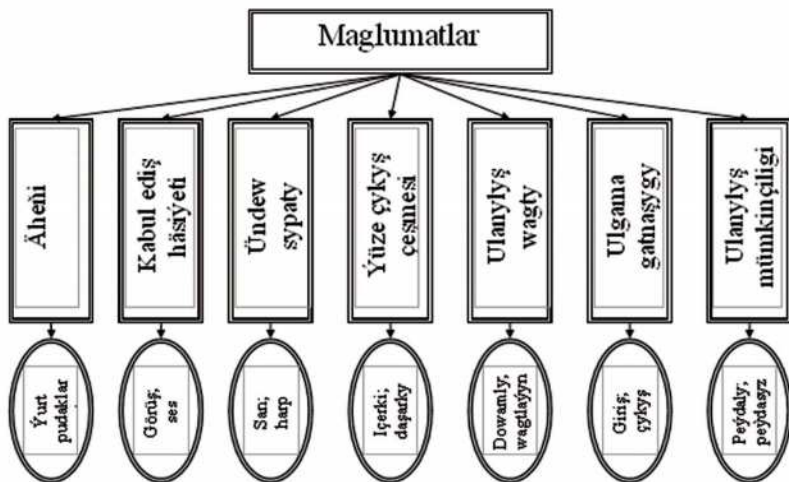
Şeýle hem maglumatlar ulgamy dürli nyşanlara gora aşakdaky ýaly ýöriteleşdirilip bilner:

1. Merkezleşdirilen we merkezleşdirilmedik ulgamlar;
2. Toplumlaýyn we ýerli maglumat ulgamlary;
3. Maglumatlary gaýtadan işlemegi awtomatizasiýalaşdyrmagyň we mehanizasiýalaşdyrmagyň derejesi.

Dolandyryşyň merkezleşdirilen ulgamynda maglumatlaryň ýeke-tak kompýuter ulgamynda bolýandygy üçin kabir kyncylyklar ýüze cykýar. Bular dowlet guramalarynyň, banklaryň we karhanalaryň telekeçilik gizlinliklerine ýollaryň açylmagy bilen bagly bolýar. Şonuň üçin bu negatiw ýagdaýlar bilen göreşmäge ummasyz çykadjylar talap edilýar. Muňa garamazdan kompýuterler ylmy-tehniki ilerlemäniň ösmeginde uly ähmiýete eýedir.

Şu ýere menejmentiň maglumat aýratynlyklaryny ýerleşdirmeli

Menejmentiň maglumat aýratynlyklary



VI BAP

§12. Önümçiligiň meýilnamalaşdyrylyşy

12.1. Meyilnamalaşdyrmagyň mazmuny, wezipeleri we esasy döwürleri

Meýilnamalaşdyryş bu ozaly bilen kärhananyň netijeli işlemegini we onuň geljekdäki ösüşini üpjün etmäge mümkinçilik berýän çözgütleri işläp düzmeginiň prosessidir. Ýöne bazar şertlerinde meýilnamalaşdyryş işi sowet döwründäki halk hojalygyny administratiw - buýruk beriji dolandyryş ulgamyndaky meýilnamalaşdyryşdan düýpli tapawutlydyr. Ol meýilnamalaşdyryş bilen köp umumylyk bar hem bolsa, ylaýta-da işleri meýilnamalaşdyrmagyň usulyýetinde, olara täzeçe çemeleşmegiň esasynda türkmen aýratynlyklaryna, döp-dessurlaryna gabat gelýän maksada laýyk öz meýilnamalaşdyryş işlerimizi ýola goýmaklyga uly mümkinçiliklerimiz bardyr.

Meýilnama çözgütleriniň obýektine: kärhananyň maksadyny we esasy ugryny işläp düzmek, içerki we daşarky ýagdaýlaryň üýtgeýşine görä resurslary (material, maýa, zähmet) paýlamak we täzeden paýlamak, gerekli ülnüleri kesgitlemek we başgalar girýär. şeýle çözgütleri kabul etmek sözüň giň manysynda meýilnamalaşdyryş işiniň mazmunly tarapy hasap edilýär. Meýilnamalaşdyrmagyň dar (kiçi) manysyndaky düşünilşi diýilip, meýilnamalaşdyrylýan döwründe kärhananyň önünde duran maksada ýetmek üçin ädilmeli takyk ädimlerine ýörite düzülen resminamasyna - meýilnamasyna aýdylýar.

♦ Meýilnamalaşdyryş işi islendik kärhananyň şu aşakdaky esasy meselelerini çözýär:

♦ Ediljek işiň maksadyny, takyk tabşyryklaryny kemala getirip (kesgitlep) olaryň üsti bilen ýerine ýetirmekligi belleýär;

♦ Kärhananyň düzümini, onuň dolandyryş ulgamyny üýtgedip gurmak üçin gerekli zerur esaslary döredýär;

♦ Maksatlara ýetmek prosesinde işgärleriň işlerini sazlaşykly alyp gitmegiň esaslaryny döredýär;

♦ Çözgütleriň in oňat ýollaryny saýlap almaklygy üpjün edýär;

◆ Has tapawutlanýan işgärleri sylaglamak we kärhananyň işiniň netijeliligine baha bermeklige kömek edýän görkezijileri hem-de ülňüleri kemala getirýär.

Meýilnamalaşdyryşyň üsti bilen kärhananyň çylşyrymly gurluşykdaky yzygider netijeli işler ýola goýulup, näbelli geljegiň ýaramaz netijelerini aradan aýrylyp, bar bolan önümcilik mümkinçilikleriniň doly ulanylmagyny üpjün edýär.

Meýilnamalaşdyrylyş işi birnäçe döwürlerden durýar. Meselem, ilki bilen kärhananyň hereket edýän şertlerindäki syýasy, ykdysady ýagdaýlaryna umumy baha bermeklik, onuň geljegini, mümkinçiliklerine we şol esaslarda indiki düzüljek meýilnama «meseleler meýdançasyny» emele getirmekden başlanýar.

Soňra ylmy-tehniki ösüşiň, bazaryň, işgärler toplumynyň we başgalaryň ýagny kärhananyň içerki hem-de daşarky özgermelerini çaklamagyň netijesinde onuň maksady, takyk tabşyryklary, ýerine ýetirmegiň möhletleri kesgitlenilýär.

Şu ýerde meýilnama gözegçilik derejesiniň dürlüligi boýunça san we hil görnüşlerinde kemala getirilip bilner. Meýilnama göz önüne getirmeleriniň esasynda bolsa çaklamalar, ylaýta-da harytlary ýerleşdirmek çaklamasy ýatýar. Meýilnamalaşdyrmagyň indiki döwründe maksat bar bolan ýa-da geljekki serişdeler bilen baglanşdyrylýar hem-de geljekki ösüşde has amatly ugurlar saýlanyp alynýar. Şol ugur nukdaýnazaryndan önümçiligiň meýilnamasy düzülýär, göz önünde tutulýan döwür üçin kärhananyň guramaçylyk düzümini üýtgetmek we oňa laýyk dolandyryş ulgamyny döretmek göz önünde tutulýar.

Indi bolsa kärhananyň meýilnamalaşdyrylyş prosessini nähili amala aşyrylýandygyna seredip geçeliň. Meýilnama umumy ýolbaşçylyk etmek öz ygtyýarlygynynda meýilnamalaşdyryş bölümleri bolan kärhananyň ýolbaşçysyna ýa-da orunbasaryna tabşyrylýar. Meýilnamalaşdyryş bölümi kimleriň umumy kärhana maksadyny ýerine ýetirmäge nähili görnüşde gatnaşýandygyny kesgitleýär, soňra bolsa umumylaşdyrylan meýilnama görkezijileri kemala getirilip ýerine ýetirijilere garamaklyga berilýär. Ýerine ýetirijiler öz iş ýagdaýlaryna gabat gelşine görä özleriçe düzedişler girizip,

täze maliýe ýylynyň başlanmazýndan üç aý öň önümçiligi meýilnamalaşdyrmak, maýa goýumlary, peýdany, kadyrlary we başgalary göz önünde tutup döredilen meýilnamany ýolbaşça berýärler. Berilýän teklipler täzedan meýilnamalaşdyryş bölümünde seredilip düzülýän meýilnamanyň esasy bolup hyzmat edýär. Kärhananyň merkezleşdiriş derejesine görä meýilnamany düzmek prosessiniň üç ugry bolýar. Kärhananyň ýokary derejede merkezleşen meýilnama bölümü bar bolsa onda kärhananyň meýilnama bölümü meýilnamalaşdyryş işini diňe bir guramakda däl, eýsem aýry-aýry bölümleriň işini guramakda hem özbaşdak çözgütleri amal edýär. Orta derejede bolsa, onda meýilnama bölümü diňe esasy çözgütleri göz önüne alyp galan gerekli jikme-jikleşdirmeleri bölümlere tabşyrýar. Eger-de kärhananyň (şereketiň) meýilnamalaşdyryş guramasy merkezleşdirilmedik bolsa, bölümü tarapyndan diňe onuň maksady caklendirilen serişdeleri bölümler tarapyndan düzülmeli meýilnamanyň bir bitewi görnüşi kesgitlenýär we onuň tarapyndan alynan meýilnamalar boýunca biri-birleri bilen sazlaşykly bolan bir bitewi meýilnama düzülýär.

Meýilnama düzülen de kärhananyň (şereketiň) ykdysady mümkinçiliklerini nazara alyp üç hili çemeleşmäniň ulanylmagy mümkindir.

1. Eger-de ykdysady serişdeler çäkli ýa-da geljekde boljagy hem gümäna bolsa onda bar bolan serişdeler boýunça meýilnamanyň önünde hakykatda ýerine ýetirip boljak maksat goýulýar. Bu maksat soňlygy bilen mümkinçilik dörän ýagdaýynda-da ony ýerine ýetirmekde kynçylyklaryň emele gelmegi ähtimallygy sebäpli üýtgedilmeýär. Bu çemeleşme esasy mesele meýilnamanyň hereket ömrini saklamak bolan uly bolmadyk kärhanalarda (şereketlerde) ulanylýar.

2. Birneme baýyrak kärhanalar (şerekerler) artykmaç bar bolan serişdeleriniň hasabyna mümkinçiligi elden bermän meýilnamany düzenlerinde ösüş üçin goşmaça ýagdaýlary hasaba alyp onuň geljekde üýtgediljegini göz önünde tutup bilýärler. Beýle çemeleşme adaptasion, ýagny uýgunlaşma ady bilen bellidir.

3. Ýeterlik derejede serişdeleri bolan kärhanalar (şereketler) meýilnamalaşdyryş işine optimal çemeleşmäni, ýagny goýulan maksada görä «gowy işler» üçin elmydama serişdeler tapylar diýen hasap bilen

meýilnamany düzýärler. Elbetde, ediljek islendik harajatlaryň özüni ödäp, ýokary peýda alynjagyna güwä gecilen ýagdaýynda pul serişdelerine gysgançlyk edilmejegi düşnüklidir.

12.2. Biznes-meýilnama hakynda düşünje

Meýilnamalaşdyryş işiniň guralşynda köp ýagdaýlarda biznes resminamalary öz beýanyny tapýar. Biznes resminamalary diýlende oňa biznes-meýilnama we tehniki-ykdysady esaslandyrmalar girýär. Biznes resminamalary kärhana (şereket) guralanda ýa-da onuň işinde aýgylajy pursatlar dörände meselem, işleriň möçberi giňeldilende, täze bazary şol sanda daşarky bazarlary eýelemekde, hususlaşdyrmakda, iri karz maýalary almakda, gymmat kanunlary ýaýratmakda we başgalarda düzülýär.

Biznes resminamalaryna geljekki ösüşiň ýollaryny kesgitlemekde ynandyryjylyk, hakykaty dogry beýan etmeklik, onuň üçin dogry maglumatlara daýanyp olaryň ylmy esaslarda düzülen bolmaklary talap edilýär. Ol resminamalar ony ulanýanlary özüne çekiji bolmalydyr we örän takyk esaslandyrylan ýagdaýda möçberi 20-25 sahypa çap ýazgysyndan geçmeli dälidir.

Biznes-meýilnama biznes resminamalarynyň esasy bölegidir. Ol resmi resminama hem bolup biler, onuň mazmuny resmi däl hem bolup biler. Esasy zat meýilnamalaşdyrma işiniň gidişi, ýazmaça resminama düzmek meselesi - başga mesele. İşeň meýilnama tutuş hojalyk üçin düzülýär, şonuň üçin bu hojalyk işine girýän her bir önümciligiň hem meýilnamasydyr.

Meýilnamanyň esasy maksatlarynyň biri düşewüntli hojalygy ýola goýmakda ýardam bermekdir. Biznes - meýilnamanyň başga bir maksady – kärhanany (şereketi) ygtybarly maglumatlar bilen üpjün etmekdir. Meselem, kärhana (şereket) karz pul almak gerek diýen netijä gelinse, biznes-meýilnama näçeräk almalydygyny salgy berip biler.

Elbetde karz pul beriji degişli formallyklar ýerine ýetirilenden soň karz puly berip biler, emma ony almak üçin doldurylmaly esasy resminama - biznes-meýilnamadyr. Sebäbi ol gerekli maglumaty berip bilýändir. Gowy düzülen biznes-meýilnama birmäçe bölekden ybarat bolup, onda bazarlama, önümçilik, maliýe, guramaçylyk we dolandyryş meýilnamalary bar bolanda, maksada laýyk hasap edilýär.

Düzülen meýilnama bir gapdala süýşürilip goýulman her hepdede oňa täzeden seredilip durulmalydyr. Çünki bazaryň üýtgäp durmagy (ylaýta-da bahalaryň) belkide meýilnamany oňa uýgunlaşdyrmagy talap eger sonuň üçin gerek bolsa onda ony täzeden hem işlemeli bolar. şu sebäpli hojalygyň eýesine ýa-da eýelerine biznes-meýilnamany düzmeklik zerurdyr.

Diňe maşgala zähmetini ulanýan hojalygyň (kärhananyň) eýeleri oba hojalygy bilen oňat tanyş bolsa onda biznes-meýilnamany özbaşdak hem düzüp bolar.

Iri kärhanalarda ýa-da hojalyklarda meýilnamalaşdyryş işiniň üpjün edilýänligi sebäpli, öz işgärlerinden gerek bolan maglumatlary jikme-jik ýygnap almalydyr. Gündelik şol bir iş bilen meşgul bolup ýören işgäriň adatça her önümcilige nämäniň gerekdigini gowy bilýärler, has oňat ýeri olarda işiň gumalşyny gowulandyrmakda degerli teklipeler hem az bolmaýar.

Iri hojalyklaryň (oba hojalygynda) meýilnamalaşdyryş üçin ekspert tutunyp bilýändigini mälimdir. Ýöne şeýle-de bolsa meýilnamalaşdyryş işine hojalyk eýesiniň hem-de işgärleriň gatnaşmagy möhüm bolup durýandyr.

Biznes-meýilnama üçin goýberilýän önümiň bahasynyň belli edilişi ýagny, hojalygyň edýän harajatlarynyň hem bahasyny bilmek gereklidir. Şunda geçen ýyllardaky edilen ýazgylary ulanmak mümkinçiligi bar bolsa peýdaly bolýar.

Önümiň gymmatyny hem-de onuň satuw bahasyny kesgitlemegiň birmeňzeşräk proses bolup durýandygy bilen baglanyşykda kärhananyň (hojalygyň) hata goýbermek mümkinçiliginiň hem bardygyny aradan aýyrmaly däl. Sebäbi hakyky meýilnama bilen birlikde göwniçökgünlik meýilnamanyň bardygyny hem ýatdan çykarmaly däl.

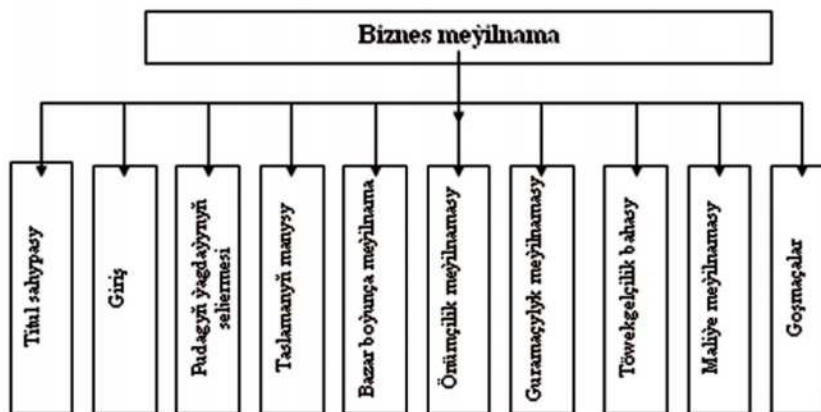
12.3. Biznes-meýilnamanyň bölümleri we olaryň esasy mazmuny

Biznes-meýilnamanyň düzüliş möhleti kärhananyň (şereketiň), hojalygyň möçberine, mümkinçiliklerine görä dürli bolup biler.

Biznes-meýilnamanyň düzümi, onuň bölümleriniň sany kesgitli däl. Kärhananyň (şereketiň), hojalygyň häsiýetine, göz önünde tutýan işleriniň möçberine we başgalara garap onuň bölümleri 5-den 20-ä çenli bolup biler.

Bu ýerde esasy zat edilmeli işleriň ähli ugurlaryny biznes-meýilnamanyň öz içine almagydyr.

Biznes meýilnamanyň myşaly gurluşy



Biz häzir 5 ýyllyk möhleti bilen düzülýän biznes-meýilnama gysgaça seredip geceliň. Biznes-meýilnama baş sahypadan başlanýar.

Onda şereketiň ady, nyşany, salgysy, guramaçylyk hukuk derejesi, hasaba alnan ýeri, biznes-meýilnamanyň düzülen ýeri, wagty, ylalaşylanlygy, tassyk bolanlygy hakyndaky grify, ony görmäge rugsadyň çäklidigi hakyndaky maglumatlar ýerleşdirilýär. Eger-de biznes-meýilnama möçberi boýunça has uly bolsa (10 sah. cap ýazgysyndan köp bolsa) oňa giriş ýazylyp onda bölümleri görkezilýär.

Biznes-meýilnama adatça giriş ýazylýar. Ol onuň bilen tanyş bolasy gelýän adam üçin oňa seredip gecmegiň maksada laýykdygyny ýa-da dälidigini kesgitlemegi üçin gerekdir. Onda kärhana (şerekete), hojalyk tarapyndan saýlanyp alynan işiň jemgýetdäki roly, ösüş geljegi, oňa gyzyklanmanyň sebäpleri, bölümleriň haýsy wagta cenli şu ugurda işlenjekdigi, işleriň başlajak wagty görkezilýär.

Girişiň ykdysady bölümünde garaşylýan peýda, ediljek harajatlaryň haýsy wagtda ödeljekdigi, ediljek töwengenciliklere baha bermek, üstünlige güwä gecmek ýaly beýanlar edilýär. Indi bolsa bölümleriň mazmunyna gysgaa seredip geçeliň.

Biznes-meýilnamanyň birinji bölümünde telekeçilik işiniň maksadyna, oňa ýetmegiň mümkinçiliklerine seredilýär.

Biznes-meýilnamanyň ikinji bölümünde -düzgün boýunça kärhananyň (şereketiň) hojalygyň häzirki we geljekde bolup biljek mümkinçiliklerine häsiýetnama berilýär. Bu bölümde işçi personaly we dolandyryş ulgamy hakynda maglumat hem berilip bilinýär. Personal häsiýetlendirilende -olaryň sany, düzümi, tejribesi, hünärleşiş derejeleri, bilimi we başgalar beýan edilýär. Bölümde işgärlere islegiň ýagdaýy, hereketi, aýlyk haklary hakyndaky syýasaty, 5 ýylyň dowamyndaky ýeňillikler, höweslendirmeler hakynda aýdylýar.

Bölümde guramaçylyk düzümi, dolandyryş ulgamy, gerek bolsa täze dolandyryş usullaryny ornaşdyrmak hakyndaky ýazgylar hem berilýär.

Biznes-meýilnamanyň üçünji bölümünde önümçilik häsiýetlendirilýär. Ol ornaşdyrmaklyga meýilnamalaşdyrylýan tehnologiýalar, enjamlar we olar bilen bagly harajatlar hakynda maglumatlary öz içinde saklaýar. Bölümde önümçiligi üpjün etmek üçin gerekli çeşmeleri üpjün etmegiň usullary (çig mallar, materiallar, energiýa, ýarymfabrikatlar we başgalar) olara gerekli harajatlar tutuş 5 ýyl boýunça hem aýry-aýry ýyllar boýunça seljerilýär. Şu bölümde zähmet öndürjiliginini we önümçiligiň netijeliligini ýokarlandyrmagyň ýollaryna hem garalýar.

Biznes-meýilnamanyň dördünji bölümde - täze görnüşli harydy ýa-da hyzmaty ýola goýmagyň maksada laýyklygy seredilýär. Täze harydyň ýa-da hyzmatyň esaslandyrylyşyşynyň doly ýazgysy berilenden soň olara bar bolan sertifikatlar, patent goragy, ygtyýarnamalar, ýurduň içine we daşyna haryt belgisi dograsynda ýazgy berilýär. Ahyrynda goýberiljek harydyň ömür döwri, onuň goýberiljek wagty, gapdalyndan onuň taşlandylaryndan goşmaça göýberip boljak önümi, onuň üçin gerekli goşmaça maýa goýumlar, ylmy-barlag, tejribe-konstruktorçylyk işleri hem beýan edilýär.

Biznes-meýilnamanyň başınjy bölümünde - harytlary satmagyň barlaglary beýan edilýär. şu we indiki bölümleriň maglumatlary marketing meýilnamasyny we strategiýasyny ýüze cykarýar. şonuň üçin hem bularyň üstünde işlemek marketing barlaglaryna esaslanýar.

Bölüm öndürilmeklige meýilnamalaşdyrylýan önümiň satuw bazaryna häsiýetnama bermekden başlanýar we bazaryň göwrümi, haryt, şol sanda meňzeş harytlar bilen onuň baýlaşdyrylyşy, 5 ýyl içinde bolup biljek ösüş meýillerine garalýar.

Soňra bazar düzümi, alyjylar topary, haryt satmak üçin geljegi bar bazarlar, satuw işleriniň möçberi, ähli bazarlardaky bahalar islege täsir edýän sebäpler seredilýär. Galybersede, bölümiň ahyrynda harydy ýerleşdirmegiň icerki we daşarky bazarda esasy ýollary bolup biläýjek aracylar, olar bilen aragatnaşyklaryň, hasaplaşmalaryň esaslary seljerilýär.

Biznes-meýilnamanyň altynjy bölümünde - harydyň bäsleşige döz gelişi, bäsdeşler bilen göreşe girmäniň ýollary, bazar boşluklaryny eýelemegiň ugurlaryna baha berilýär.

Bölümde bäsleşýän kärhanalaryň (şereketleriň), hojalyklaryň umumy sany olaryň has ululary tarapyndan bazaryň gözegçilik edilýän möçberi beýan edilip, bäsleşýänlerden öňe gecmegiň usullary seljerilýär.

Biznes-meýilnamanyň ýedinji bölümünde - 5 ýyl döwür aralygynda harydy ýerleşdirmegiň caklamalary - gymmat we natural görnüşde maksatlaýyn bazarlarda harydy satmagyň möçberleri seredilýär. Caklamalar birinji ýyl üçin aýlar boýunca, 2-nji we 3-nji ýyllar üçin cärýekleýin görkezilýär.

Biznes-meýilnamanyň sekizinji bölümünde - marketing strategiýasy beýan edilýär. Strategiýa her bir haryt üçin aýratynlykda baha, reklama, satuw boýunca seredilýär. Bölümde şonuň ýaly hem harydy ýaýratmagyň, transportirlemegiň, satuwdan soňky haryda tehniki hyzmatlar we umuman marketing strategiýasynyň maksatnamasy (taslamasy), gözegçiligiň usullary we başgalar hem berilýär.

Biznes-meýilnamanyň dokuzynjy bölümünde -kärhananyň (şereketiň), hojalygyň daşary ykdysady aragatnaşyklaryndaky işleri berilýär. Daşary ykdysady aragatnaşyklara gatnaşygy hökmünde hasaba alnyşy, walýuta hasaplarynyň acylmaly möhleti, daşary ýurt hyzmatdaşlar bilen hasaplaşmagyň aýratynlyklary, eksportyň we importyň göz önünde tutulýan ugurlary, möçberleri seljerilýär.

Biznes-meýilnamanyň onunjy bölümünde - satyljak harytlaryň, ediljek hyzmatlaryň 5 ýylyň her ýyly üçin aýratynlykda özüne düşýän gymmaty, bahalary, peýdasy hasaplanýar.

Biznes-meýilnamanyň on birinji bölümünde - her kim täze işe başlaýanlygy sebäpli nähili hem bolsa güwä gecmeleri isleýänligi üçin töwekgelçiligiň

ätiýacliligiň usullaryna garalýar. Bölümde töwekgelçiligiň derejesine tgelýän we taşlap hem-de düzedip bolmajak çözgütler bilen bagly bolup durýar.

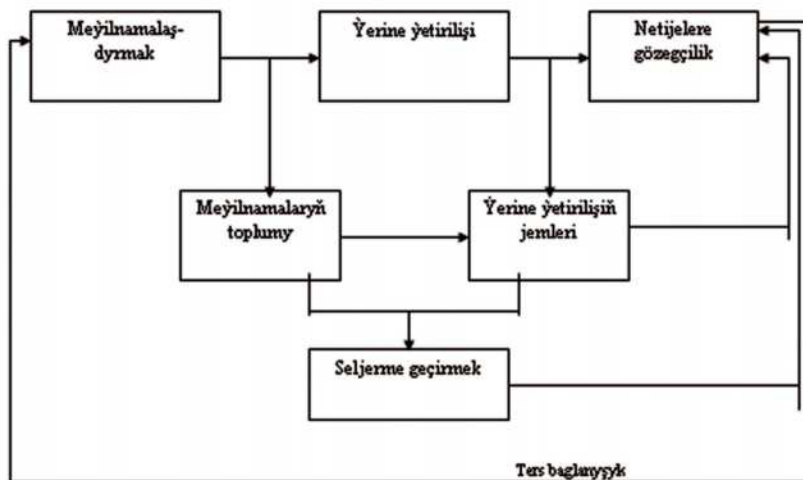
Mysal üçin, indiki hepdä gerek boljak önümleri meýilnamalaşdyrmak az derejede strategiki, köp derejede bolsa taktiki meýilnamalaşdyrmaga degişlidir, emma täze fabrigi ýa-da ýerleşdirmegiň täze ulgamyny meýilnamalaşdyrmak az derejede taktiki, köp derejede bolsa strategiki meýilnamalaşdyrmaga degişlidir.

Strategiki meýilnamalaşdyrmak, uzak möhletleýin meýilnamalaşdyrmakdyr. Taktiki meýilnamalaşdyrmak wagtyň uly bolmadyk aralyklary bilen baglanyşdyrýar. Meýilnamalaşdyrmagyň iki görnüşi hem zerurdyr. Sebäbi olaryň biri beýlekisiniň üstüni doldurýar.

Olaryň ikisine aýratynlykda seredip ýa-da aýratynlyklary barada gürrüň edip hem bolýar, ýöne olary biri-birinden aýryp bolmaýar.

Ikinjiden meýilnama hojalygyň ýa-da kärhanalaryň wezipelerine näçe giň täsir edýän bolsa ol şonça-da strategiki meýilnama öwrülýär. Beýleki sözler bilen aýdanyňda strategiki meýilnamalaşdyrmak özüniň giň gerimligi bilen, taktiki bolsa kesgitli darlygy bilen häsiýetlendirilýär.

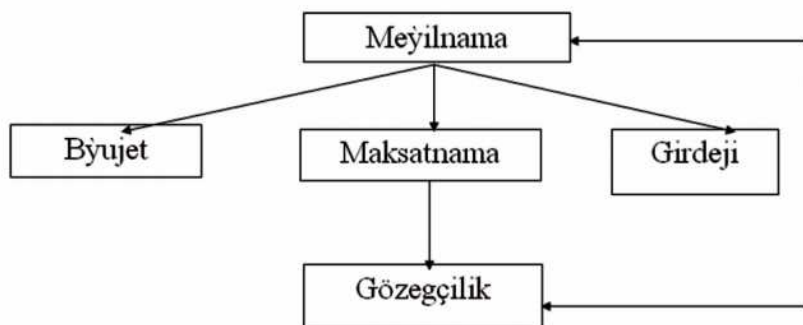
“Giňlik”, “darlyk” manylary hem degişli (otnositel) düşüňjeler bolup durýar we şonça baglylykda “strategiki”, “taktiki” düşüňjeler hem ösýär. Mysal üçin haýsydyr bir bölümiň strategiki meýilnamasy, başga bir iri kärhananyň taktiki meýilnamasy bolup biler.



Üçünjiden taktiki meýilnamalaşdyrmak, köplenç, öňde goýlan maksatlary ýerine ýetirmek üçin mümkin bolan serişdeleri saýlamak bilen meşgullanýar. Bu wagt seredilýan hojalygyň maksatlary, adatça, gaty ýokary derejede berilýär. Strategiki meýilnamalaşdyrmak bolsa maksatlary kesgitlemek we olary amala aşyrmak üçin serişdeleri saýlamaklygy şol bir wagtda alyp barýar.

Bu bolsa strategiki meýilnamalaşdyrmak şol bir wagtda, netijelere hem-de serişdelere gönükdirilen diýiligidir. Ýöne, “serişdeler” we “netijeler” düşüňjeleri hem degişlidirler (otnositeldirler). Mysal üçin, harydy reklama etmek, ony satmagyň serişdesi bolup, netije görnüşde çykyş edýär. Ýöne ony satmak, öz gezeginde girdeji almagyň serişdesi bolup durýar, girdeji bolsa, beýleki köp netijeleri almak üçin serişde bolup durýar.

Şeýlelikde, strategiki meýilnamalaşdyrmak, ahyrky netijelere gönükdirilen, toplumlaýyn meýilnamalaşdyrmakdyr. Önümçilikde uly üstünliklere ýetmek üçin bolsa strategiki we taktiki meýilnamalaryň zerurlygy aýdyňdyr. Oňa mysal edip uzak möhletli meýilnamalaşdyrmagyň bir görnüşini görkezeliň.



§13. Maliýe menejmentiniň esaslary

13.1. Maliýe menejmentiniň mazmuny

Maliýe menejmenti dolandyryşda esasy orunlaryň birini eýeleýär. Onuň mazmunyna şu aşakdakylary getirmek bolar:

1. Dürli maliýe serişdelerini ulanmak, maliýe syýasat işlerini düzmek.
2. Maliýe meselesi boýunça kararlary kabul etmek.
3. Kärhanalarda maliýe hasabatlaryny düzmek.
4. Maýa goýum taslamalaryny taýýarlamak we baha bermek.
5. Girdeji-çykdajylara doly gözegçilik etmek.
6. Maliýe meýilnamalaryny düzmek.

Onuň usullary şu aşakdakylara baha berýär:

1. Pul goýumlarynda töwekgelçiligi azaltmak.
2. Kärhanalarda iş netijelerini gazanmak.
3. Maýa goýumlaryň aýlanyşygyny tizleşdirmek.

Maliýe dolanyşygynyň iki gornüşi bolýar:

1. Daşarky maliýeleri dolandyrmak (bazarlarda we ş.m.)
2. Kärhananyň içerki maliýeleri (içerki hasap işleri)
a) kärhana aýlanmak aktiwleri.

Maliýe dolanyşygynyň wezipeleri şu aşakdakylar:

1. Maliýe hasabatlarynyň seljermesi.
2. Pul serişdeleriniň saklanylyşy.
3. Karzlary we borçlary almak.
4. Dürli maýa goýumlar.

Hojalygy maýalaşdyryş kararlary gysga we uzak möhletli görmüşlere bölünýär.

Gysga möhletli- bazaryň gündelik durmuşy üçin möhümdir.

Uzak möhletli kärhananyň gelejekde üstünlikli işlemegi üçin kabul edilýär.

Maglumatlar, esasan, hasap-hesip işlerini dogry ýola goýmak üçin ulanylýar. Onuň wezipeleri:

1. Hemme hojalyk işleriniň hasaplaryny ýöretmek.
2. Maliýe netijeleriň we peýdany ulanmagyň seljermesi.
3. Önümçilik hasabatynyň esaslaryny işläp düzmek.
4. Maliýe hasabaty üçin maglumatlary bermek.

5. Statistik maglumatlary toplamak.

Maliýe menejmenti häzirki zaman usullaryna esaslanyp maliýe-hojalyk işini dolandyrmaga gönükdirilen professional işiniň görmüşleridir.

Maliýe menejmenti öz içine aşakdakylary alýar:

1) dürli maliýe instrumentlerini ulanyp, kärhananyň maliýe-syýasatyny işläp düzmegi we ýerleşdirmegi;

2) maliýe meseleleri boýunça karar kabul etmegi, olary anyklaşdyrmagy we ornaşdyrmagyň usullaryny işläp düzmegi;

3) kärhananyň maliýe hasabatyny düzmek we seljeriş etmek ýoly bilen maglumat üpjünçiligi;

4) maýa goýum taslamalara baha bermek we maýa goýum ýanjygynyň emele getirilmegi;

5) düýpli maýa goýum çykdaýlara baha bermegi;

6) maliýe meýilnamalaşdyrylyşy we gözegçilik;

7) kärhananyň maliýe hojalyk işini dolandyrmagyň diwanhanasyny guramak.

Maliýe menejmentiniň usullary aşakdakylara baha bermäge mümkinçilik berýär:

a) pul goýumlarynyň ol ýa-da beýleki usullarynyň töwekgelçiligine we amatlylygyna;

b) kärhananyň işiniň netijeliligine;

ç) düýpli maýa goýumyň tizligine we onuň öndürijiligine.

Maliýe menejmentiniň maksady bolup kärhananyň bitewi ýa-da aýry önümçilik-hojalyk bölümleriniň işiniň maksadyna ýetmek üçin usullary we serişdeleri işläp düzmek we ulanmak durýar. Bular ýaly maksatlar bolup in ýokary peýdany almak, meýilnamalaşdyrylýan döwürde peýdanyň durnukly çäginin gazanmak, kärhananyň ýolbaşçylarynyň we goýumçylarynyň düşewündini artdyrmak, kärhananyň paýnamasynyň gymmatyny ýokarlandyrmak we ş.m. durýarlar.

Maliýe menejmentiniň esasy wezipesi bolup maliýe serişdeleriniň kärhananyň we ony maliýeleşdirmegiň daşarky hem içerki çeşmeleriniň arasyndaky hereketiniň has netijeli bolmagyny üpjün etmek durýar.

Maliýe menejmentiniň wezipelerini we ykdysady usullaryny iki bölege,

ýagny daşarky maliýäni dolandyrmak bölegine hem-de kärhananyň içindäki hasap we maliýe gözegçiligi bölegine bölýärler.

Daşarky maliýany dolandyrmak bölegi kärhananyň bazaryň ýuridiki we hojalyk özbaşdak subýektleri, paýdarlar we maliýe bazarlary bilen gatnaşygyny ornaşdyrmagy göz önünde tutýar.

Oňa şular girýär:

- ♦ kärhananyň aýlanmak aktiwlerini, pul serişdeleriniň hereketini dolandyrmak;

- ♦ müşderiler bilen hasaplaşygy, maddy-önümçilik ätiýaçlary we beýlekileri dolandyrmak;

- ♦ daşarky maliýeleşdirmegiň gysga we uzak möhletleýin çeşmelerini çekmek.

Kärhananyň içindäki hasap we maliýe gözegçiligi bölegi özüne şulary birikdirýär:

- önümçilik hasabynyň alnyp barlyşyna gözegçilik etmek;

- çykdajylaryň çenligini düzmek, zähmet hakynyň we salgytlaryň tölenilişine gözegçilik etmek;

- maliýäniň içerki dolandyrylyşy we daşarky ulanyjylara maglumatlary bermek üçin buhgalter hasabynyň maglumatlaryny ýygnamak we işlemek;

- maliýe hasabatyny düzmek we onuň dogrulygyna gözegçilik etmek;

- maliýe hasabatynyň seljermesi we onuň netijesini içerki we daşarky audit üçin ulanmak;

- kärhananyň hasabat döwründäki maliýe ýagdaýyna baha bermek hem-de ony galjaň dolandyryjylyk karary kabul etmek üçin we meýilnamalaşdyrmak maksady bilen ulanmak.

Maliýe menejmentiniň wezipelerine şular girýär.

- 1) maliýe hasabatynyň seljermesi;

- 2) pul serişdeleriniň çaklanylyşy;

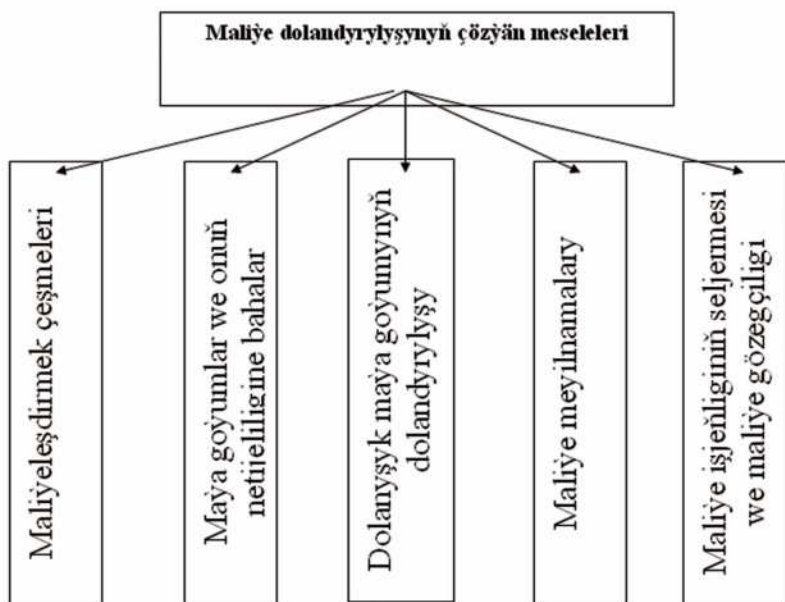
- 3) aksiýalary goýbermek;

- 4) karzlary we borçlary almak;

- 5) maýa goýumlar bilen işler.

Maliýe menejmentinde kabul edilýän wajyp kararlar maýa goýmak we olaryň maliýeleşdirilmeginiň çeşmelerini saýlamak meselesine degişli.

Menejmentiň maliýe jähtleri



Maýalaşdyryş kararlar maliýe menejmentinde maliýe dolandymagyň iki görnüşini tapawutlandyrmagy göz önünde tutýar, ýagny gysga möhletleýin we uzak möhletleýin.

Gysga möhletleýin maýalaşdyryş kararlar kärhananyň balansynda görkezilýän hasabat döwründäki maýanyň düzümini kesgitlemäge gönükdirilen. Bular ýaly karary kabul etmeklik maliýe menejerdan kärhananyň gysga möhletleýin maliýe dolandyrylyşynda çuňňur professional bilimi, bazaryň gündelik ösüşiniň ymtlyşyny hasaba almak bilen olary oňatlymagyň esaslandyrylan usullaryny ulanmagy başarmagy talap edýär.

Uzak möhletleýin maýalaşdyryş kararlar strategik diýlip atlandyrylýarlar we kärhananyň gelejekde üstünlikli hereket etmegini üpjün etmeklige gönükdirilendir. Ol maliýe menejerdan anyk professional bilimli, bazar ykdysadyýetiniň ýaýbaňlaşma obýektiv kanunalaýyklyklaryny hasaba alyp, kärhananyň ösmeginiň in amatly ugurlaryny we ýollaryny saýlap almak üçin seljermäniň häzirki döwrüň usullaryny ulanmakda praktiki tejribäniň we ukybyň bolmagyny talap edýär.

Kärhananyň maliýe syýasatynyň wajyp hereketlendirijisi bolup onuň hemme bölümlerini gerek bolan maliýe serişdeleri bilen üpjün etmek durýar. Içerki serişdeler we daşarky maliýeleşdirmeler onuň çeşmesi bolup biler. Maliýeleşdirmegiň içerki çeşmeleri amortizasiýa tutumlaryny, paýlanylmadyk peýdany toplamak ýoly bilen, şeýle hem beýleki kärhanalardan karzlar we kreditler almagyň netijesinde emele gelyärler.

Maliýeleşdirmegiň daşarky çeşmelerini telekeçilik banklaryndan, ýörite maliýe edaralaryndan, halkara maliýe guramalaryndan, kesgitli obýektleri maliýeleşdirmekde ýardam edýän döwlet guramalaryndan alnan karzlar we borçlar emele getirilýärler.

Maliýe syýasatynyň ýene bir guraly bolup kärhananyň içerki maliýeleşdirilişiniň düzümini we häsiýetini kesgitlemek durýar. Bu işde wajyp roly hususy we karz serişdeleriň arasyndaky gatnaşygy kesgitlemek durýar.

Kärhananyň içerki maliýeleşdirmegiň ýene bir wajyp jähti maliýeleşdirmegiň häsiýetini, onuň çeşmelerini we şertlerini kesgitlemekdir.

13.2.Maliýe menejmentiniň maglumat üpjünçiligi

Dolandyryş hasaby dolandyryş ulgamynda işiň täze görnüşidir. Onuň maksady kärhananyň dolandyryş bölegini kärhananyň maliýe hojalyk işiniň netijeleriniň seljermesi üçin galjaň we maliýe hasabynyň maglumatlary bilen üpjün etmek. Seljermäniň netijesinde iň amatly dolandyryş karar kabul edilýär we onuň ornaşdyrylyşyna gözegçilik edýär.

Dolandyryş hasaby dolandyryşyň beýleki wezipeleri bilen berk baglanyşyklydyr, ikinji nobatda-da meýilnamalaşdyryş bilen. Dolandyryş döwrüniň başlangyç nokady bolan meýilnamalaşdyryş maliýe-hojalyk işiniň maksadyny we wezipesini kesgitlemekde kärhananyň geçen, häzirki we geljek döwürdäki maliýe-hojalyk işleriniň netijeleri baradaky maglumatlaryň ykdysady seljermesine daýanýar. Hasabyň ulgamy ykdysady seljerme üçin gerek bolan maglumatlary ýygnamagy, saklamagy, umumylaşdyrmagy üpjün etmäge niýetlenilen.

Dolandyryş hasaby kärhananyň içerki dolandyryş ulgamy hökmünde hasabatynyň dört görnüşini öz içine alýar: buhgalter- galjaň, maliýe we statistik. Olaryň her biri özüne mahsus bolan wezipeleri ýerine ýetirýär we hasabatyny kesgitli görnüşlerini ulanýarlar.

Buhgalter hasaby kärhanany galjaň dolandyrmak hem-de maliýe statistik hasabatyny üpjün etmek üçin niýetlenilen kärhananyň gündelik hojalyk işiniň netijeleri barada hemme taraplaýyn maglumat ulgamydyr.

Buhgalter hasabynyň maksady dolandyrmak üçin maglumat esasyň döretmekdir. Buhgalter hasabynyň ulgamy şu wezipeleri ýerine ýetirýär:

- 1) hemme hojalyk işleriniň buhgalter hasabyny ýöretmek;
- 2) maliýe netijeleriň we peýdany ulanmagyň hasabyny ýöretmek we seljermesi;
- 3) önümçilik hasabynyň esaslaryny işläp düzmek we ýöretmek;
- 4) maliýe hasaby we hasabaty üçin maglumatlary bermek;
- 5) statistik maglumatlary toplamak we statistiki hasaby ýöretmek.

Şeýlelikde, buhgalter hasaby serişdeleriniň ýagdaýyny we hereketini, önümi öndürmegiň çykdajylaryny we ony ýerleşdirmegiň netijelerini belleýär. Buhgalter hasabynyň predmeti bolup kärhananyň hojalyk işiniň gidişinde onuň serişdeleriniň we baýlyklarynyň dolanyşygy baradaky maglumatlary toplamak we işlemek, şeýle hem çykdajylaryň görmüşi boýunça önümiň özüne düşýän gymmatynyň emele gelşi, önümçiligiň netijeliligi baradaky maglumatlary toplamak we işlemek durýar. Buhgalter hasabyny alyp barmak hemme täjirçilik işleriň netijeleri boýunça düşewüdi we peýdany kesgitlemegi göz önünde tutýar. Buhgalter hasaby diňe buhgalter ýazgylaryny aňlatman, maliýe netijeleri we olaryň emele gelmegine getiren hadysalaryň arasyndaky baglanyşygy anyklamagy göz önünde tutýan seljermäni hem aňladýar. Şeýle maglumat ýolbaşçy bölüm üçin herekediň gowy warýantyny saýlamakda zerurdyr.

Operatiw hasap kärhanany gündelik dolandyrmaga hyzmat edýär. Onuň esasynda buhgalter hasaby durýar. Operatiw hasabyň maglumatlary hemişe kesgitli hojalyk işiniň görnüşini ýa-da aýry işleri dolandyrmaga gönükdirlendir.

Operatiw hasabyň esasy görkezijileri düşewüntler we goýberilýän önümiň hemme görnüşiniň özüne düşýän gymmatyny kalkulirlemäni öz içine alýan çykdajylardyr.

Maliýe hasaby kärhananyň maliýe-hojalyk işiniň hemme pul serişdeleriniň we baýlyklarynyň ulanylyşy baradaky maglumatlary toplamagyň,

umumylaşdyrmagyň we saklamagyň ulgamyny aňladýar. Oňa üpjünçilikler, alyjylar, beýleki guramalar we fiziki şahsyýetler, hasaplaşyklaryň hasaby, şeýle hem hemme maliýe işleriň hasaby girýärler.

Maliýe hasabynyň maglumatlarynyň esasynda maliýe netije (kärhananyň peýdasy ýa-da zyýany) kesgitlenilýär we maliýe hasabat düzülýär (balans, peýda we zyýanlar barada hasabat, maliýe ýagdaýy barada hasabat, maliýe hasabat we beýlekiler).

Öz gezeginde maliýe hasabaty paýdarlar, banklar, salgyt we statistiki guramalar, gözegçilik edýän guramalar kärhananyň paýdarlaryna berilýän döwürleýin hasabaty düzmek üçin gulluk edýär.

Statistiki hasap her bir kärhanaň üçin hökmanydyr, emma statistik hasap maliýe hasapdan tapawutlylykda bitewi däl-de, saýlamada bolup bilýär.

Statistik hasap galjaň we maliýe hasabynyň maglumatlarynyň esasynda-da, özbaşdak gözegçiligiň esasynda-da amala aşyrylyp bilýär. Statistiki maglumat maliýe maglumatyň üstüni gymmat bahasy bolmadyk ýagdaýlar we hadysalar barada bolup bilýär.

Statistik hasap buhgalter hasaba garanyňda başga esasyda alnyp barylýar. Statistik hasap diňe bir hasap ýylynyň maglumatlaryny däl-de, kesgitli döwür üçin (5-10 ýyl) tablisa we çyzgy görnüşinde kärhananyň işini ykdysady deňeşdirme seljermesini geçirmäge mümkinçilik berýän maglumatlaryny-da berýär.

Dolandyryjy hasap we hasap ulgamy içerki gözegçilik we dolandyryjy karary kabul etmek üçin hem-de maglumaty daşarky ulanyjylaryň bähbidini kanagatlandyrmak üçin maglumatlary berýär.

Maglumaty içerki ulanyjylara kärhananyň ýokary ýolbaşçylary we dolandyrmagyň hemme derejesiniň menejerleri degişli. Maliýe hasabatynyň seljermesiniň esasynda olar:

1. Maliýe serişdelere islegleri kesgitleýärler;
2. Öň kabul edilen maýalaşdyryş kararlaryň dogrulygyna we maýanyň düzüminiň netijeliligine baha berýärler;
3. Meýilnama görkezijilere düzediş girizmek üçin baha berýärler;
4. Diwident syýasatyny düzýärler we ornaşdyrýarlar;
5. Kärhananyň düzümläýin gaýtadan guralyşyny geçirmek üçin teklipler berýärler.

Maglumatlaryň daşarky ulanyjylary bolup paýdarlar, banklar, kreditorlar, üpjünçiler we kärhananyň harydyny ulanyjylar, salgyt guramalary, kanun çykaryjy guramalar döwlet guramalary, auditor şereketleri, maliýe meseleler boýunça maslahatçylar, gazna biržalary, maglumat agentlikleri telekeçileriň Hemme daşarky maglumat ulanyjylara ilki bilen kärhananyň ykdysady ýagdaýyna, onuň nagt pul serişdeleriniň hereketine baha bermäge mümkinçilik berýän, kärhananyň maliýe ýagdaýy we hojalyk netijeleri baradaky maglumatlar gerek.

Dolandyryş hasabynyň dört görnüşi bolan buhgalter, galjaň, maliýe we statistik hasaplar birleşip “Ykdysady maglumatlar” düşünjesi emele getirýärler. Ol dolandyryş kararyny kabul etmegiň esasy emele getirýär.

Maliýe hasabynyň we hasabatynyň maglumatlary maliýe dolandyryşyň instrumenti bolup durýarlar. Ykdysady maglumatlaryň hiline kesgitli talaplar edilýär. Ilkinji nobatda olar maglumaty ulanyjylary kanagatlandyrmaly, ýagny peýdaly bolmaly.

Maglumatlaryň peýdalylygyna içerki we daşarky ulanyjylar baha berýärler we onuň hiline aşakdaky talaplar edilýär:

- öz wagtyndalygy;
- ygtybarlylygy;
- deňeşdirilip bilijiligi;
- düşünikliligi;
- konfidentiýallylygy (gizlinligi, ýaşyrynlygy).

Hasabyň usulyýeti, işiň zähmet talap edililigi, degişli dolandyryş derejesine maglumatyň berlişiniň galjaňlygy, hemme maglumatlar ulgamynyň tygşylylygy maglumatlaryň işlenilişiniň we geçirilişiniň usulyna bagly.

Kärhananyň maliýe hasabaty, onuň belli bir wagta maliýe ýagdaýyny, şeýle hem kärhananyň kesgitli döwürdäki işiniň netijesini görkezýär. Gyzyklandyryan maglumat ulanyjylara kärhananyň maliýe mümkinçilikleri, hojalyk işleriniň peýdalylygy (zyýanlylygy), onuň ösüş gelejegi baradaky maglumatlary bermek maliýe hasabatynyň esasy maksady bolup durýar.

Maliýe hasabatynyň esasy formalary şulardan durýarlar:

- balans hasabaty;
- balansyň goşmaçasy;

-maliýe netijeleri we olaryň ulanylyşy barada hasabat.

Maliýe hasabatynyň hökmany düzümi bölge bolup hasabyň usulyny, hasabyň ulanylan ünlülerini aýdyňlaşdyran bellikler we düşündiriş ýazgysy durýar.

Ondan başga-da maliýe hasabatynda kärhanan barada gysgaça maglumatlar berilýärler.

Balans hasabaty kesgitli wagtda kärhananyň serişdeleriniň barlygyny görkezýän wajyp hasabat resminamalaryň biridir. Görkezijileriň düzümi boýunça balans iki bölüme: aktiwe we passiw bölünýär. Aktiwde görkezijiler kärhananyň maliýe serişdeleriniň düzümi we ýerleşdirilişi ýa-da ulanylyşynyň ugry boýunça toparlara bölünýärler. Passiwde bolsa olaryň emele gelşiniň ýa-da maliýeleşdirilişiniň çeşmeleri boýunça toparlanylýarlar.

Öz gezeginde aktiwini we passiwini maddalary kärhanada bar bolan serişdeleriň barlygyny we ulanylyşyny hem-de şu serişdeleriň maliýeleşdirilişiniň hasabyna emele gelşiniň çeşmelerini görkezýän böleklere bölünýärler.

Balansyň aktivi dolanyşyk aktiwlerine we dolanyşykda däl aktiwlere bölünýärler, passiw bolsa karz we hususy serişdeleriň çeşmelerine bölünýärler.

Aktiwde kärhananyň hemme maddy-haryt baýlyklary we kärhananyň hususylyklary, şeýle hem üçünji şahsyýetlere talaplar şekillendirýärler. Passiwde kärhananyň üçünji şahsyýetlere hemme bergiler, şeýle hem paýdar maýa görkezilýär.

Balansyň goşmaçasy kärhananyň balansynda ireldilip getirilen maglumatlara düşündiriş berýär we sekiz bölümden durýar.

1-nji bölümde gaznalaryň görnüşleri boýunça hereketi görkezilýär.

2-nji bölümde karz serişdeleriň hereketi getirilýär.

3-nji bölümde debitor we kreditor bergileriň ýagdaýlary şekillendirilýär.

4-nji maddy däl aktiwleriň ýylyň ahyryndaky düzümi berilýär.

5-nji bölümde esasy serişdeleriň barlygy we hereketi ýerleşdirilýär.

6-njy bölümde maliýe goýumlary barada maglumat bar.

7-nji bölümde durmuş görkezijiler berlen.

8-nji bölümde bolsa walýuta serişdeleriniň hereketi görkezilýär.

Maliýe netijeleri we onuň ulanylyşy baradaky hasabat kärhananyň hojalyk işleriniň netijelerini şekillendirýär. Bu hasabat dört bölümden durýar.

1-nji bölümde maliýe netijeleri getirilýär.

2-nji bölümde peýdanyň ulanylyşy görkezilýär.

3-nji bölümde býujete tölegler ýerleşdirilýär.

4-nji bölümde bolsa peýda salgyda ýeňillikler hasaplanylýanda göz önünde tutulýan harçlar we çykdajylar berilýär.

Telekeçilik üçin düzülýän maliýe meýilnamalaryň aşakdaky maksatlary we wezipeleri bolmalydyr:

1. Durmuş maksatlary- harytlaryň we hyzmatlaryň çyzytlaryny aradan aýyrmak, ekologiýa ýagdaýlaryny sagdynlaşdyrmak, täze ruhy we medeni gymmatlyklary döretmek, täze tehnologiýalary kämilleşdirmek.

2. Telekeçiligiň tutýan ornuny beýgeltmek, ýagny telekeçiligiň ykdysady mümkinçiliklerini ösdürmek.

3. Telekeçiligiň aýratyn wezipeleri, haýyr-sogap çäreleri.

Umuman düzülen meýilnamalaryň jemleýji netijeleri şu aşakdakylardyr:

1. Meýilnamanyň-ylalaşygyň düýp maksady.

2. Telekeçiniň önüminiň gysgaça häsiýetnamalary we aýratynlyklary.

3. Önde goýlan maksada ýetmegiň ýollary we usullary.

4. Meýilnamany ýerine ýetirmegiň möhletleri.

5. Meýilnamany işe ornaşdyrmak bilen bagly harajatlar.

6. Garaşylýan netijelilik.

7. Netijeleriň peýdalanjak ugurlary.

Düzülen meýilnamanyň jemleýji görkezijileri:

1. Öndürilen önümleriň möçberi.

2. Ýerleşdirilen önümleriň we hyzmatlaryň möçberi.

3. Girdejiler.

4. Hususy we karz alnan serişdeler.

5. Düşewüntlilik.

Meýilnamalar düzülende ýörite görkezijiler hem bardyr olara:

1. Ýerleşdirilen harytlaryň we hyzmatlaryň hili.

2. Olaryň tapawutly häsiýetleri.

3. Goýumlaryň özüni ödeýiş möhleti.

4. Töwekgelçiligiň pes derejesi.

5. Göz önünde tutulan netijäni almaga kepillik.

Şeýle hem käbir goşmaça bölümlerde has takyk maglumatlary özünde saklap bilerler, mysal üçin, marketing işleri we ş.m.

Häzirki şertlerde içki hojalyk meýilnamalaşdyrmagyň wezipeleri özgerýär, olardan iň esaslary:

◆ öňde goýlan önümçilik wezipelerini çözmek üçin hojalygyň önümçilik kuwwatynyň doly peýdalanylmagy;

◆ İçki hojalyk ýöriteleşdirilmegi üçin aýry-aýry pudaklary ösdürmekde dogry ölçegdeşligiň üpjün edilmegi;

◆ Azyk önümleriniň öndürilişiniň artdyrylmagy, çig mal baýlyklarynyň çuň gaýtadan işlenilmegi;

◆ Daşary ýurt maýa goýumlarynyň öňe gidýän tehnologiýalarynyň we häzirki zaman enjamlarynyň çekilmegi esasynda hil taýdan täze tehniki derejede kuwwatlyklaryň we önümçilikleriň döredilmegi;

◆ Telekeçiligi, eýeçiligiň dürli görnüşlerini ösdürmek üçin şertleriň döredilmegi;

◆ Daşary ykdysady gatnaşyklar üçin şertiň döredilmegi;

◆ Oba zähmetkeşlerini durmuş babatda goramak boýunça çäreleriň işlenip taýýarlanmagy, olaryň ýaşayyş jaýlary, durmuş-medeni edaralar bilen üpjün edilmegidir.

Meýilnamalaşdyrmak esaslary meýilnamalaşdyrmagyň başky düzgünidir. Olar halk hojalygynyň ähli ugurlary we pudaklary üçin umumydyr. ýöne welin bazar önümçilik gatnaşyklaryna geçilen mahaly meýilnamalaşdyrmak esaslary öndürüji güýçleriň we önümçilik gatnaşyklarynyň ösüşiniň täze derejesine ulanarlykly özgerdilmelidir.

Oba hojalyk kärhanalarynyň durmuş-ykdysady ösüşini meýilnamalaşdyrmak bir bütewi tehnologiýa esaslarda guralmalydyr, olaryň iň esasylyry ylmy taýdan esaslandyrylmagy, bähbitleriň bütewiligi demokratik merkezçilik ykdysady jogapkärçilik, meýilnamalaşdyrmagyň bir bütewiligi we yzygiderliligi, esasy bölekleriň bölünmegi, meýilnamalaryň ýerine ýetirilmegine galjaň gözegçilikdir.

Oba hojalygynda meýilnamalaşdyrmagyň esasy garaýyşlary:

♦ ***Ylmy taýdan esaslandyrylan garaýyş*** - oba hojalygynda meýilnamalaşdyrmak çäreleriň ylmy taýdan ykdysady kanunlaryň we önümçiligiň yzygider ösüşiniň esasynda ýerine ýetirilýär. Meýilnamalaşdyryşyň ösüşiniň barsy ylmyň we öňde baryjy tejribäniň ýeten derejelerine söýenip onyň önümçilige çalt ýetirilmegine täsir edýär. Beýle diýildigi satylyan önümiň möçberi bilen öndürilen önümiň, kärhana bilen kiçi bölümleriň arasyndaky gatnaşyk bar bolan maddy-tehniki zähmet we beýleki resurslary gabat gelmelidir.

♦ ***Syýasat bilen ykdysadyýetiň birligi garaýyşy*** - Kärhananyň ähli meýilnama görkezijileri döwletiň syýasyýetiniň düzümi bolmak bilen, ol ykdysady, dyrmuş meseleleriniň çözgüdi bolup durýar.

♦ ***Yzygiderlilik (üzniüksiz) esas*** - Kärhanada düzülýän ähli meýilnamalar biri-biri bilen baglanyşykly we utgaşyklydyr. Geljekki meýilnamanyň görkezijileri hojalygyň ýyllyk önümçilik-maliýe meýilnamasyny düzmekde, soňkynyň görkezijileri - kärendeçilerde, fermer hojalyklarynda we mülkdarlarda önümçilik ýumşuny düzmäge kömek edýär. Bu ýumuş tehnologiýa kartanyň görkezijileri bilen baglanyşdyrylýar.

♦ ***Pudaklaýyn dolandyryşyň utgaşdyrma esasy*** - hojalykda önümçiligiň esasy pudagyny saýlamak bilen, ol ösüşiň esasy ugurlaryny kesgitlemelidir. Mysal üçin, oba hojalyk önümçiligini ösdürjek bolsaň, gurluşygyň, senagatyň, esasan oba hojalyk maşyn we traktor gurluşynyň ösdürilişini hökmany göz önünde tutmaly.

Meselem: Maldarçylygy ösdürjek bolsaň olara düýpli gurluşygy, senagatda öndürülýän iýmleri doly, rasion esasynda öndürmek, mikrobiologiýa senagatyny ösdürmek, çig mal önümçiligini ýokarlandyrmak gerek şeýlelikde ýokarda getirilen esaslar oba hojalygyny mundan beýlägem pugtalandyrmaga we öňe gidişlere ýardam eder. Sebäbi meýilnamalaşdyryşyň esasy ähli pudagy: öndürýänem, gaýtadan işleýänem, senagat önümçiliginem, daşayan pudagam, saklamanam we bazar tertipde harydy ýerleşmäm öňünde saklaýar.

Döwlet ýumuşlary, önüm berilmegine beýleki kärhanalar bilen baglaşylan şertnamalar, durmuş maksatnamany ýerine ýetirmek üçin we material-tehniki

serişdeleri merkezleşdirilen maýa goýumlary içki hojalyk meýilnamalaşdyryş üçin başky maglumatlardyr.

Oba hojalyk kärhanalarda meýilnamalaşdyryş ulgamy perspektiw, ýyllyk we galjaň meýilnama çaklamalaryň işlenilip taýýarlanmagyny öz içine alýar.

Ylmy-tehniki progresiň ösüşiniň esasy meýillerini nazara almak üçin hem çaklamalar zerurdyr. Klassifikasiýa laýyklyda olar örän uzak möhletli (15 ýyldan köp), uzak möhletli (5-15 ýyla çenli), ortaça möhletli (1-5 ýyla çenli), gysga möhletli (1 aýdan-1 ýyla çenli), galjaň (1-aýa çenli) toparlara bölünýär.

Oba hojalyk kärhanalarynda meýilnamalary işläp taýýarlamagyň ýörite düzgünleriniň, usullarynyň we tärleriniň jemi meýilnamaşdyrmagyň usulyýeti bolup durýar.

Balans, hasaplaşyk-konstruktiv (wariantly), kadaly we ykdysady-matematik usullary meýilnamaşdyrmagyň we çaklamanyň esasy usullarydyr.

Meýilnamaşdyrmak tejribesinde balans usuly has giň peýdalanylóar.

Onuň kömegi bilen önüme bolan talap, onuň öndürilmegi we peýdalanylmagy, serişdelere bolan talap hem-de ony kanagatlandyryan çeşmeleriň balansy baglanyşdyrylýar.

Oba hojalygynda ýer resurslarynyň balansy, ot-ýimleriň balansy, zähmet resurslarynyň balansy we beýleki balanslar işlenilip taýýarlanylýar.

Balans usulynyň kömegi bilen dogry proporsiýalaryň (oba hojalygy bilen beýleki pudaklaryň arasynda bolşy ýaly, öz içindäki pudaklaryň ekerançylyk we maldarçylyk arasynda) tapylmagyny üpjün edýär.

Çäklendiriş usuly has giňden peýdalanylýar. Bu usul ýa-da tehniki-ykdysady hasaplamalar usuly çäkleriň we kadalaryň (iýmlemek kadalary, ýangyç harçlamagyň kadalary, tehnikalardan peýdalanmak kadalary) ylmy taýdan esaslandyrmak ulgamynyň ulanylmagy bilen meýilnamanyň görkezijilerini işläp taýýarlamaga esaslanýar. Mysal üçin, gowaça ekmäge ýöriteleşýän hojalyklarda ähli meýdanlarynyň 60%-den köpüsine gowaça ekilen bolsa, sürülýän ýerleriň her 1000 hektaryna umumy maksatly T-4A tpakorlaryň - 12.8 sanysy, T-28x4 traktorlarynyň bolsa-23,9 sanysy gerek.

13.3. Hojalyklaryň maliýe hasabatynyň seljermesi

Kärhananyň maliýe hasabatynyň seljermesiniň maksady bolup onuň hasabat ýylyndaky işiniň netijeliligine baha bermek hem-de onuň häzirki maliýe ýagdaýyna baha bermek durýar.

Maliýe hasabatynyň seljermesi şu soraglara jogap bermeli:

- kärhana özüniň bir ýylyň dowamyndaky işiniň netijesinde peýda alypmy;

- kärhana öz boýun alan borçlaryny ýerine ýetirmäge ukyplymy we şeýle ýerine ýetirme serişdeleriň ýetmezligi sebäpli kärhananyň tozmagyna alyp barmazmy.

Maliýe hasabatynyň seljermesi ilki bilen kärhananyň maliýe menejeri tarapyndan kärhananyň gündelik işindäki işlerini anyklamak we önüni almak, bar bolan serişdeleri rejeli ulanmak, kärhananyň töleg ukyplylygyny ýokarlandyrmak we maliýe durnuklylygyny güýçlendirmek, şeýle hem öz kreditorlarynyň we maýadarlarynyň önünde borçlaryny ýerine ýetirmegini üpjün etmek üçin geçirilýär.

Maliýe hasabatnyň seljermesi auditorlar tarapyndan hasabaty derňemek we salgytlaryň tölenilişiniň dogrudygyny kesgitlemek üçin geçirilýär.

Auditorlar seljermäniň esasynda maliýe ýagdaýy barada resmi netije çykarylýar we ol ýyllyk hasabata goşulýar hem-de salgyt gullugyna bir nusgasy tabşyrylýar. Kärhananyň hyzmat edýän banklar hem balans görkezijilerini dykgat bilen seljeriş edýärler. Olar kärhananyň kredit ukyplylygyny, alan kreditlerini we karzlaryny bellenen wagtynda gaýtaryp berjegini kepillendirýän serişdeleriň barlygyny öwrenýärler.

Maliýe hasabatynyň seljermesinde kärhananyň işiniň netijeliliginiň görkezijileri, kärhananyň maliýe ýagdaýynyň we onuň töleg ukyplylygynyň görkezijileri ulanylýarlar.

Kärhananyň işiniň netijeliligini häsiýetlendirýän görkezijilere şular degişli:

- peýda boýunça görkezijiler;
- önümi ýerleşdirmeginiň girdejililiginiň görkezijisi;
- aktiwiň girdejililiginiň görkezijisi;
- hususy we karz maýanyň girdejililiginiň görkezijileri;
- paýdar maýanyň girdejililiginiň görkezijileri.

Kärhananyň işiniň netijeliligine baha bermegiň esasy ölçegi bolup peýda durýar. Hojalyk işiniň netijeliligini kesgitlemek üçin ulanylýan görkezijiler ilki nobatda peýda bilen deňeşdirilýär.

Peýda baradaky görkezijileri, umumy peýdany hasaplamagyň görkezijileri, umumy peýdanyň koeffisiýenti, arassa peýdanyň hasaplanylyşynyň görkezijisi degişli.

Umumy peýda gymmat ölçeginde ýerleşdirmekden alynýan girdejiden ýerleşdirilen önümiň özüne düşýän gymmatyny aýryp kesgitlenilýär.

Umumy peýdanyň koeffisiýenti onuň ýerleşdirmekden alynýan girdejä gatnaşygy bilen kesgitlenilýär.

Arassa peýdanyň görkezijisi umumy peýdadan salgytlar, diwidentler obligasiýalar, karzlar we kreditler boýunça prosentler, pensiýa gaznasyna tölegler aýrylyp kesgitlenilýär. Arassa peýda kärhananyň özünde galýar.

Önümi ýerleşdirmegiň girdejililiginiň görkezijisi peýdanyň ýerleşdirmekden alynýan girdejä gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Bu görkezijiniň ýokarlanmagy önümiň özüne düşýän gymmatynyň peselmegini aňladýar.

Aktiwleriň girdejililiginiň koeffisiýenti şahsy peýdanyň aktiwlere gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Bu koeffisiýent kärhana peýdanyň birligini gazanmak üçin näçe pul birliginiň gerek bolandygyny görkezýär. Ol kärhananyň bäsleşik ukyplylygyny kesgitlemek we ony ortaça pudaklaýyn görkeziji bilen deňeşdirmek üçin ulanylýar.

Hususy maýanyň girdejililiginiň koeffisiýenti arassa peýdanyň hususy maýa gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Ol maliýeleşdirmegiň hususy çeşmesiniň ulanylyşynyň netijeliligini häsýetlendirýär.

Karz alynýan maýanyň girdejililiginiň koeffisiýenti arassa peýdanyň karz alynýan maýa gatnaşyny bilen kesgitlenilýär. Bu koeffisiýent karz alynýan maýanyň ulanylyşynyň netijeliligine baha berýär.

Paýdar maýanyň girdejililigi paýdarlaryň arassa düşewündiniň paýdar maýanyň ortaça ýyllyk gymmatyna gatnaşygy bilen kesgitlenilýär.

Kärhananyň maliýe ýagdaýynyň we tölege ukyplylygynyň görkezijilerine onuň tiz satylyp bilijiligi, serişdeleriň aýlanyjylygy, töleg ukyplylygynyň we maliýe dumuklylygynyň görkezijileri girýärler.

Tiz satylyp bilijiligiň görkezijileri gündelik satylyp bilijilik koeffisiýentinden gyssagly satylyp bilijilik koeffisiýentinden we nagt pul

serişdeleriniň gelşiniň görkezijilerinden durýar.

Gündelik satylyp bilijilik koeffisiýenti gündelik aktiwleriň gysga möhletleýin borçlara bolan gatnaşygy bilen kesgitlenýär. Bu koeffisiýent kärhananyň häzirki maliýe ýagdaýyny anyklamaga we onuň ýylyň dowamynda özüniň gysga möhletleýin borçlaryny gündelik aktiwiniň hasabyna üzüp biljekligini kesgitlemäge mümkinçilik berýär. Ol gysga möhletleýin borçlaryň her pul birligine dolanyşyk aktiwleriniň näçe pul birliginiň düşýändigini görkezýär. Bu koeffisiýent birden pes bolmaly däl we bir bilen ikiniň aralygynda bolup biler.

Gatnaşyk birden pes bolsa kärhananyň gysga möhletleýin borçlaryny üzmäge serişdeleriniň ýokdugyny aňladýar hem-de maliýe töwekgelçiliginiň we tozamaklyk howpunyň bardygy barada şaýatlyk edýär. Satylyp bilijiligiň pes derejesi önümi ýerleşdirmekdäki kynçylygyň, debitor bergileriň artmagynyň we beýleki sebäpleriň netijesi bolmagy mümkin.

Gatnaşyk ikä deň bolan ýagdaýynda satylyp bilijiligiň kadaly derejesini aňladýar we kärhananyň gysga möhletleýin borçlaryny üzmäge ýeterlik serişdeleriniň bardygyny görkezýär. Gatnaşygyň üçe deň bolmagy işlenilmeýär, sebäbi ol kärhananyň serişdeleriniň netijeli ulanylyp bilinjeginden köpdügin aňladýar we aktiwleriň girdejiliginiň görkezijisiniň peselmegine alyp barýar.

Gündelik satylyp bilijilik koeffisiýenti kähalatlarda ýapmaklyk koeffisiýenti ýa-da umumy satylyp bilijilik koeffisiýenti diýilip hem atlandyrylýar.

Gyssagly satylyp bilijilik koeffisiýenti pul serişdeleriniň we gymmat kagyzlaryň jeminiň gysga möhletleýin borçlara bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Ol kärhananyň gündelik borçlaryny çalt üzüp bilijilik ukyby barada şaýatlyk edýär.

Nagt pul serişdeleriniň gelşiniň görkezijisi gündelik işlerden kassa we bank nagtlarynyň gelşini häsiýetlendirilýär. Bu görkeziji alyja goýberilen haryt üçin tölegleriň öz wagtynda gelişi we debitor bergileriň üzülşiniň möçberi barada şaýatlyk edýär.

Serişdeleriň aýlanyjylygynyň görkezijilerine aşakdakylar degişli:

- 1) koeffisiýenti;
- 2) debitor bergileriň aýlanyjylygynyň koeffisiýenti;

- 3) haryt-maddy ätiyaçlaryň aýlanyjylygynyň koeffisiýenti;
- 4) kreditor bergileriň aýlanyjylygynyň koeffisiýenti

Aktiwleriň aýlanyjylygynyň koeffisiýenti ýerleşdirmekden alynýan girdejiniň aktiwleriň ortaça ýyllyk gymmatyna gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Ol ýylyň dowamynda dolanşyk maýanyň aýlanyjylygynyň tizligi barada şaýatlyk edýär we kärhananyň emele geliş çeşmelerine garaman hemme bar bolan serişdeleri ulanyşynyň netijeliligini häsýetlendirýär.

Bu koeffisiýent gündelik aktiwleriň bir pul birligine ýerleşdirilen önümiň näçe pul birligine düşýändigini görkezýär. Aýlawlaryň sany näçe köp bolsa kärhananyň gündelik galjaň işi üçin şonça —da az serişdeler gerek.

Debitor bergileriň aýlanyjylygynyň koeffisiýenti ýerleşdirmekden alnan girdejiniň debitor bergileriň ortaça jemine gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Ol kärhananyň debitorlarynyň hasaplary boýunça tölegleri hähili tiz alyandygyny görkezýär, ýagny debitor bergileriň ýylyň dowamynda ortaça näçe gezek pul serişdelere öwrülendigini aňladýar.

Haryt-maddy ätiyaçlaryň aýlanyjylygynyň koeffisiýenti ýerleşdirilen önümiň özüne düşýän gymmatynyň haryt-maddy ätiyaçlaryň ortaça ýyllyk gymmatyna gatnaşygybilen kesgitlenilýär. Ol dolanşyk aktiwleriň ulanylyşynyň netijeliligini görkezýär we haryt-maddy ätiyaçlaryň ýerleşdirilişiniň tizligini şekillendirýär.

Kreditor bergileriň aýlanyjylygynyň koeffisiýenti ýerleşdirilen önümiň özüne düşýän gymmatynyň tölenmäge degişli hasaplaryň ortaça ýyllyk gymmatyna gazanyşygy bilen kesgitlenilýär. Ol kärhananyň öz kreditorlarynyň önündäki borçlaryny nähili çaltlykda üzyändigini görkezýär.

Kärhananyň töleg ukyplylygy diýlip onuň gysga möhletleýin borçlaryny hususy aktiwleriniň hasabyna ýerine ýetirip bilijilik ukybyna aýdylýar. Eger kärhananyň umumy aktiwleri daşky borçlaryndan artyk bolsa onda ol töleg ukyply hasaplanylýar.

Kärhananyň töleg ukyplylygynyň we maliýe durnuklylygynyň görkezijilerine şular girýärler:

- 1) garaşsyzlyk koeffisiýenti;
- 2) karz alnan maýanyň koeffisiýenti;
- 3) maliýe garaşlylyk koeffisiýenti;
- 4) ýapmaklyk koeffisiýenti.

Garaşsyzlyk koeffisiýenti hususy maýanyň kärhananyň hemme serişdeleriniň jemine bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Ol kärhananyň hemme maýasynyň düzüminde hususy maýanyň paýyny häsiýetlendirýär. Bu koeffisiýent 30% -den ýokary bolan ýagdaýynda kadaly hasaplanylýar. Onuň derejesiniň ýokary bolanlygy maýanyň maliýe düzüminiň durnuklylygyny görkezýär.

Bu koeffisiýentiň pes derejesi karz serişdeleriň ulanylyşynyň ýokary derejelidigine şaýatlyk edýär. Munuň ýaly ýagdaýda kärhananyň maliýe ýagdaýy karz alnan maýa göteriminiň derejesine bagly bolýar.

Karz alnan maýanyň koeffisiýenti karz alnan maýany hemme serişdeleriň jemine bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Bu görkeziji garaşsyzlyk koeffisiýentine garşylyklydyr.

Maliýe garaşlylyk koeffisiýentini karz alnan maýanyň hususy maýa gatnaşygy bilen kesgitlenilýär we kärhanany maliýeleşdirmegiň daşarky çüşmesine baglylygyny häsiýetlendirýär. Bergileriň hususy maýadan köp bolmazlygy häsiýetlendirýär. Bergileriň hususy maýadan köp bolmazlygy göz önünde tutulýar, ýagny bu görkeziji 1-den ýokary bolmaly däl.

Şu görkezijiniň derejesi näçe ýokary bolsa kärhananyň kreditorlara baglylygy şonça-da ýokary. Kärhana kreditorlara göterim töleýär we berginiň jemini üzmäge mejbur. Bu koeffisiýentiň ýokary derejesi tozmaklygyň ähtimallygyny aňladýar. Ol koeffisiýentiň derejesi ýokary bolan ýagdaýynda kärhananyň maliýe durnuklylygy maliýeleşdirmegiň goşmaça karz çeşmelerini ulanmagyň mümkinçiligine, önümçilik işiniň netijeliligine, maliýe menejerleriň maýalaşdyrmagyň obýektlerini we çeşmelerini saýlamakda iň amatly kararlaryna bagly bolýar.

Göterim ýapmaklyk koeffisiýenti göterim we salgytlar tölenilmezinden öňki peýdanyň göterim tölemek boýunça çykdajylara gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Ol kärhananyň hasabat ýylynyň dowamynda obligasiýalar we karzlar boýunça göterim tölemek üçin nähili serişdeleriniň bardygyny görkezýär. Şeýle hem ol göterimi tölemek üçin ulanylan peýdanyň derejesiniň peselişini häsiýetlendirýär.

Bazar ykdysadyýetiniň şertlerinde kärhananyň maliýe hasabatynyň dogrulygyny garaşsyz auditorlaryň barlamagyna uly üns berilýär.

Audit diýlip kärhananyň haýsy-da bolsa bir kesgitli döwürdäki işini hasabyň we hasabatynyň kesgitlenilen ülnülerine we barlagyň düzgünlerine laýyklykda geçirýän derňewe düşünýär.

Auditor barlagynyň maksady maliýe hasabatynda berlen görkezijileriň dogrulygyny anyklamak we degişli salgytlary we tölegleri tölemek üçin peýdanyň möçberini kesgitlemek bolup durýar.

Çykdaýlaryň we gelmeleriniň maddalarynyň derňewi; balansyň maddalarynyň derňewi; daşary we içeri derňew; kompýuter ulanmak şertlerindäki derňew; gözegçilik ulgamyny barlamak; kompýuter derňewiň programmasy.

Auditor barlagy buhgalter hasabatynyň düzüminiň dogrulygyna we takyklygyna, onda kärhananyň maliýe ýagdaýynyň dogry şöhlendirilişine, buhgalter hasabynyň ýöredilişine netijeli gözegçiligiň barlygyna we ony dolandyryjy işgärleriň seljeriş edýändigine tassyklama berýär.

Auditor barlagy aşakdaky soraglary anyklamagy göz önünde tutýar:

- müşderileriň hasap ulgamynyň hereketini;
- ilkinji hasapda işleriň dogry we öz wagtynda ýerleşdirilişini;
- ýazgylaryň baş kitaba takyk geçirilişini;
- tassyklanýan resminamalaryň barlygyny;
- maliýe resminamalarynyň düzülişiniň we taýýarlanylşynyň umumy kabul edilen ülnülere gabat gelşini.

Auditor barlagy daşarky auditorlara geçirilýär. Olar ýörite garaşsyz auditor şereketleriň wekilleri bolup, kwalifikasion attestatlary we auditor işini alyp barar ýaly ygtyýarnamalary bolmaly. Auditor şereketiniň hem auditor barlagyny alyp barmaga Türkmenistanyň Ykdysadyýet we maliýe ministrligi tarapyndan berlen ygtyýarnamasy bolmaly. Auditorlara kesgitli talaplar bildirilýär. Ol barlanylýan kärhananyň ýolbaşçylaryna garaşsyz, onuň işiniň netijesine gyzyklanmaýan, professional taýdan ýokary taýýarlykly hünärmen bolmaly.

Auditor şereketi tarapyndan hukuk berlen auditor kärhananyň maliýe ýagdaýy barada ygtybarly, jogapkärçilikli we garaşsyz netije bermeli, olaryň ýerine ýetiren işleriniň hukuga laýyklygyny (ýa-da hukuga laýyk dälidigini) anyklamaly, kesgitlemeli, balansda maliýe netijeleri we olaryň

ulanylyşy baradaky hasabatda getirilen görkezijileriň, salgyt tölemek bilen bagly bolan hasaplaşyklaryň we tölegleriň dogrudygyny tassyklamaly.

Barlagyň esasynda auditor netije düzýär. Netijeler položitel ýa-da otrisatel bolýarlar. Eger kärhana şertnamadaky borçlary ýerine ýetirmese, auditor netije bermekden boýun towlaýar.

Auditor netije kärhananyň ýolbaşçysyna ýyllyk hasabata goşmak üçin berilýär. Auditor netijäniň bir nusgasy kärhananyň ýerleşýän ýerindäki salgyt gullugyna maliýe hasabatyndaky getirilen görkezijileriň dogrulygyny we takyklygyny tassyklamak üçin tabşyrylýar.

Kärhananyň ýyllyk hasabatynda ýerleşdirilýän bir sahypadan ybarat auditor netijesi adat boýunça kärhananyň auditor barlagyny geçendigi we onuň hasabatyndaky maliýe görkezijileriň hakyky ýagdaýa gabat gelýändigini baradaky habardan durýar.

Auditor netije auditoryň goly we möhür bilen tassyklanylýar. Auditor barlagyň netijesine ýuridik jogapkärçiligi alyp barýar.

Bellenilen düzgüni bozan ýagdaýynda auditor kanun tarapyndan jezalandyrylýar ýa-da kärhana ýetiren zyýanyň derejesine görä jerime töleýär. Auditor barlagy diňe bir gözegçilik wezipesini ýerine ýetirmän, hasaby we hasabaty ýöretmek meseleleri şeýle hem menejment boýunça maslahat kömegini berýär. Barlagyň gidişinde auditor meýilnamalaşdyrylan görkezijilerden gündelik üýtgemäni anyklaýar we kärhananyň ýolbaşçylaryna kemçilikleri düzetmäge mümkinçilik berýär.

Auditor kärhananyň ýolbaşçysyna diňe bir gündelik dolandyrmak boýunça däl-de, geljekgi ösüşi we uzak möhletleýin meýilnamalary düzmekde hem maslahat berýär.

§14. Innovasion menejment

14.1. Innovasion menejmentiň maksady

Soňky ýyllarda menejmenti guramak sebitlerinde maksat boýunça dolandyrmak; maksatnama-maksat dolandyrylyşy; meseleler boýunça dolandyrmak; taslama menejmenti we ş.m ýaly ugurlara nazaryýetçileriň we amalyçylaryň gyzyklanmalary artýar.

Kesgitleniş aýratynlyklaryna seretmezden, olara çemeleşmegiň iň bolmanda bir umumy häsiýetlendirijisi, ýagny maksada gönükdirilen dolandyrylyşy bardyr.

Häzirki zaman halkara tejribesinde agrosenagat önümçiliginiň ösmegi agrosenagat toplumynyň dolandyryş ulgamyny täze hil ýagdaýlaryny aňladýan maksatlaýyn maksatnamalaryň giňden ýaýramagyna getirdi.

Önümçilik dolandyrylyşyna maksatnamalaýyn maksatly çemeleşmeler agrosenagat toplumynyň ösmeginiň meselelerini we maksatlaryny öz wagtynda, giňişliginde amal edýän ykdysady, tehnologik, guramaçylyk ylmy-tehniki we beýleki çärelerden durýandygyny bellemek gerek.

Şoňa görä dolandyryş maksady garaşylýan peýdaly netije ýaly dolandyryşyň ilkinji elementidir. Dolandyryşy maksat barada aýdyň we anyk bolmadyk düşüňjeler bilen gurajak bolmak öz manysyny ýitirýär. Şonuň üçin agrosenagat toplumynyň netijelei ösmeginde, dolandyryş ulgamynda maksatlar toplumynyň kesgitlenmegi, olaryň bölekleri we derejeleri boýunça baglanylmagy hem-de anyklanylmagy merkezi meseledir.

Bu meseläni çözmegiň kynlygy agrosenagat toplumynyň düzümindäki pudaklary-da dolandyryş maksatlary deňölçegli bolmadyk, gapma-garşylykly häsiýetli, iňňän çylşyrymly içki arabaglanyşyklaryň bolmagydyr.

Häzirki şertlerde dolandyryş ulgamyny gurmagyň pudaklaýyn we sebit jähtleri agrosenagat toplumynyň ulgamyndaky aýratyn düzümleriň wezipeleriniň maksatlary saýlanylyp alnanda, köplenç, ýalňyşlyklara getirýär.

Mysal üçin, oba hojalyk önümlerini öndürmek göwrüminiň ýokarlandyrylmagy, degişlilikde, agrosenagat toplumynyň ahyrky haryt görnüşdäki önümleriniň gös-göni artmagyny aňlatmaýar. Bu oba hojalyk önümleriniň 80 göteriminiň aralyk önüm bolup, önümçilikde sarp etmek üçin peýdalanylyandygy bilen düşündirilýär.

Şonuň üçin oba hojalyk önümlerini öndürmegiň osüş-i, degişlilikde, ambarlaryň we sowadyjylaryň göwrümleriniň, gaýtadan işleýän kärhanalaryň kuwwatlarynyň, harytlaryň lomaý we bölek satuwlarynyň amala aşyrylyş mümkinçilikleriniň giňemeginiň ösüşleri bilen baglydyr.

Şeýlelikde, maksadyň döremegi näme bar, näme bolmaly diýen düşüňjeleri göz önünde tutýar. Menejeriň esasy işjeňligi hem şu gapma-garşylygy çözmeklige gönükdirilýär.

Agrosenagat toplumynyň dolandyrylyşynda esasy maksat halky ýokary azyk önümleri bilen, senagaty bolsa oba hojalyk çig maly bilen üpjün edip, şonuň esasynda durmuş meselelerini çözmek we önümçiligiň netijeliligini ýokarlandyrmak wezipeleridir. Bu wezipeler agrosenagat toplumyny dolandyrmagyň maksatlaýyn düzümini şeýle kesgitleýär.

1. Oba hojalyk önümleriniň we azyk harytlarynyň öndürilişiniň göwrümleriniň durnukly we güwäli giňemegi hem-de olaryň hilleriniň ýokarlanmagy we görnüşleriniň artmagy.

1.1. Agrosenagat toplumynyň pudaklarynda bar bolan esasy goruň önümçilik kuwwatlarynyň, material, maliýe we zähmet serişdeleriniň şeýle hem maýa goýumlarynyň netijeli ulanylmagy.

1.2 Oba hojalyk önümlerini öndürmegiň görnüşleriniň artdyrylmagy.

1.3 Oba hojalyk önümlerini taýýarlamagyň göwrümleriniň artdyrylmagy.

1.4 Azyk senagaty pudagynyň önümleriniň öndürilişini ýokarlandyrmak.

1.5 Önümçilik infrastrukturasyny ösdürmek.

1.6 Material – tehniki binýady ösdürmek.

2. Ylmy – tehniki ilerlemäni tizleşdirmek.

2.1 Material-tehniki binýadyň ösüş depginlerini tizleşdirmek.

2.2 Himiýalaşdyrmagy ösdürmek.

2.3 Ylmy-tehniki ilerlemäniň depginlerini tizleşdirmegiň ykdysady guramaçylyk usullaryny kämilleşdirmek.

3. Agrosenagat toplumlarynyň ulgamlarynda sarp ediş we alyş-çalyş, paýlamak döwürleriniň we önümçilik gatnaşyklarynyň kämilleşdirilmegi.

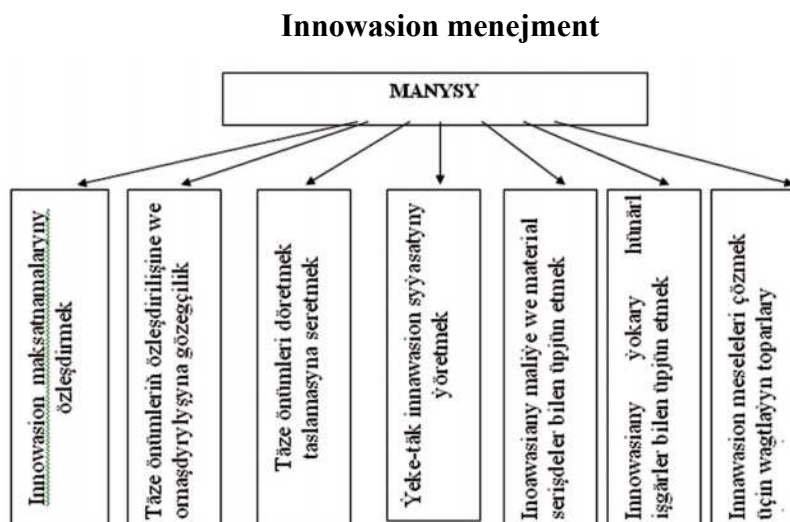
3.1 Ylmy-tehniki ilerlemäniň we onuň durmuş – ykdysady täsirleriniň depginlerini tizleşdirmek.

3.2 Ykdysady ösüşiň durmuş sebäpleriniň ýokarlanmagy we toparlaryň durmuş ösüşleri.

3.3 Pudaklaryň, olaryň düzümindäki kärhanalaryň we guramalaryň döwrebap işlemegi.

14.2 Täze önümi işläp taýýarlamak we ornaşdyrmak

Innowasion menejment hojalyga ýolbaşçylyk etmegiň ýokary derejesi bilen tapawutlanyar. Onuň manysy aşakdaky tablisada görkezilýär.



Onuň maksady hojalygyň işine täzelikleriň dürli görnüşlerini ornaşdyrmak bilen bagly bolup durýar.

Innowasion menejmente aşakdakylar girýär:

1. Täze önümi işläp taýýarlamak we ony önümçilige ornaşdyrmak.
2. Goýberilýän önümi kämilleşdirmek.
3. Önümleriň adaty görnüşlerini öndürmegi ösdürmek.
4. Önümiň könelen görnüşlerini önümçilikden aýyrmak.

Innowasion menejmenti amala aşyrmak şu aşakdakylaryň üsti bilen ýerine ýetirilýär:

1. Innowasion işiň meýilnamasyny we maksatnamasyny işläp düzmek;
2. Täze önümiň ornaşdyrylyşynyň gidişine gözegçilik etmek.
3. Täze önümleri döretmegiň taslamalaryna seretmek;
4. Maksatnamany maliýe we maddy serişdeler bilen üpjün etmek;
5. Hojalygy hünärli işgärler bilen üpjün etmek;

Hojalyklarda täzelikleri ornaşdyrmagyň gidişi şeýle kesgitlenýär.

1. Meseläniň täze tehniki çözgüdini tapmak;
1. Ylmy-barlag işlerini işläp taýýarlamalary geçirmek;
2. Önümiň köpçülikleýin öndürilmegini ýola goýmak;
3. Täze harydy bazara ornaşdyrmak;
4. Tehnologiýany hemişe kämilleşdirmek.

Täzelikçiligiň gidişiniň esasy döwürleri:

I. Döwür. Gelýän täzelikleri ulgamlaşdyrmak.

1. Bazardaky tehnologik üýtgemeler we marketing gulluklaryndan gelýän maglumatlary toplamak.

2. Töwekgelçiligiň derejesini we möçberini kesgitlemek.

3. Maksatlaýyn bazarlar üçin önümleri işläp taýýarlamak, mümkinçilikleri kesgitlemek.

II Döwür.

Täze önümiň ykdysady netijeliliginiň seljermesi.

1. Önümi tehniki işläp taýýarlamak.
2. Önümiň tehniki-ykdysady häsiýetnamalaryny kesgitlemek.
3. Bazar islegine we satmagyň göwrümine baha bermek.
4. Täze önüm üçin çykdajylary kesgitlemek.
5. Täze önümi özleşdirmegiň we bazara çykarmagyň möhletleri.

III Döwür. Täze önümi döretmek.

1. Kärhanadaky bölümler boýunça täze önümiň ösüş maksatnamasyny düzmek.

Umuman aýdylanda täzelikçi ösüşiň gidişi aşakdakylary göz önünde tutýar:

1. Ýokary derejede ýöriteleşdirilen bölümçeleriň döredilmegi.
 2. Täzelikçi işi sazlamak üçin merkezi gulluklary döretmek.
 3. Täze önümi işläp taýýarlamak boýunça taslama toparyny ýada merkezini guramaly.
 4. Ylmy-barlag, döredijilik işleri üçin ylmy merkezleri we barlaghanalary açmaly.
 5. Ýörite höweslendiriji gaznalary döretmeli.
 6. Maslahat beriji kömegi guramaly.
- Şeýle hem täzelikçi ösüşler üçin:

Ylmy-tehniki syýasaty işläp taýýarlamaly. Şeýlelikde, täzelikçi, dolandyryjylar önümçilige toplumlaýyn çemeleşmegiň usullaryny ele alýarlar. Bu öz gezeginde hojalygyň çäginde tehniki we beýleki ösüşleriň hem-de özgertmeleriň doly amala aşyrylmagyny üpjün edýär.

Nusgany taýýarlamak we tehniki synaglar. Harydyň görnüşini, haryt belgisini, bezelişini, gaplanylyşyny, nyşan goýluşyny kesgitlemek.

IV Döwür. Önümi önümçilige ornaşdyrmak barada karar kabul etmek.

1. Täjirçilik esaslandyrylyşy-satmagyň mukdary, önümiň girdejililigi we ş.m.

2. Kärhananyň önümçilik mümkinçilikleri, bar bolan kuwwatlyklaryň ulanylyşy, serişdeler we hünärlü işgärler bilen üpjünçiligi.

3. Maliýe mümkinçilikleri – maliýeleşdirmegiň umumy jemi, onuň çeşmeleri, peýda-zyýanyň garaşylýan netijeleri.

4. Kadalaýjy görkezijiler, gabat gelşi, dürli ülnüler we ýurduň döwlet kadalary.

5. Täzelik girizmäniň patent goragyny üpjün etmek.

§15. Agrosenagat toplumynda menejmentiň aýratynlyklary

15.1. Menejmentiň ykdysady usuly

Ykdysady usulyň manysy diýlip, kärhananyň ösmegi we işlemegi üçin amatly şertleriň döremegine maksatlaýyn täsir edýän serişdeleriň we çäreleriň toplumyna düşünilýär. Olar hojalyk mehanizminiň ykdysady tebigatyna gabat gelýärler we bazar esasynda alyş-çalşyň hem-de önümçiligiň ösmeginiň sebäpleriniň biri bolup durýarlar. Şonuň üçin täjirçilik hasaplamalaryň düzümine tejribe görnüşinde girizilen täzelikleriň öwrenilmegi hojalyk usullarynyň wajyp usullary görnüşinde aýratyn ähmiýete eýe bolýar. Ol özünde dolandyryş wezipesini, ykdysady ryçaglary, serişdeleri bütewiligine saklamak bilen çykdaýlary netijeli ölçemäge gönükdirmäge we önümçiligiň girdejililigini üpjün etmelidir.

Şeýle hem ykdysady usullar zähmetkeşleriň ykdysady gyzyklanmalaryna gönükdirilen täsir etmelerden durýar. Ykdysady taýdan täsir etmeleriň serişdeler ulgamyna meýilnamalaşdyrmak, maddy höweslendirmeler, önümiň

özüne düşýän gymmaty, arassa we umumy girdeji, kredit we maliýeleşdirmek, bahalar ykdysady seljerme we ş.m. girýärler.

Agzalan ykdysady çäreleriň her biri dolandyrylýan obýektlere dolandyryş derejelerine baglylykda dürli täsir edýärler, ýagny kredit maliýeleşdirmek, bahalar we beýlekiler zähmetkeşlere güýçli täsir etmeseler-de işçilere hak tölemek we höweslendirmek gös-göni öz täsirini ýetirýär.

Bazar ykdysadyýetinde bolan önümçilik kärhanalary halk hojalygynyň esasy bölegini tutýar. Şonuň üçin ykdysady täsir etmegiň serişdeleri döwlet tarapyndan we kärhananyň özi tarapyndan ulanylýar. Jemgyýete gerek önümleriň doly mukdarda we ýokary hilli öndürilmegi üçin we ykdysady täsir etme çäreleriniň bütin toplumy kesgitlenýär.

Eýeçilik etmegiň ykdysady mehanizmleriniň kämilleşýän döwründe progressiw normatiwlere esaslanan ykdysady höweslenmelere we önümçiligi meýilnamalaşdyrmagyň kämilleşen görnüşlerine aýratyn orun berilýär. Bu wagt meýilnamalaşdyrmak, dolandyryşyň ähli derejelerinde ýeriň ýagdaýyny, zähmet we beýleki resurslary hasaba almak arkaly amala aşyrylýar.

Ýurdumyzyň Garaşsyzlygyny alandan soň geçirilýän özgertmeler hojalyk mehanizmini kämilleşdirmek boýunça oba-hojalyk önümçiligini dolandyrmakda ykdysady usullara düýpli çemeleşmegi talap edýär. Şeýlelikde, ykdysady dolandyryş-munuň özi ykdysady çäreleriň ulgamy bolup, oba hojalyk kärhanasynyň we onuň işgärleriniň işjeňligi we bilimini gerek bolan ugra gönükdirýär. Oba hojalyk önümçiligini dolandyrmagyň ykdysady usulynyň esasy bolup, işgärleriň jemgyýetçilik-köpçülikleýin we hususy maddy işgärleriniň birligi durýar. Önümçiligi dolandyrmagyň ykdysady usulynyň ulgamy şu aşakdakylary özünde jemleýär:

1. Meýilnamalaşdyrmak.
2. Hojalyk hasaplaşygy.
3. Maddy tarapdan höweslendirmek we zähmete hak tölemegiň progressiw görnüşlerini ornaşdyrmak.
4. Baha döreyiş ulgamy.
5. Kredit ulgamy.

Bu aýdylanlardan meýilnamalaşdyrmak önümçiligi dolandyrmagyň esasy usulydyr. Sebäbi dogry hasaplanan we düzülen meýilnama oba hojalyk önümçiliginiň, ýokary derejesini, durnukly ösüşini we onuň ykdysady netijeliligini üpjün edýär.

Hojalyk hasaplaşygynyň hem önümçiligi dolandyrmakda orny bardyr. Sebäbi hojalyk hasaplaşygynda işleýän kärhanany üstünlikli dolandyrmak üçin öz harajatlaryňy mydama önümçilik netijeleri bilen deňeşdirmeli, çykadjylaryňy öz girdejileriň bilen ýapmaly.

Şeýle hem önümçiligi giňeltmeli, peýda almaly, maliýe-kredit ulgamynyň öňündäki borçlaryny (kredit gaýtarmak) berjaý etmeli. Diňe şu talaplar berjaý edilende hojalyk hasaplaşygy öz ykdysady netijesini berýär.

Maddy taýdan höweslendirmek hem önümçiligi dolandyrmakda ykdysady usullaryň biri bolup durýar. Ol öz başlangyjyny önümçiligiň jemi boýunça ýa-da gazanylan netije boýunça işgärleri maddy taýdan höweslendirmek esaslaryndan alyp gaýdýar.

Şunlukda, her bir işgäriň hususy islegi, köpçüligiň, jemgyýetiň we kärhananyň islegine gabat gelmelidir. Baha ulgamy öndürilen oba hojalyk önümlerine ykdysady tarapdan esaslandyrylan satyn alyş bahalarynyň goýulmagyny üpjün etmelidir. Sebäbi önüm öndürmäge sarp edilen zähmet bilen önümiň bahasynyň arasynda belli bir arabaglanyşyk bolup, ol diňe zähmet harajatlarynyň we çykadjylarynyň öwezini dolmak bilen çäklenmän, önümçiligi giňeltmäge we ösdürmäge esas hem döretmelidir.

Kredit ulgamy bolsa, material gymmatlyklaryň we serişdeleriň wagtlaýynça ulanylmaga berilmelidir. Şunlukda, yzyna gaýtarylmaly wagty ýa-da peýdalanylany üçin üstüne goýulýan göterim ýaly ykdysady gatnaşyklar ýüze çykýar.

Oba hojalyk önümçiligi kredit ulgamyndan giňden peýdalanylýan pudakdyr. Sebäbi oba hojalyk önümçiliginiň ösüşiniň barşynda taýýar önümiň alynmaýan wagty gabat gelýär.

Şonuň üçin köp halatlarda dolanyşyk serişdelerini almak, işgärleriň zähmetine hak tölemegi üçin oba hojalyk kärhanalary gysga we uzak möhletli kreditlerden peýdalanylýarlar.

Mundan hem başga önümçiligi dolandyrmagyň ykdysady usulynda, meýilnamalaşdyrmagyň ykdysady çaklamalaryny ylmy tarapdan esaslandyrylan usulda alyp barmak uly orun tutýar. Häzirki wagtda ykdysady çaklamalaryň birnäçe görnüşleri bardyr:

Ekspert usuly—çaklamalary ýa-da anyk meseleleri çözmekde abraýly ekspertlere daýanmak.

Ekstrapolýasiýa usuly- ykdysady dolandyryş çaklamalaryny hasaplamalar arkaly ösdürmek.

Şeýle hem ykdysady dolandyryşy matematiki modelirlmek usuly. Bu usul barlanýan ulgamy hemmetaraplaýyn öwrenmäge esas berýär.

Ykdysady çaklamalar üç bölege bölünýär:

1 Gysga möhletli çaklamalar- birnäçe hepdeden, aýdan, iki ýyla çenli.

2. Aralyk möhletli- iki ýyldan on ýyla çenli.

3. Uzak möhletli- on ýyldan ýokary.

Bu çaklamalaryň hemmesi anyk barlaglaryň esasynda taýýarlanýar we ykdysady ösüşiň maksatnamalary düzüleninde giňden ulanylýar.

Oba hojalyk kärhanalarynda içki hojalyk kärende gatnaşyklaryna geçilmegi bilen dolandyryş diwanhanasy tarapyndan ýerine ýetirilýän wezipeleri anyk çäklendirmek we ony saklamaga çykdajylary kesgitlemek zerurlygy ýüze çykýar.

Administrasiýanyň möhüm wezipesi hojalyk hasaplaşygynyň tabşyryklary işläp taýýarlamakdan, gözegçiligi, hasaba almak hem-de hasabat işlerini üpjün etmekden we anyk ýöretmekden ybaratdyr.

Şunlukda, kärendeçi we potratçy bölümlerde umumy ýolbaşçylygy üpjün eder ýaly administrasiýany esasy dört topara bölmek maslahat berilýär.

Birinji topar – kärendeçi bölümleriň özara hereketiniň meselelerini galjaň çözmek, olaryň etrap, welaýat derejesindäki talaplaryny kesgitlemek üçin hojalykdaky galjaň dolandyryş topary düzülýär.

Ikinji topar – maliýe hasaplaşyk merkezi. Ol meýilnama maliýe düzgün –nyzamyň berjaý edilmegini üpjün edýär. Önümçilik harajatlaryny azaltmak boýunça iş alyp barýar. Býujet tölegleri tölemäge amala aşyrylýar. Merkezleşdirilen jemgyýetçilik gaznasyny düzýär. Maliýe hasaplaşyk merkezi kärendeçileriň öz (lisewoy) şahsy hasaplaryny we kredit ýazmaçlaryny açýar.

Üçünji topara ekerançylygy dolandyrmak boýunça adamlar degişlidir. Bu toparyň işgärleri ylmy-tehniki progresiň gazananlaryny we ekerançylykda öňdebaryjy tejribäni önümçilige ornaşdyrmak, hasyllylygy ýokarlandyrmak we ş.m. boýunça iş alyp barýarlar.

Dördünji topar, muňa maldarçylygy dolandyrmak boýunça işgärler girýärler. Bu toparyň işgärleri maldarçylyk önümleriniň öndürilişini artdyrmak, ot-ýým binýadyny guramak, ylmyň we tehnikanyň maldarçylykda gazananlaryny we maldarçylykda öňdebaryjy tehnikany önümçilige ornaşdyrmak, mallaryň kesellerine garşy göreş we beýleki çäreleri alyp barýar.

Şeýlelikde, ýolbaşçylaryň we hünärmenleriň dolandyryş ulgamyna ykdysady seljermes esasy täsir ediş serişdesi bolup durýar. Önümçilik maliýe işleriniň çuňňur ykdysady seljermesi önümçilik ykdysadyýetindäki tygşylylyklaryny ýüze çykarmak bilen olardan dogry peýdalanmagyň ýollaryny görkezýär.

Ykdysady seljermäniň usullaryny dogry ulanyp bilýän her bir ýolbaşçy, agronom, zootehnik, inžener öz garamagyndaky adamlara işjeň täsirini ýetirip biler.

Şunlukda, oba hojalyk kärhanalarynda her bir ýolbaşçynyň we hünärmenleriň elinde ulanmak üçin köptaraplaýyn we döredijilikli çemeleşmeli bolan ykdysady täsir etmeleriň giň giden serişdeleri bardyr. Ýöne, ykdysady taýdan täsir etmegiň bu serişdeleriniň köp bölegi administratiw usuldan peýdalanmak arkaly amala aşyrylýar.

Belli bolşy ýaly, önümçiligi dolandyrmagyň ykdysady usuly jemgyýete zerur bolan netijelere ýetmek maksady bilen işgärleriň zähmet toparlarynyň ykdysady gatnaşyklaryna we gyzyklanmalaryna täsir etmeleriň usulydyr.

Dolandyryşyň obýektlerine ýokardan berilýän tabyn we beýleki gös-göni täsir ediş usuly bolan administratiw usuldan tapawutlylykda, dolandyryşyň ykdysady usuly özbaşdaklygy we köpçülikleýin basgançaklary çäklendirmeýär.

Şeýle hem her bir işgäriň we kärhananyň döwlet bilen bilelikdäki gyzyklanmalaryň doly gabat gelmeklerine ýardam bermekde ykdysady usulyň roly uludyr.

Dolandyryşyň ykdysady usulynyň rolunyň ýokarlanmagy hojalyk pudaklaryndaky harajat ýitgilerine garşy dürli ugurlaryň emele gelmegine uly täsir edýär.

Dolandyryşda ykdysady usullaryň akylyly-başly ulanylmagy zähmet toparlaryny we aşgärlerden, serişdelerden amatly peýdalanmagyň, önümçiligiň netijeliliginiň artmagynyň we önümçilikde ylmy-tehniki progresi çaltlandyrmagyň täze ýollaryny gözlemäge çalyşýar.

Dolandyryşyň ykdysady usullary işgärleriň we zähmet toparlarynyň diňe bir öz hususy gyzyklanmalaryny kanagatlandyrmak bilen çäklenmän, eýsem umumy döwlet gyzyklanmalarynyň hem doly üpjün bolmagyna ýardam bermelidirler.

Şeýle hem önümçilikde işleýänleriň özleri hususyýet mülkdar, telekeçi we ş.m. görnüşde hasaplamagy durmuş ykdysady we ylmy-tehniki ösüşde iň kuwwatly herekete gerimli güýçdügini belläliň. Mysal üçin, önüm öndürijilere karz bermek görnüşdäki ýeňilliker bilen olary halkyň isleg bildirýän harytlaryny öndürmekde täze kuwwatlyklaryň döredilmegini gyzyklandyrmak bolar.

Dolandyryşyň ykdysady usullary bir usuly beýleki usula päsgel bermän, eýsem, biri beýlekisini güýçlendirse, ýaly usullar arabaglanyşykda we toplumlaýyn şertlerde ulanylsa, öz garaşylýan netijesini berer.

Obýektiw ykdysady kanunlaryň ulanylmagyna esaslanýan dolandyryşyň ykdysady usullary, her bir işgäriň we toparyň umumy ahyrky netijelere ýetmekdäki gyzyklanmalaryň kanagatlandyrylyşynyň derejeleri, olaryň her biriniň goşan goşantlary bilen kesgitlenen görnüşde ulanylmalydyr.

Dolandyryşda ykdysady usullaryň rolunyň ösmegi işgärleriň we daýhanlaryň döredijilikli işlemeklerine we dolandyryşda demokratiki merkezleşme esaslarynyň ösmegine köp derejede ýardam berýär. Bu usuly ösdürmekde işgärleriň önümçilik serişdelerine şarikli eýeçilik etmegi, dolandyryşyň demokratiýasy oňaly şert döredýär.

15.2. Menejmentiň hökmürowan usuly

Dolandyryşy, zähmeti we önümçiligi dogry guramak diňe bir ykdysady täsir etmeleriň netijesinde üpjün edilmeýär. Her bir kärhanada ýa-da hojalykda adamlaryň önümçilik işjeňligi ýolbaşçylar tarapyndan, ýerine ýetirijileriň işleriniň hiliniň sazlanmagy we dogry ugurlara gönükdirilmegi hökmürowan täsir etmeleriň esasynda amala aşyrylýar.

Ýokary guramalar we aýratyn ýolbaşçylar tarapyndan öz mümkinçilikleriniň çäginde göz önünde tutýan önümçilik toparlarynyň we işgärleriniň önünde goýulýan meseleleriň gyşarnyksyz çözülmegine getirýän täsir etmeleriň köplügi dolandyryşyň hökmirowan usullaryna girýär.

Dolandyryşyň hökmürowan usuly adamlaryň arasynda bar bolan guramaçylyk gatnaşyklaryny ulanmaga esaslanyp, golasty adamlara gös-göni hökmürowan täsir etmeleriň serişdeleri ýaly kesgitlenýär. Onuň esasy maksady hojalyk çözgütleriniň guramaçylykly durmuşa geçirilmegini gazanmakdan ybarat.

Dolandyryşyň ykdysady we hökmürowan usullary umuman aýdanynda şol bir meseleleri çözmäge gönükdirilendir. Ýöne dolandyryşyň hömürowan usullary ykdysady usullara garanynda ýolbaşçylaryň we ýokardaky guramalaryň görkezmeleriniň has berk we gaýra goýulmasyz ýerine ýetirilmegi bilen tapawutlanýar. Hökmürowan usullar bilen ýerine ýetirijileriň maddy gyzyklanmalaryna däl-de, olaryň erkine täsir edýär.

Dolandyryşyň hökmürowan usullary ykdysady usullar bilen deňeşdirilende ýerine ýetirijilere galjaň, has çalt täsir edýär. Bu bolsa önümçilik prosesine hem umumy täsirini ýetirýär. Hökmürowan usullar ýolbaşçy guramalaryň çözgütleriniň hökmany suratda ýerine ýetirilmegini kesgitleýär. Bu çözgütleriň ýerine ýetirilmezligi diňe bir tertip-düzgün jogapkärçiligine getirmän eýsem, maddy jogapkärçilige hem getirýär.

Hökmürowan usullaryň ähmiýeti önümçiligi galjaň dolandyrmakda has hem uludyr. Olarsyz ykdysady we beýleki usullar doly güýjünde peýda bermeýärler.

Şeýlelikde, dolandyryşyň hökmürowan usuly dolandyryşyň ösüşiniň barşynyň hemme döwründe hereket edýär. Dolandyryşyň bu usuly işgärler üçin hökmany suratda ýerine ýetirmeli görkezmelerden, buýruklardan, kararlardan we ş.m. durýar. Diýmek, dolandyryşyň hökmürowan usulynda ýokary hojalyk guramasy ýa-da belli bir işgäre ýerine ýetirmegi hökmany bolan nobatdaky işleri buýruk ýa-da görkezme görnüşinde tabşyryar.

Dolandyryşyň hökmürowan usulyna şu aşakdakylar degişlidir:

- dolandyrylýan obýekte göni we tiz täsir etmek;
- ýüze çykýan önümçilik ýagdaýlarynyň, esasan, bir taraplaýyn çözülmegi;
- görkezmeleriň we buýruklaryň ýerine ýetirilmeginiň hökmanylygy;
- öz tabynlygyndaky edaralaryň we işgärleriň hukuklaryny goramak.

Hökmürowan dolandyryş erkli täsir edililige degişlidir. Şeýle hem bu dolandyryşda meseleleri birtaraplaýyn çözmek bilen, işi ýerine ýetirijä kän bir özbaşdaklyk berilmeýär. Bu usulda işleri ýerine ýetirmegiň şertleri, serişdeleri, wagtlary, tertibi, önde goýlan wezipeleri we maksatlary öňden kesgittenilip berilýär.

Hökmürowan dolandyryş düzgün talap edililigi, işleriň tertibi we hökmany ýerine ýetirilmegi bilen häsiýetlendirilýär.

Hökmürowan dolandyryş, esasan, iki usula bölünýär:

- guramaçylyk täsir ediş usuly;
- görkezme beriji täsir ediş usuly.

Guramaçylyk täsir ediş usuly, hökmürowan namalaryň we çäkleriň esasynda durnukly guramaçylyk gatnaşyklarynyň döredilmegidir.

Görkezme beriji täsir ediş usulyna gysga wagtlyk guramaçylyk gatnaşyklaryny döredýän görkezmeler, buýruklar we ş.m. girýär.

Guramaçylyk täsir usuly – guramaçylykly dessurlamak, guramaçylykly kadalaşdyrmak we guramaçylyk-usuly gözükdirmek ýaly böleklere bölünýär. Dessurlamakda işgärlere kesgitli hereket etmek wagty görkezilýär. Kadalaşdyrmakda işi ýerine ýetirijä çägiň we kadalaryň üsti bilen täsir edilýär. Guramaçylyk usuly gözükdirmekde usulnama görkezmeleriň esasynda işi ýerine ýetirmek talap edilýär.

Oba hojalyk önümçiliginde hökmürowan dolandyryş usulynyň esasy guramaçylykly kadalaşdyrmakdyr. Sebäbi, bu kadalar oba hojalyk önümçiliginde tehniki, tehnologiýa we guramaçylyk-ykdysady ulgamyň çäginde kesgitlemek üçin ulanylýan kadalarydyr.

Mysal üçin, tehnologiýa kadalaryda oba hojalyk işleriniň geçirilmeli wagty (tehnologiýa karta), guramaçylyk-ykdysady kadalara bolsa içerki düzgün-tertibiň guralyşy, hususy dolanyşyk serişdeleriň kadasy, kredit almanyň tertibi we ş.m. girýär.

Oba hojalyk kärhanalarynda oba hojalyk kadalaryň rejeli guralmagy dolandyryş ylmy tarapdan esaslandyrylmagyna giň esas döredýär.

Görkezme beriji täsir etmek usuly bu esasan oba hojalyk önümçiliginiň gidişindäki käbir päsgelçilikleri we gyşarmalary öz wagtynda kadalaşdyrmagy we düzetmegi, ýagny dolandyryşyň ösüşiniň barşyny aňladýar. Bu usul guramaçylykly täsir ediş usulynyň üstüni ýetirýär we anyklaýar. Şol bir işi haçan başlamalydygyny we kim tarapdan ýerine ýetirilmelidigini görkezýär.

Kärhananyň içki tertip düzgüni her kärhananyň özi tarapyndan kabul edilýär we tassyklanýar. Köp kärhana ýolbaşçylaryň iş tejribelerinden mälüm bolşy ýaly her berilýän görkezme doly suratda anyk, düşnükli, gysga bolmaly we bu görkezmeleriň ýerine ýetirilişine doly gözegçilik edilmeli.

Görkezme berijilikli täsir etme usuly oba hojalyk önümçiliginde şu aşakdaky görnüşlerde amala aşyrylýar:

- buýruklar we görkezmeler esasynda,

- umumy ýygnaklaryň karary esasynda,
- önümçilikde dürli görnüşli maslahatlaryň esasynda.

Bu aýdylanlara aşakdaky ýaly düşünilýär.

Buýruk- döwlet kärhanasynda ýokary guramalaryň kararlaryny we görkezmelerini ýerine ýetirmek üçin berilýär. Buýruk ýazmaça ýa-da dilden bolup, ýolbaşçynyň öz golasty işgärlerinden işi belli bir wagtda ýerine ýetirmegi talap edýär. Buýrukda kärhanany ady, buýrugyň nomeri, wagty we gysga mazmuny, ýokary guramalaryň beren görkezmeleri we normalary, şeýle hem buýrugy ýerine ýetirmek üçin jogapkär işgärleriň familiýasy görkezilýär. Buýruk kärhananyň hemme işgärleri tarapyndan hökman ýerine ýetirilmelidir.

Görkezme - her bir wezipe gullugynda durýan adam öz borjyna girýän işler boýunça berýär. Ýagny baş ekerançy önümçiligiň tehnologiýasy boýunça, ykdysady meýilnama – ykdysady bölüm boýunça we ş. m. Görkezmäniň buýrukdan tapawudy görkezme boýunça kärhananyň ýolbaşçysyna arz edip bilýär.

Karar – bu topar guramalaryň görkezme beriji resminamasy bolup durýar, ýagny umumy ýygnagyň karary, arkadaşlyk guramasynyň karary, daýhan birleşiginiň agzalarynyň karary we ş.m. Her bir karar ýörite toparlaryň maslahatly hereket etmekleri esasynda kabul edilýär.

Önümçilik maslahatlary – bu önümçiligi dolandyrmagyň netijeli täsir edijileriniň biri bolup, önümçilik meselelerini çözmekde degerli orny eýeleýär.

Ýumuş buýurmalar we meýilnama maslahatlaryny geçirmegiň hem önümçilik meselelerini galjaň çözmekde uly orny bardyr. Bular işiň ösüşiniň, barşynyň döwrelaýyk gidişi we hojalygyň ýagdaýy baradaky soňky maglumatlary öz wagtynda kesgitleýär.

Häzirki bazar ykdysadyýetine geçilýän döwürde, önümçiligi dolandyrmakda ykdysady usullar bilen hökmürowan usullary utgaşdyrmaly bolýar. Sebäbi käbir oba hojalyk önümlerine döwlet tabşyryklary häzirikçe dowam edýär. Şonuň üçin oba hojalyk önümçiligini dolandyrmagyň ykdysady we hökmürowan usullarynyň esasy iş ýörelgesi ýokardan berlen görkezmäni ýerine ýetirmäge gönükdirilen bolmaly.

Umuman, önümçiligi dolandyrmakda dürli usullaryň ulanylmagyndan başga faktorlar hem bardyr. Mysal üçin, işgärleriň häsiýetlerini öwrenmeli, ýagny “näçe adam bolsa, şonça hem häsiýet bar” diýen nakyldan ugur almaly, onuň bilim derejesini, milli aýratynlyklaryny we ş.m. göz önünde tutmaly.

Belli bolşy ýaly, dolandyryşdaky baglanyşyklar kesgitli usullaryň üsti bilen amala aşyrylýar. Şol usullaryň biri hem guramaçylyk usulydyr.

Guramaçylyk usullaryň kömegi bilen hojalyklaryň durmuşda bomagy üçin ähli şertler döredilýär. Olaryň üsti bilen hojalyklar taslanylýar, döredilýär, wagt we giňişlik babatda orny kesgitlenilýär. Şeýle hem işjeňlik çäkleri düzülýär. Degişli görkezmeler bilen üpjün edilýär.

Bu görkezmeler işgärleriň dürli ýagdaýlarda ýerli-ýerinde goýulmagy bilen birlikde olaryň hukugyny, borçlaryny we özüni alyp barmagyň düzgünlerine çenli düşündirişlerden ybaratdyr. Bu görkezmeleriň önümçiligiň dowamynda diňe hojalygyň durmuşda barlygynyň güwanamalary bolandyklary üçin diňe bir işjeň hasap edilmeýärler.

Muňa mysal edip, dolandyryş düzümleriniň emele geliş usullary, zähmet toparlarynyň dörediliş usullary, birnäçe jemgyýetçilik çäreleriniň taýýarlanylş we geçiriliş usullary we ş.m görkezmek bolar.

Şeýle hem dolandyryşyň guramaçylyk düzümi bolup, dolandyryş ulgamyny emele getirýän bölekleriň köplüğine we olaryň arasyndaky arabaglanyşyklar hyzmat edýärler. Düzümiň bölekleri bolup bolsa dolandyryş edaralary we olara tabyn bolan kärhanalar, guramalar, hojalyklar ýa-da olaryň bölümleri bolan önümçilikler, sehler, şahamçalar we ş.m. girýärler.

Düzümiň bölekleriniň sany birnäçe görkezijilere bagly bolup, olaryň ilkinjisi dolandyryjylyga degişlidir, ýagny obýektleriň kesgitli sanlarynda dolandyryş baglanyşygyny netijeli amala aşyrmagyň mümkinçiligidir. Bu hem öz gezeginde alynýan, gaýtadan işlenýän we ýaýradylýan maglumatlaryň göwrümi bilen baglydyr, ýagny maglumatlaryň göwrümi näçe az bolsa, dolandyryjy ýolbaşçy köp sanly obýektlere ýolbaşçylyk edip bilýär.

Ykdysady obýektler dolandyrylanda maglumatlaryň göwrümi bu obýektleriň özbaşdaklyk derejeleri bilen kesgitlenilýär. Oňa bolsa meýilnamalaşdyryş, üpjünçilik, harytlary ýerleşdirmek, gurluşyk, ykdysady höweslendirmeler we beýleki meseleler çözülenäki hukuklaryň giňligi girýär.

15.3. Menejmentiň durmuş-psihologik usuly

Her bir ýolbaşçynyň esasy borjy golasty işgälerini aňly –düşünjeli dolandyrmak, olaryň zähmete bolan meýilini artdyrmak, işgärleriň maddy we ruhy taýdan isleglerini kanagatlandyrmak we önümçiligiň netijeliligini

artdyrmakda zähmetiň ornuny düşündirmekden ybaratdyr. Şonuň üçin ýolbaşçy önümçiligi dolandyrmagyň durmuş-psihologiki usulyndan peýdalanmagy başarmalydyr. Bu usulyň esasy maksady önümçiligiň adam faktoryny çuň hasaba alyp, ykdysady we hökmürowan usullaryň netijesine ýardam etmektir.

Menejmentiň durmuş-psihologik usuly dolandyrylýan ulgamyň aňyny terbiýelemek, şunuň esasynda zähmete bolan gatnaşygyny gowulyga tarap üýtgetmekden ybaratdyr. Şonuň üçin her bir ýolbaşçy şu aşakdakylary gowy bilmelidir:

1. Önümçiligiň tehnologiýasyny;
2. Önümçilik tehnikasyny;
3. Önümçiligiň ykdysadyýetini;
4. Önümçiligi guramagy;
5. Önümçiligiň dolandyryş taglymatyny;
6. Önümçiligiň we işgärleriň hukuk derejelerini.

Bu zatlary bilmek üçin onuň sosial-psihologiýa, sosiologiýa we pedagogika boýunça bilim derejeleri ýeterlik bolmalydyr. Şonuň üçin hem adam özüni gurşap alan kollektiwdäki kabul edilen kadalary ýerine ýetirmeli bolýar we tersine, onuň özi hem öz gezeginde kollektive täsir edýär.

Jemgyýetçilik önümçiligiň netijeliligi köp sebäbe bagly bolup durýar. Şol sebäpleriň esasy adam faktorydyr. Sebäbi adamlaryň işjeňjigi, olaryň zähmete bolan höwes, onuň aň-düşünjesi ruhy baýlygy bilen kesgitlenýär. Adamlaryň ruhy baýlygyny kanagatlandyrmak hem köp taraplydyr. Olar aşakdaky ýaly kesgitlenýär:

1. Zähmetiň medeniýetini ýokarlandyrmak, işgärleriň medeni we bilim derejelerini ösdürmek we şol esasyda zähmete höwes döretmek.

2. Zähmet we önümçilik şertlerini gowulandyrmak. Zähmet adamlaryna edilýän medeni-durmuş hyzmatlarynyň öüsini giňeltmek.

3. Berk özara baglanyşykda we gatnaşykda işleýän zähmet kollektiwlerini emele getirmek. Sebäbi her bir işgär kollektiwde köpçüligiň hormatyna mätäç bolup durýar. İşgärleriň gowy özara gatnaşyklary, şeýle hem ýolbaşçy bilen golasty işgärleriň gowy gatnaşygy islendik kollektiwde durnuklylygyň esasy sebäbidir.

Şeýlelikde, önümçilikde zähmet öndürijiligini ýokarlandyrmak üçin kollektive täsir edýän durmuş-psihologik aragatnaşyklaryna, önümçiligi dolandyrmak ýa-da menejmentiň durmuş-psihologik usuly diýilýär.

§16. Hojalyk çözgütleri

16.1. Hojalyk çözgütleri dolandyryş usuly hökmünde

Hojalyk çözgüdi diýip, dolandyryjy organyň (dolandyryş subýektiniň) önümçilik işiniň belli bir anyk sferasynda goýulýan maksadyň seçip alynmagyny, oňa ýetmegiň usullaryny we serişdelerini öz içine alýan durmuş-ykdysady akta düşünilýär.

Ýolbaşçynyň her bir iş hereketi çözgüt kabul etmekden başlanýar hem-de mydama şony amal etmek bilen hem baglanyşykly bolýar. Dürs, has netijeli çözgüdi kabul edip, hem ony durmuşa geçirip bilşi ýolbaşçynyň hünär sypatyny häsiýetlendirýän in möhüm alamatdyr.

Hojalyk çözgütleriniň önümçiligiň üznüksiz dowam edýän şertlerinde kabul edilýändigini we onuňähli taraplaryny hasaba almaly bolýandygy sebäpli, islendik dolandyryş çözgüdi durmuş-ykdysady esasa daýanýar. Oba hojalygynda bolsa dolandyryş çözgütleriniň çylşyrymly bolmagy bu pudagyň özboluşly aýratynlyklary bilen hem kesgitlenilýär. Şeýlelikde, hojalyk çözgütleri köp wariantly bolup, olaryň içinden in netijelisini seçip almak, ony durmuşa geçirmegiň dürli tärlerini çäýelik bilen utgaşdyrmak dolandyryş sungatynyň esasynda ýatýar.

Dolandyryş çözgüdiniň kabul edilmegine önümçilikdäki ýüze çykyan dürli ýagdaýlar, dolandyryş zynjyryndaky ýokarda durýan organlaryň tabşyryklary we beýleki ençeme deliller esas bolup bilýär. Adatça, hojalyk çözgütleriniň, takmynan, dörtde biri ýokardan alnan dolandyryş tabşyrygyny ýerine ýetirmek bilen baglylykda, ýene-de şonçaragy önümçilikdäki näsazlyklary düzetmek üçin, galan ýarysy bolsa beýleki sebäpler we deliller bilen kabul edilýär. Şonda öňki çözgüdiň möhletiniň geçmegi ýa-da onuň bölekleyin ýerine ýetirilmezligi sebäpli täzeden kabul edilýän çözgütler ep-esli orun tutýar.

Önümçiligi dolandyrmaga degişli hojalyk çözgüdi diňe aýdyň we başa barmagy mümkin bolan maksatdan ugur alnyp düzülen de ylmy taýdan esasly hem-de ykdysady taýdan netijeli bolup biler. Şeýle çözgüt dolandyrylýan obýekte hemme taraplaýyn çemelesmegiň ygtybarly guraly bolup, ol dolandyryşyň esasy mazmunyny düzýär. Kärhananyň tutus

ykdysadyýetiň bir bölegi bolup, onuň beýleki kärhanalar we hojalyk subýektleri bilen aýrylmaz baglanyşykly bolmagy dolandyrys çözgüdini kabul etmeklige ulgamlaşýn çemeleşmekligi zerurlyga öwürýär.

Ylmy-tehniki ilerlemäniň barşynda hojalyk çözgütleriniň sany köpelip, olaryň mazmuny çylşyrymlaşýar. Munuň özi kärhanalaryň, olaryň bölümleriniň içerki we daşarky aragatnaşyklarynyň dynuwsyz ösmegi, şonuň ýaly-da önümçilik kooperasiýasy, agrosenagat goşulyşmasy ýaly hojalyk hadysalarynyň barha köp orun tutmagy bilen şeýle bolýar.

Her bir ýolbaşçy çözgüdi **öz ygtyýarlygynyň çäginde, dolandyryan obýektiniň öňünde durýan wezipelerden ugur alyp, hereket edýän kanunçylygyň talaplaryny berk berjaý edip** kabul edýär. Çözgütlerde ýolbaşçynyn meselä subýektiw çemeleşmesi belli bir derejede beýanyň tapýar. Şonda olaryň ylmy taýdan aňrybaş esasy bolmagyny üpjün etmek üçin, ykdysady ösüşiň obýektiw kanunalaýyklyklaryny hasaba alýan ýörelgeleriň işlenip düzülmegi we ulanylmagy möhüm.

16.2. Çözgütleriň toparlara bölünişi

Her bir zat ýa-da hadysa öwrenilende içki mazmuny, ýüze çykyş görnüşleri bilen birlikde, onuňdüzümi we häsiýetleri hem seljerilýär. Dolandyrys çözgütlerini şu alamatlar boýunça toparlara bölmek mümkin:

- ◆ täsir ediş möhleti boýunça;
- ◆ çözülyän meseleleriňmöçberi boýunça;
- ◆ çözgüdiňtäsiriniňýaýradylýan obýektleri boýunça;
- ◆ çözgüdiňfunksional gönükdirilişi boýunça.

Wagt alamaty boýunça uzak, orta we gysga möhletli çözgütler tapawutlanýarlar. Uzak möhletli ýa-da geljek döwür üçin niýetlenen çözgütleriňýerine ýetirilmegi 3-5 ýyllyk we ondan hem uzak wagty talap edýär. Olara iri önümçilik obýektleriniňgurluşygy, hojalygyňönümçilik ugrunyň üýtgedilmegi, uly möçberdäki durkuny täzeleýiş, hojalygara kooperasiýasyny ýola goýmaklyk, hojalygy medeni-durmuş taýdan ösdürmek bilen baglanyşykly çözgütler girýär.

Orta möhletli çözgütler, adatça, bir ýylyň, aňry gitse – iki ýylyňiçinde ýerine ýetirmek üçin kabul edilýär. Olara hojalygyňmaddy-tehniki üpjünçiligi,

agrotehniki we zooweterinariýa çäreleriniňýola goýulmagy, önümçiligiňwe zähmetiňguralyşy bilen baglanyşykly çözgütleriňuly toplumy degişlidir.

Gysga möhletli çözgütler uzak bolmadyk möhletiňiçinde, meselem, birnäçe günün, hepdäniň, aýyňdowamynda ýerine ýetirilmeli önümçilik-tehnologik häsiýetdäki çäreleri öz içine alýar.

Ýaz ekişi, ekinlere ösüş, suwaryş, goýun gyrkymy ýaly möwsümleýin işleri guramaçylykly geçirmegiňmeýilnamalary şeýle çözgütler arkaly durmuşa geçirilýär.

Çözülýän meseleleriň möçberi boýunça umumy we hususy dolandyryş çözgütleri öz aralarynda tapawutlandyrylýar. Umumy çözgütler kärhananyňhojalyk işiniňhemme taraplaryna täsir edýär.

Mysal üçin, tutuş oba hojalyk kärhanasy boýunça maddy-tehniki üpjünçilik baradaky düzgünleriňüýtgedilmegi ekerançylyk pudaklaryna-da, maldarçylyk pudaklaryna-da dahylly bolup biler. Hususy çözgütler bolsa, adatça, hojalygyňaýry-aýry önümçilik bölümlerine ýa-da olaryň işiniň aýratynlykda alnan bir tarapyňa degişli bolýar.

Meselem, maldarçylyk fermasynda iki smenaly iş düzgünine geçmek, pagta ýygýan maşynlary hasyl ýygymyna taýýarlamak boýunça kabul edilýän çözgütler şolar ýaly hususy çözgütlere degişlidir.

Täsiriniňýaýradylýan obýektleri boýunça daşarky we içerkil çözgütler özara tapawutlanýar.

Funksional gönükdirilişi boýunça meýilnama-ykdysady, tehnologi, maliýe we administratiw häsiýetdäki çözgütler bölünip çykarylýar. Meýilnama-ykdysady çözgütler önümçiligi meýilnamalaşdyrmaga, biznes-meýilnamalary esaslandyrmaga we düzmäge, ykdysady hasaplamalaryň üsti bilen kärhananyň ösüşini çaklamaga degişli meseleleri çözmekde ulanylýar.

Tehnologiki çözgütler hojalygyň degişli funksional gulluklarynyň–inženerçilik, agronomçylyk, zooweterinariýa we ş.m. gulluklaryň işine dahyllydyr.

Maliýe çözgütleri hojalygyň maliýe serisdeleriniň ýagdaýyna, onuň peýdalanylyşyna gözegçilik etmeklige, girdejileriňwe çykdaýlaryň baglanyşdyrylmagyna, karz almak we ony üzmek meselelerine, maliýe hasaplaşyklaryna degişli çözgütlerdir.

Administratiw çözgütler kärhananyňähli işgärlerine hem-de dolandyrys diwanynyňözüne dahylly bolup, olaryňkömegi bilen aýry-aýry wezipeli adamlaryň, bölümleriňwe işgärleriňişi, degişlilikdäki hukuklary, borçlary we jogapkärçilikleri berkidilýär we amal edilýär.

Olardan hem başga, dolandyrys çözgütleri **modelli** we **döredijilikli** diýilýän toparlara-da bölünýär. Şol toparlaryňhersiňiňöz mynasyp orny we ýerine ýetirýän wezipesine görä aýratynlyklary bar.

Modelli çözgütler meseleleri has aýdyňlaşdyrýan bolsa, döredijilikli çözgütler belli bir möhüm maksady kesgitlemek we oňa ýetmek bilen bagly bolup, bazar gatnaşyklarynyňösyň, hojalyk erkinliginiňiňelýän şertlerinde olaryňähmiýeti has-da artýar.

Önümçiligi, ykdysadyýeti dolandyrmaklygyň esasy kynçylygy munda hem obýektiw kanunalaýyklyklary, hem adamlar bilen işleşmekde ýüze çykýan subýektiw faktory hasaba almagyňzerurlygyndan ybarat.

Bu ýerde önümçiligiň tehnologiýasyny we guralyşyny-da bilmeli, ykdysady kanunlaryňtäsirini-de göz önünde tutmaly, döwletiň kanunçylyk namalarynyň talaplaryny-da berjaý etmeli, resurs üpjünçiliginiň, daşarky we içerki hojalyk sertleriniň, işgärleriň meýillenilişiniň ýagdaýyna görä, dolandyrysýň ykdysady, administratiw we durmuş-psihologik usullaryny netijeli utgaşdyrmagy başarmaly.

Ilki bilen mesele aýdyňlaşdyrylyp, haýsydyr bir çözgüdi kabul etmek üçin maksat goýulýar. Maksadyň esasly we çöp döwen ýaly takyk kesgitlenilmegi çözgüdiň soňky ykbalyna güýçli täsir edýär. Soňra çözgüdi işläp düzmeklik we kabul etmeklik çäreleriň berk yzygiderlilikinde amala aşyrylýar.

Çözgüdiň maksady kesgitlenende hojalygy alyp barmagyň berlen pursatdaky ýagdaýyna, ýagny dolandyrylýan ulgama täsir etmek we ony täze ýagdaýa geçirmek üçin çözgüt kabul edilmegini talap edýän daşarky we içerki şertleriň bütün toplumyna baha berilýär. Şonuň esasynda hem kesgitlenen esasy maksat bölekleyin maksatlara bölünýär.

Hojalyk çözgüdi kabul edilende dürli maglumatlardan peýdalanylýar. Şol maglumatlaryň tükelligi, anyklygy we ygtybarly usullar arkaly işlenmegi netijeli çözgütleriň kabul edilmegine mümkinçilik berýär.

Hojalygy alyp baryş şertleriniň köpdürliligi birnäçe alternatiw çözgütleriň işlenip taýýarlanmagyna sebäp bolýar. Şonda olaryň içinden iň maksada laýygyny seçip almak üçin, çözgüdiň dürli wariantlaryny deňeşdirmegiň kriteriý diýlip atlandyrylýan baş görkezijişi (meselem, peýdanyň artmagy, harajatlaryň tygşytlanmagy, önümiň köpelmegi we başgalar) ýa-da görkezijiler ulgamy ulanylýar.

Gündelik hojalyk çözgütleri kabul edilende şeýle görkezijiler hökmünde meýdan işlerinin wagtynda ýerine ýetirilişi, önümiň zaýasyz ýygnaýp alynýlmagy we ş.m. ulanylýar.

Her bir hojalyk çözgüdi degişli buýruk, karar, ygtyýarnama ýaly resminamalar bilen resmileşdirilýär. Onda çözgüdiň maksady, takyk ýerine ýetirilmeli ýeri, kimiň we haçan ýerine ýetirmelidigi, ýerine ýetirmegiň ýollary we serişdeleri görkezilýär.

Çözgüdiň ýerine ýetirilişiniň guralyşy, oňa gözegçilik edilişi we netijä baha berilişi gowy ýola goýulsa, goýlan maksada ýetmeklik aňsat bolýar.

16.3. Çözgütlere baha berilişi

Dolandyryş çözgüdini işläp düzmekligiň barşynda taýýarlanan wariantlara garaşýlan netijäniň belli bir görkezijilerine laýyk gelişi boýunça baha berilýär. Beýle edilmegi mundan beýläk işläp düzüşi dowam etdirmek üçin emele gelen ýagdaýa has laýyk gelýän wariantlary galdyryp, beýleki wariantlar boýunça işi bes etmek üçin zerur.

Seljeriş netijesinde seçilip alnan wariantlar üçin ýerine ýetirilişiň netijeleri çaklanyp görülýär. Çaklanyp görülen mahaly çözgüdiň bellenen möhletlerde ýerine ýetirilmeginiň ähtimallygy we her wariant üçin dürli önümçilik serişdelerine bolan islegler hasaba alynýar. Şonda çözgüdi durmuşa geçirmegiň diňe bir göni netijeleri däl-de, eýsem hojalyk işiniň beýleki taraplaryna gyýtaklaýyn ýetirjek täsiri hem göz önünde tutulýar.

Meselem, işgärleri höweslendirmek üçin zähmet haky gorunyň zähmet öndürilijiligiň ösüşi bilen baglanyşdyrman aşa artdyrylmagy kärhananyň maýa toplaýyş bähbitlerini gysar we ş.m.

Baha berişiň kriterisi her näçe anyk bolsa-da, çözgüdiň köpdürliliksiz funksional baglanyşyklaryň ulgamynda durmuşa geçirilmegi subýektiv çemeleşmäniň täsirini azaltmagy talap edýär.

Ylaýta-da çözgüdiň hem kärhananyň, hem aýry-aýry işgärleriň maddy bähbitlerine dahyllydygy zerarly, seçip almaga has mynasyp wariantlaryň hünärmenler we gös-göni ýerine ýetiriji işgärler bilen ara alnyp maslahatlaşylmagy maksada laýykdyr. Şonuň netijesinde çözgüdiň taslamasyna üýtgeşmeler, üstüni ýetirmeler girizmek, çözgüdi has anyk, adresli we gutarnykly ýagdaýa getirilýär.

Çözülýän meseläniň möçberi näçe uly bolsa, kabul edilýän hojalyk çözgüdi şonça-da aýan halda işlenip düzülýär. Düzedişler, takykklamalar, üstüni ýetirmeler dine bir çözgüdiň taslamasy babatynda däl, eýsem tassyk bolandan soň onuň ýerine ýetirilýän mahalynda-da goşmaça girizilip bilinýär. Şonda esasan çözgüdiň ýerine ýetirilişine gözegçilik mahalynda ýüze çykan ýagdaýlardan ugur alynýar.

Gosmaça çözgüdiň esaslandyrylyşy hem edil esasy çözgüt kabul edilen mahalyndaky ýalydyr.

Dolandyryş çözgüdini ýerine ýetirmekligiň dogry guralmagy üpjün ediş çäreleriniň, ozaly bilenem önümçiligiň serişde üpjünçiligi boýunça çäreleriň, belli bir toplumynyň iş ýüzünde durmuşa geçirilmegini, hereketleriň ylalaşdyrylmagyny we ýerine ýetiriji işgärleriň ýerli-ýerinde goýulmagyny, tehnologik kadalaryň berjaý edilmegini göz önünde tutýar. Bu iş diňe bir çözgüdiň durmuşa geçirilmegini ýola goýmak bilen çäklenmän, şonun barşynda ýüze çýkýän çaprazlyklary wagtynda düzetmekligi-de öz içine alýar.

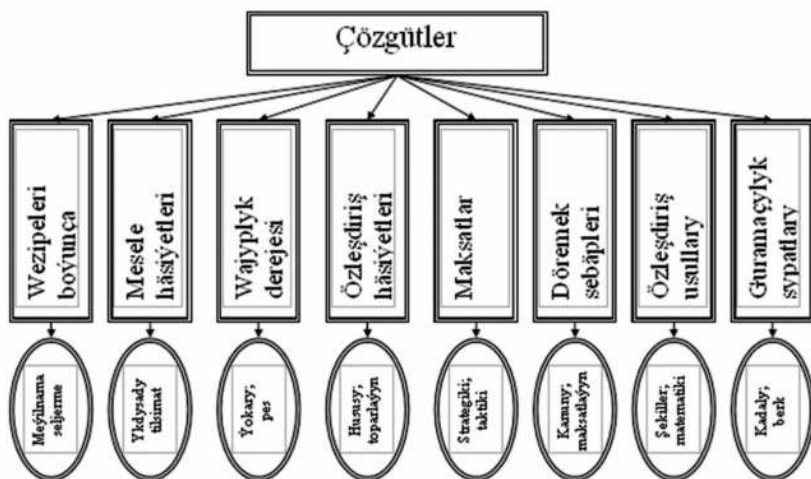
Çözgüt ýerine ýetirilende bellenen wezipeleri berjaý etjek guramany, bölümi ýa-da işgäri kesgitlemek möhüm.

Çözgüdiň öz wagtynda we doly möçberde ýerine ýetirilmeginde ony ýerine ýetirijileriň şahsy we anyk jogapkärçiligi bolmaly.

Çözgüdiň näderejede ýerine ýetirilendigi seljerilende şulary takykklamaga aýratyn üns berilýär:

- netijäni gazanmak üçin bellenen hem-de hakyky peýdalanylan serişdeler we resurslar;
- çözgüdiň durmuşa geçirilisine aýry-aýry işgärleriň gatnaşygy;
- ýerine ýetirişiniň hili we derejesi;
- hojalyk çözgüdiniň öz wagtynda amala aşyrylmagy;
- önde goýlan maksada ýetmekde goýberilen säwlikleriň ara alnyp maslahatlaşylmak.

Menejmentin çözügüt aýratynlyklary



§17. Operatiw dolandyrys we marketingi

dolandyrmak

17.1. Operatiw dolandyrys barada düşünje

Operatiw dolandyrys önümçilikdäki tehniki, tilsimat we guramaçylyk häsiýetindäki meseleleri çözmekde ulanylýar.

Operatiw dolandyryşa aşakdakylar girýär:

1. Bölümleriň, toparlaryň we hojalygyň beýleki düzümleriň arasynda önümçilik tabşyrygyny paýlamak.

2. İşleri durmuşa geçirmek üçin ähli zerur çäreleri üpjün etmek.

3. İşgäreleri iş orunlarynda ýerbe-ýer goýmak.

4. Önümçiligiň düzümlleşdirilmegi we hereketleriň utgaşdyrylmagy.

5. Önümçiligiň ýagdaýyny hasaba almak.

6. Tehnikany, maddy serişdeleri, iş wagtyňy netijeli peýdalanmak.

7. Operatiw häsiýetdäki habarlary ýygnamak we işlemek.

Operatiw dolandyrys tehniki we tilsimat gulluklaryň ýerine ýetirýän wezipeleriň dowamydyr. Operatiw dolandyryşda ykdysady gulluga möhüm orun berilýär. Ol önümçiligiň wezipeleýin şertleriniň çäklerini belleýär. Muňa mysal edip, tohum, dökün, ot-ýimler, ýangyç, nyrh, bazaryň sygymy we ş. m. ykdysady gulluklary görkezmek bolar.

Operatiw dolandyryşda galjaň meýilnamadan peýdalanylýar. Bu meýilnama çärýek ýyllyk, aýlyk, hepdelik görkezijileri özünde jemleýär. Operatiw gözegçilik we seljerme hem galjaň dolandyryşyň düzüminde öz ornuny eýeleýär. Bu wagt düzülen meýilnamadan gyşarmalar derrew düzedilýär.

17.2 Dispeçer gullugynyň ýola goýluşy

Dispeçer gullugy aragatnaşygyň tehniki serişdelerini ulanmak bilen bagly bolup burýar.

Dispeçerleşdiriş diýip – dispeçer gullugyny guramak boýunça guramak we tehniki çäreleriň amala aşyrylmagyna aýdylýar.

Dispeçer gullugy işleriň aşakdaky görmüşlerini ýerine ýetirmegi üpjün edýär.

1. Gündelik operativ maglumatlaryň ýygnaşmagy.
2. Iki taraplaýyn operativ aragatnaşygyň amala aşyrylmagy.
3. Dispeçerlik maglumatlaryň geçirilmegi.
4. Iş meýilnamalarynyň wagtynda ýerine ýetirilmegi.
5. Hojalyk işlerindäki bölümleriň maddy – tehniki üpjünçiligi.
6. Ulag serişdeleriniň işleýşine gözegçilik.

Iri kärhanalarda dispeçerleriň wezipesini kiçi hojalygyň ýolbaşçysynyň galjaň dolandyryş boýunça orunbasary ýerine ýetirýär. Hojalykda dispeçer gullugy guralanda onuň iş tertibi ýörite düzgünnama bilen kesgitlenýär.

Dispeçer gullugynyň serişdelerine:

1. Awtomat we öýjükli telefon stansiýalary;
2. Dispeçerlik komutator aragatnaşygy;
3. Radio aragatnaşygy we ş.m girýär.

Şeýle hem dispeçer gullugynyň taslamalary düzmekden başlap, maýa goýumlary amala aşyrmakda, enjamlary işe girizmekde, işgär we usulyýet üpjünçiliginde hem belli bir derejede orny bardyr.

Şeýlelikde, önümçiligi operativ dolandyrmak dispeçerçilik maslahatlary hojalygyň ýöriteleşdirilen ugruna, onuň möçberine we guramaçylyk ýagdaýlaryna görä belli bir ýygalykda we tertipde geçirilýär. Oňa ekerançylyk we maldarçylyk pudaklarynda işleriň möwsümleýinligi hem täsir edýär.

Köpýyllyk tejribeleriň görkeziji ýaly, dispeçerlik maslahatlary hepdede 1 gezek belli günde, adatça, hepdeňiň başynda ýa-da ahyrynda geçirilýär.

Operativ dolandyryşda dispeçerlik maslahatlarynda, önümçilik zerurlyklaryna görä, sanalyp geçilenlerden başga-da meselelere seredilip bilner.

17.3. Marketingi dolandyrmak

Belli bolşy ýaly, menejeriň esasy maksady girdeji almak we hojalygyň işgärlerine bilelikde hereket etmegi ýola goýmakdan ybarat bolup durýar. Onuň wagtynyň köp bölegi beýleki işgärlere ýolbaşçylyk etmek bilen bagly bolýar.

Häzirki döwrüň menejeri oba hojalyk işlerinde zähmet öndürilijiligine täsir edýän kada emele getiriji sebäpleri bilmelidir. Ýagny şital oturtmakda ekiniň görnüşi, oturdylyş shemasy, ulanylýan zähmet gurallary we ş.m.

Ekinleriň bejergi işlerinde - haşal otlaryň köplügi , bir gektar ýerdäki ösümligiň möçberi, topragyň ýagdaýy we ş.m göz önünde tutulýar.

Hasyl ýygnamakda – hasylyň umumy agramy, hasyllylygy, ekininiň ýagdaýy we sebäpler girýärler.

Umuman menejeriň işi hem ylymdyr, hem sungatdyr. Ylymlygy ol faktlar, sanlar we birnäçe degişli beýleki çylşyrymly döwürler bilen iş salyşýar. Sungatlygy, onuň işgärleriň gowy netijeleri gazanmagy üçin olarda täze ideýalary döretmegidir.

Şu aýdylanlary göz önünde tutsak menejeriň maksatlary şu aşakdakylardyr:

- biznesi we onuň işini guramak;
- hojalyklaryň geljekdäki işlerini meýilnamalaşdyrmak;
- serişdeleriň ulanylyşyna we işleýişlerine gözegçilik etmek.

Islendik hojalygyň işlerini meýilnamasyz göz önüne getirip bolmaýar. Meýilnama – bu işleriň tertibi we rejesidir. Meýilnamalaşdyrmak bolsa, şol rejeleri düzetmekdir.

Önümçilik pudaklarynda diňe haçan näme etmelidiginiň meýilnamasy düzülmän, eýsem, çykdajylaryň we girdejileriň hem meýilnamasy düzülmelidir.

Şeýlelikde, meýilnamalaşdyrmak bu hojalyklaryň geljekdäki girdejilerini we çykdajylaryny kesgitlemekdir. Bu ýerdäki hasaplamalar her bir biznes işgäri üçin zerurdyr. Sebäbi hakyky biznes köp ýyllar üçin niýetlenendir. Şonuň üçin ol öz ýolundaky beýgelmeleri, peselmeleri we päsgelçilikleri göz önünde tutmalydyr.

Bulardan hem başga menejerler:

- hojalyklar bilen üpjün edijileriň, sarp edijileriň, häkimleriň we ş.m arasyndaky baglanyşyga gatnaşýarlar;
- kärhananyň işjeňliginden girdeji almagy amala aşyrýarlar;
- sarp edijileri diňe boýun alan harytlary we hyzmatlary bilen üpjün edýärler;
- önümi wagtynda eltmek, olaryň hiline güwä geçmek ýaly çäreler borçludyr;

Ownuk hojalyklarda menejeriň işlerini hususyýetçiniň özi ýerine ýetirýär. Bu wagtda onuň häsiýeti has giňeýär. Uly hojalyklarda menejeriň 3 derejesini görkezmek bolar.

Birinji gatlagga degişli menejerler diňe aýratyn işgärleriň işi bilen meşgullanýarlar. Orta gatlagyň menejerleriniň esasy işleri beýleki menejerleriň işlerine ýolbaşçylyk etmek, bölümleriň, pudaklaryň meýilnamalaryny işläp düzmäge gatnaşmak bilen meşgullanýarlar. Ýokary gatlagyň menejerleri öňde goýlan uly meselelere jogap bermek bilen hojalygyň umumy işine hasabat berýärler.

Görşümüz ýaly, hojalyklara gowy taýýarlykly dolandyryjylar ýolbaşçylyk etmelidirler. Ýöne häzirkî wagtda telekeçileriň diňe 20-den biriniň ukyplydygyny tejribe görkezýär. Şonuň üçin diňe bilimden başga dolandyryja ukyplylyk we dürli ýollarda ugur tapyjylyk hem zerur bolup durýar.

Şeýlelikde, ýokary derejeli dolandyryjy bolmak üçin:

- teklipleri dogry we wagtynda kabul etmek;
- ýetilen derejede durmazlyk;
- töwekgel we standart bolmadyk çözüwleri hödürlemek;
- hukuk talap edililik we jogapkärçilikden gorkmazlyk;
- täzelikleri tiz öwrenip, dogry seljermeleri bermek;
- öz häsiýetiňe berk baha berip bilmek;
- golasty adamlaryňa üns bermek;
- öz-özüňi kämilleşdirmek;
- adamlary ynandyryp bilmek;
- beýleki hünärler bilen işleşip bilmek we ş.m. gerekdir.

Ýokardan meýilnamalaşdyrmakdan azat bolan bazar şertlerine geçilýän döwürde, bazar bilen sarp edijiniň, bütin haryt önümçiligine täsir edişine aýratyn üns berilýär. Bu geçiş döwründe oba hojalyk önümlerini öndürijiler möhüm orna eýedirler.

Bularyň hataryna uly we kiçi fermer hojalyklary girýärler. Fermerleriň marketing ýörelgelerinden gowy baş alyp çykýandyklary üçin dolandyryjylar hem haryt aýlamak endigi ýüze çykýar. Bu bolsa öz gezeginde dolandyryşyň bir wezipesi hökmünde marketing ýörelgelerini döredýär. Marketingi öwrenmek we ony ornaşdyrmak çäreleri näçe çalt geçirilse, oba hojalyk önümçiliginden amatly netijeler şonça tiz alynýar.

Häzirkî wagtda dürli ýkdysadyýet ulgamlarynda marketingiň orny aşakdaky ýalydyr.

1. Bazar ýkdysadyýetinde serişdeleriň ulanylmagyny bazaryň çözüändigini üçin, köplenç ýokary bolýar we bu wagtda onuň orny uly bolýar.

2.Meýilnamalaşdyrylan ýkdysadyýetde dolandyrmak syýasy we hökmürowan dolandyryşyň üsti bilen amala aşyrylýar. Bu wagt marketingiň tutýan orny düýbünden ýok diýen ýaly.

3.Gatyşyk ýkdysadyýetde bolsa marketingiň orny orta ýagdaýda bolýar.

Belli bolşy ýaly haryt toplumlaýyn düşünje bolup,oňa daşky görnüşi,material hili,mahabat täsiri,satmak boýunça hyzmatlar we şuna meňzeşler girýär.

Harydy meýilnamalaşdyrmak diňe bir onuň material-haryt düzümi bilen çäklendirilmeli däldir.Satyn alyjy harytlary satyn alanda belli bir derejede peýda getirjeklerini satyn alýar.Şonuň üçin sarp edijileriň haryda baha berişleri şulardan ybaratdyr.

a) Material alamatlary

b) Harytlar bilen teklip edilyän hyzmatlar

ç) Söwda nyşany we gowy taraplary (prestiži).

d) Durmuş we medeni alamatlary.

Sarp edilyän harytlary we azyk önümlerini dört bölege bölmek bolar:

1) Gündelik isleg bildirilýän harytlar.

2) Gymmat bahaly harytlar.

3) Ýörite harytlar.

4) Satmak üçin meýilnamalaşdyrylmadyk harytlar.

Gündelik harytlar çalt satyn alynýar.Bahasy gymmat bolmaýar. Satylanda uly bir şert döretmegi talap etmeýär.Bular meýilnamalaşdyrmaga hem mätäç däl. Şeýle hem bu harytlar haryt ätiýaçlyklaryny çalt üpjün edýär we bulara döwlet satuw kärhanalary tarapyndan ullakan mahabat talap edilmeýär.

Gymmat bahaly harytlary satyn almazdan öň uzak wagtlap öwrenmeli bolýar. Şeýle harytlary satmak satyjylara hem aňsat düşmeýär. Munuň üçin araçylara pul goldawy we mahabat patentleri gerek bolýar.

Ýörite harytlaryň bahasy ýokary bolýar. Peýdany köp getirýär. Ýöne satyn alyjy gerek harytlaryny köp gözlemeli bolýar.

Satmak üçin meýilnamalaşdyrylmadyk harytlara gaty bir zerurlyk ýüze çykmasa, alyjy kän bir üns hem bermeýär (seýf,çüý we ş.m.).

Mahabat üçin şu aşakdakylar ýeterlidir:

1) Köplüge niýetlenen.

2) Satuwa özi gatnaşýar(sergiler we ş.m.).

3) Satuwa höweslendirmek (dükandaky dürli şertler).

VIII BAP

§18. Oba hojakyk kärhanalarynyň dolandyryş düzümi

18.1. Oba hojalyk kärhanalarynyň dolandyrylyş aýratynlyklary

Dolandyrmak diýmek, kärhananyň serişdelerini iň ýokary derejelerde peýdalanylýp, ony belli bir maksada alyp barmakdyr. Bazar şertlerinde hojalyklaryň diňe özüne mahsus aýratynlyklarynyň bolmagy, olar üçin dolandyryşyň ýeke-täk näýbaşy modeliniň ýokdugyny hünärmenler belleýärler.

Häzirki zaman dolandyryş ulgamy ýönekeý we çäýe bolmalydyr. Kärhananyň işiniň bäsleşme ukyby we netijelilik üpjünçiligi onuň esasy görkezijisidir. Bu esasan-da kiçi işewür kärhanalaryna zerurdyr. Sebäbi şu şertler berjaý edilmese, üstünlige bil baglamak gaty kyn bolar.

Dolandyryşy guramak aşakdaky soraglary çözmegi göz önünde tutýar:

1. Kärhananyň düzümini kesgitlemek;
2. Ygtyýarlyklary paýlamak.

Dolandyryşy guramagyň iň möhüm ýeri kärhananyň düzümini kesgitlemekdir. Düzüm düşüňjesine öz arasynda durnukly gatnaşyklarda bolan we biri-biri bilen arabaglanyşykda elementleriň bir bitewi görnüşde işlemeklerini we ösmegini üpjün edýän tertipleşdirilen köplük görnüşinde seredilýär. Düzümiň elementleri bolup, aýratyn işgärler, gullukçylar we beýleki dolandyrylyşa degişli bölekler durýarlar. Dolandyryş döwrüne gatnaşyjylaryň arasyndaky dolandyryş wezipeleriniň we meseleleriniň paýlaşylmagy şeýle hem olary ýerine ýetirmegiň hukuk we jogapkärçilik ýagdaýlary şol düzümiň çäklerinde amala aşyrylýar.

Kärhananyň göwnejaý guramaçylyk düzümi öňde goýlan mesele we maksatlara ýetmegiň girewi bolup durýar. Şonuň üçin düzümiň üstündäki işler, maksat we strategiýadan başlanmalydyr. Sebäbi strategiýanyň üýtgemegi düzümi hem üýtgedýär.

Täze guramanyň düzüm elementleri taslananda aşakdaky dört soraga jogap bermeli:

1. Guramanyň esasy bölekleri nämeden durýar?
2. Haýsy bölekleri birleşdirmeli, haýsylary bolsa aýratynlaşdyrmaly?
3. Bölekleriň ölçegi we görnüşi nähili bolmaly?
4. Olary nähili ýerleşdirmeli we olaryň arasynda nähili gatnaşyklar bolmaly?

Hojalygyň üstünlikli bolmagy üçin düzüm kesgitlemesiniň möhümligini göz önünde tutup, in oňat düzümiň nyşan sebäpleri aşakdaky tablisada berilýär.

Kärhananyň düzümine täsir edýän sebäpler

T/b	Düzümiň in amatly nyşanlary	Sebäpler
1	Ýokary hunärli işgärleri bolan	Tehnologiýa
2	bölämler	Daşky gurşaw
3	Ýolbaşçylyk derejeleriniň köp bolmadyk sany	Kärhananyň ölçegi
4	Düzümde hünärmenler toparynyň bolmagy	Işewirlik strategiýasy
5	Iş rejesiniň sarp ediljilere	Bar bolan işgärler
6	gönükdirilmegi	Çözüwleriň ulgamy
7	Özgertmelere çalt gatyşmak	Emele gelen düzüm
	Ýokary öndürijilik	
	Pes harajatlar	

Menejmentiň wajyp düzüjileriniň biri kärhananyň ýaşamak döwrüniň guralyşydyr. Gabat gelen guramaçylyk düzümi, islendik kärhananyň ähli ýaşayyş döwri, birnäçe basgançaklary başdan geçiröär.

Bu basgançaklar kärhananyň döremegini, gullap ösmegini we ýitip gitmegini ýa-da düýpli täzelenmegini öz içine alýar. Köplenç kärhananyň köpüsine mahsus bolan ýaşayyş döwrüniň aralyklary bolýar. Aşakdaky tablisada dürli aralykda kärhanalaryň ýaşayyş döwrüniň dolandyrylyşy görkezýär.

Aralyklar	Esasy maksat	Aýratyn ähmiýetleri bolan soraglar	Ýolbaşçylyk usullary
Döremek	Gününi görmek	Ähli zat täze we geň galdyryjy	Bir adam tarapyndan
Çagalyk	Gysga wagtlaýyn girdeji	Bäsleşik ukyby	Adamlaryň uly bolmadyk topary
Ýaşlyk	Tizlendirilen ösüş	Bazar böleklerini öwrenmek	Aýratynlaşdyrylan adamlaryň topary
Irki ýetişenlik	Ulgamlaýyn ösüş	Sazlamak	Merkezleşdirilmedik
Aralyk ýetişenlik	Deňagramly ösüş	Bölekleriň jemlenmegi	Merkezleşdirilen
Ahyrky ýetişenlik	Öz şahsyň emele gelmegi	Ähli gyzyklanmalaryň deňagramlaşdyrylmagy	Toparlaýyn
Garrylyk	Saklanyp galmak	Barlygyny dowam etdirmek	Adatlar bilen gereginden artyk baglanyşyk
Täzeden döremek	Janlanmak	Täzelenmek we ösmek	Sürüniji täsir etmäge oýarýar.

“Dolandyryş” diýilýän düşünje islendik ulgamyň (biologiki, tehniki, durmuş) tebigatyna degişlidir. Şu ulgamlara laýyklykda dolandyryşyň janly tebigatda, jansyz tebigatda we jemgyýetde emele gelýän 3 sany görnüşini bolýar. Janly tebigatdaky dolandyryş ösüşiniň baryşlary biologiýa ylmlary, jansyz tebigatdakylar – tehniki ylmlar, jemgyýetdäki dolandyryşlar bolsa – jemgyýetçilik ylmlary tarapyndan öwrenilýär.

Dolandyryş durmuşy görnüşde ulgamlaryň özüne mahsus bolan obýektiw Kanunlaryň täsirinde olary kesgitli ýagdaýda saklamaga ýa-da täze bir ýagdaýda geçirmäge maksada laýyk gönükdirilen prosesidir.

Dolandyrys görmüşleriniň arasynda iň çylşyrymly durmuş dolandyryşdyr, ýagny dürli bähbitleri bolan toparlara birleşen, kooperatiw, dürli gatлага degişli adamlaryň işine täsir etmektir. Durmuş dolandyryşyň hem öz gezeginde: ykdysady (önümçilik), durmuş-syýasy (döwlet) jemgyýetiň durmuşynyň ruhy ýaly 3 görnüşi bardyr.

Jemgyýetdäki önümçiligi dolandyrmak tutuş halk hojalygyny, pudagy, sebiti, birleşmeleri, kärhanany we her ulgamyň içerki derejelerini göz önünde tutýar. Oba hojalyk önümçiligini dolandyrmak hem jemgyýetdäki önümçiligi dolandyrmak düzümindäki esasy böleginiň biri bolup, pudaklaýyn dolandyryşa girýär.

Dolandyrys islendik önümçilik usulyna mahsusdyr, hem-de islendik görnüşdäki zähmetiň bir bölegidir we wezipesidir. Şonuň bilen bir hatarda hojalygyň her bir pudagyny dolandyrmagyň öz aýratynlyklary bardyr. Oba hojalyk kärhanasy, birleşmeler jemgyýetde önümçiligi alyp barmagyň ilkinji halkalary hasaplanýar we dolandyrys obýektini emele getirýär.

Oba hojalyk önümçiliginiň aýratynlyklary onuň dolandyrys guramalarynyň we usullarynyň oňa mahsus bolan ýagdaýda alnyp barylmagyny talap edýär. Obada ilatly nokatlaryň üzňe ýerleşmegi, dolandyrysýň sebitleýin-önümçilik esaslarynda ýöredilmegine getirýär. Galyberse-de, önümçiligiň şeýle işjeňligi, ol barasyndaky maglumatlary toplamak we işläp bejermek proseslerinde kynçylyklary döredip, galjaň kararlary kabul etmekligi gijikdirýän wagtlary az bolmaýar.

Oba hojalyk önümçiliginiň möwsümleýinligi sebäpli, maddy, zähmet, maliýe we beýleki resurslaryň belli bir döwürlerinde ulanylyş derejesi ulgamy dolandyryjydan olary, ylaýta-da işçi güýjüni rejeli peýdalanmagyň ýollaryny agtarmaklygy talap edýär. Bu bolsa oba hojalygyny dolandyryjynyň, hünärmenleriň oba hojalyk önümçiliginiň möwsümlerinde örän galdaw bolmalydyklaryna, iş günleriniň bolsa uzalmagyna getirýär.

Oba hojalygynda dolandyrysýň guralyşyna belli bir derejede önümçilik (janly organizmler bilen – ösümlikler, mallar, mikro organizmler) bilen bagly tehnologiýasynyň köp dürli meseleleri öňe sürýär. Bularyň hemmesi ýerine ýetirilýän işleriň özara pugta arabaglanyşykly alnyp barylmagyna getirýär. Jemgyýetdäki önümçiligiň esasy bir pudady bolan oba hojalygyndaky bu aýratynlyklary dolandyrys ulgamynda göz önünde tutmak hökmandyr.

Şeýlelikde, oba hojalyk kärhanasy durmuş-ykdysady ulgamy hökmünde aňly-düşünjeli döredilip, özüniň köp sanly şahsy aýratynlyklary bilen tapawutlanýar. Ol aýratynlyklar oba hojalyk önümçiliginiň ýerleşýänýerleri, tebigyň şertleri, önümçiligiň ýörelgesi, tehnologiýa tapawutlary, maliýe ýagdaýlarynyň möçberi, işleýänleriň sany we hünärmenlik derejeleri, önümçilik prosesleriniň mehanizmleşdirilişi we başgalar bilen baglydyr. Bu aýratynlyklary ýüze çykarmak we hasaba almak bolsa dolandyryş ulgamynyň netijeliligini ýokarlandyrmagyň esasy şertleriniň biri hasap edilýär.

Ylaýta-da tebigy-klimatiki şertleri göz önünde tutmak dürli hojalyk formalarynda ýerli dolandyryşda önümçiligi dolandyrmakda, önümçiligi sazlamakda, möhletleri kesgitlemekde, şol bir ýa-da başga işleriň ýerine ýetirilişinde dürli usullary ulanmaklygy mümkinçilik berýär.

Oba hojalyk kärhanalaryny dolandyrmak halk hojalygyny dolandyryş ulgamynyň bir bölegi hökmünde ýurdumyzyň bazar ykdysadyýetine geçmegi bilen dolandyryşyň düýpli täze çaklaryna gadam basýar.

18.2. Bazar şertlerinde oba hojalyk kärhanalarynyň dolandyryş düzüminiň özgerdilişi

Bazar ykdysadyýetine geçmeklik halk hojalygynyň oba hojalygynda hem öňki dowam edip gelen önümçiligi guramakdaky we dolandyrmakdaky usullaryň täze şertlere laýyk gelýän düzümdäki dolandyryş ulgamyndaky amala aşyrylmagyny talap edýär. Bu talaplar kärhananyň (hojalygyň) önünde täze uly wezipeleri goýýar. Ol meseleler işçi güýç toplumynyň bilim we hünärleşen derejesini kämilleşdirmek, maliýe serişdelerini sarp etmektäki şowsuzlyklar adamlaryň öňki düzgünlerden birbada düşünmezlikleri, bilmezlikleri we başgalary täzeçe gurmak prosesine öz täsirini ýetirýär.

Meselem, köne ulgamda işçi güýjüniň haryt hasap edilmezligi, işçi güýjüne bolan hyrydarlygyň we hödürlemäniň mynasybyýetiniň bozulmagyna getirdi. Bu ýagdaý deňşdirme esasynda zähmete hak tölemekde biperwaýlyk edilmegine, şonda işgäriň hünäriniň we hünärment derejesiniň az göz önünde tutulmagyna getirdi.

Bazar ykdysadyýetine geçilmegi bilen adamlaryň bazar bäsleşigine döz geler ýaly derejede hünär öwrenmeklerini, bar bolan hünäriniň

kämilleşdirilmegini, ýagny olaryň zähmet çekmäge bolan garaýyşlarynyň düýpgöter özgerdilmegini talap etdi.

Geçiş döwründe adamlar mülkdar bolamaly ýa-da adaty usul bilen daýhançylyk etmelimi diýen oýlanmalar bilen birbada kürtdürip durdular. Onuň esasy sebäbi heniz oba hojalygyny ýöretmekde daýhanlaryň döwruň talabyna laýyk gelýän tehniki, ykdysady, agronomçylyk, telekeçilik, ekologiýa bilimleriň bolmazlygy we hünär derjeleriniň pes bolmagy bilen baglydyr. Jemgyýet ylmy-tehniki ilerlemäniň (YTI) ýoly bilen barýar, bazar bolsa bu prosesi çaltlandyrýar.

YTI şertlerinde intensifikasiýanyň güýçlenip, zähmet öndürijiligiň ýokary göterilmegi, işiň güýjüniň gysylp çykmagyna we işsizligiň emele gelmegine getirýär. Şu sebäpli hem işgärlerden hünar taýdan ussatlyk talap edilýär. Şonuň üçin hem praktiki iş tejribeli adamlaryň hem täzeçe bilimli bolmagy zerurdyr. Netijede hem işgärleri taýýarlamak meselesi täze talaplary göz önünde tutmagyň esasynda alnyp barylmalı bolýar.

Biz bu mysaly diňe işgärleri bazar şertlerinde täzeçe taýýarlamagyň gerekligi hakynda getirdik. Bazar ykdysadyýetine geçilmegi netijesinde önümçiligi guramakda we dolandyrmakda onuň ähli halkalarynda düýpli özgerişni geçirilmegi talap edilýär.

Indi bolsa gysgaça menejeriň (iş dolandyryjynyň) bazar şertlerindäki iş ýagdaýy bilen tanşalyň bazar ykdysady şertlerinde işleýän oba hojalyk kärhanalarynyň menejeriniň doly ykdysadyýeti merkezleşdirilen döwletiň daýhan birleşiginiň direktorynyň wezipesinden tapawutlydyr.

Bazar ykdysadyýeti şertlerinde döwlet fermerleri we agrosenagat kärhanalarynyň iş dolandyryjylaryna önümi näçe mukdarda öndürilmelidigi barada ýokardan görkezme bermeýär.

Bazar kanunlarynyň girizilip başlanmagy zerarly ykdysadyýet sarp edijileriň islegine barha bagly bolýar. Fermerler we haryt öndürijiler sarp edijileriň islegleriniň üýtgeýşine hemişe esewan bolup durmaly bolýarlar.

Menejeriň önümçilik bilen baglanyşykly meseleleriniň köpüsini özleri özbaşdak çözmeli bolýarlar. Olaryň üstüne tutuş hojalygy dolandyrmagyň uly jogapkärçiligi hem ýüklenýär. Önde duran wezipeleri kesgitlemek, kärhananyň işini meýilnamalaşdyrmak, ýetişdiren önümlerini ýerleşdirmek,

işleriñ gidişine mydama gözegçilik edip durmak we şular babatda dogry kararlary kabul etmek menejeriñ roluny we wezipeleriniñ çäginini barha giňeldýär.

Hususyýetçi fermerleriñ oba hojalyk biznes-menejmentini öwrenmegi we bilmegi zerurdyr, sebäbi ol hojalyk biznes düzüminde işleýär ahyry. Kärhanany dolandymagyñ düzgünlerini gowy bilýän fermer geçiş döwürdäki kynçylyklardan ýeňillik bilen baş alyp çykyar. Şeýle wezipeleriñ hötdesinden gelmek üçin menejerleriñ bazar ykdysadyýetiniñ şertlerinde kärhananyñ işini dolandymak boýunça köp zatlary bilmekleri gerekdir.

Mälim bolşy ýaly, biziñ ýurdumyzyñ özbaşdaklyk gazanmagy bilen daýhanlary ýeriñ hakyky eýesi etmek ugrunda oba hojalygynda ägirt uly özgertmeler başlandy. Oba hojalyk öhümçiligi ol özgerişleriñ esasynda täzeçe guralyşa we dolandyryşa eýe bolup ugrady.

Ilkinji nobatda öňki kolhoz-sowhozlar mazmun taýdan özgerip daýhan birleşiklerine öwrülip, oňa ýolbaşçylyk etmeklik täze dolandyryş işgärleriniñ üstüne ýüklendi. Daýhan birleşikleriñ agzalary bolup durýan daýhanlaryñ kärendeçilik etmek isleýänlerine olaryñ ýagdaýlaryna görä ýer we mal paýlanyp berlip, kärende daýhan hojalyklary emele geldi.

Bu bolsa hususyýetçi mülkdar hojalyklaryny döretmegiñ ilkinji basgançagy bolup hyzmat etdi. Sebäbi, iri hususy daýhan hojalyklaryny döretmek aňsat iş däldir. Ol köp wagt we serişde talap edýär. Kärendeçi daýhan çeken zähmetiniñ netijesine bagly bolmadyk hakyny almak mümkinçiligine güwä geçip bilmeýär. Öl hojalyk hasaplaşygy esasynda zähmet hakyny özi gazanýar. Şeýle yhlasyñ aňyrsynda bolsa onuñ hususy ykdysady bähbidi ýatyr.

Galyberse-de kärendeçilik döwlet eýeçiligini satyn almaga, ýokary guramalara toparyñ tabyn bolmazlygyny, ýolbaşçyny bellemäge hukugynyñ bolmagy, hasap-hesip işlerini çäklendirmäge we başgalara mümkinçilik berýär. Ol ýokardan dolandyryşsyz erkin zähmetiñ eýesi bolýar.

Kärendeçi 2-3 ýylyñ dowamynda ýere oňat hyzmat edip, ondan ýokary hasyl almagy başaran ýagdaýynda ol ýer oňa mülk hökmünde berilýär. Şu esaslarda hem biziñ ýurdumyzda ýeriñ hususy eýeleri-mülkdar (fermer) hojalyklary emele gelip başlady. Netijede hem bazar ykdysadyýetiniñ

şertlerinde oba hojalygyny dolandyrmagyň täze düzümi emele geldi. Ol düzümler daýhanyň öz zähmetiniň miwesine özüniň eýe bolmagy esasynda emele geldi.

Häzirki wagtda oba hojalyk önümçiligine umumy ýolbaşçylyk Türkmenistanyň Ministrler Kabinetiniň, welaýat-etrap häkimlikleriniň oba hojalygy boýunça orunbasarlary, bölümleri tarapyndan döwlet ýumushlarynyň ýerine ýetirilişine gözegçilik edilýär. Oba hojalyk ministrligi bolsa oba hojalyk önümçiliginde ekerançylyk we maldarçylyk pudaklarynda täze tohumlary seçip almak, oba hojalygy boýunça ylmy-barlag işlerine gözegçilik etmek, daýhan birleşiklere, kärendeçi, mülkdar (fermer) hojalyklaryna dürli pudaklar boýunça maslahatçy hökmündäki işleri alyp barýar.

Ýerlerde oba hojalyk önümçiligini guramakda dolandyryş işlerini ýardam beriji hökmünde ýolbaşçylar amala aşyrýarlar. Oba hojalygyny dolandyrmakda şeýle ýönekeý düzümiň bolmagy ýurduň oba hojalyk önümçiliginiň daýhanlar tarapyndan erkana islegleriň esasynda alnyp barylmagyna giň ýol açýar.

18.3. Oba hojalygynda dolandyryşyň guralysyna pudaklaýyn aýratynlyklaryň täsiri

Oba hojalygy maddy önümçiligiň beýleki pudaklaryndan düýpgöter tapawutlanýar. Ozaly bilen bu pudakda önümçiligiň adaty iki sany faktoryndan, ýagny maddy serişdelerden we janly zähmetden başga-da, üçünji faktor bolan tebigy resurslar hem peýdalanylýar. Oba hojalygynda ulanylýan tebigy resurslara ilki bilen ýer degişlidir. Gurak hem-de yssy howa şertlerinde suwaryş suwy hem pudak üçin ýer bilen deň ähmiýetli tebigy faktor bolup durýar.

Ýagtylyk bilen howa-da oba hojalyk önümçiliginiň möhüm faktory. Emma iş ýüzünde olaryň beýleki faktorlara görä çäksizligi sebäpli, olar gös- göni hasaba alynmaýar. Şeýle-de bolsa, ýagtylyk we howa şertleri ösümlikleriň ösüş döwrüniň dowamlylygy, doňaksyz günleriň sany, netijeli temperaturalaryň jemi ýaly şertleriň üsti bilen önümçiligiň ýerleşdirilişine we ýöriteleşdirilişine täsir edýär.

Oba hojalyk önümçiligini dolandyrmakda täsirini ýetirýän in möhüm pudaklaýyn aýratynlyklar şulardan ybarat:

-önümçiligiň giňişlik taýdan ýaýranlygy. Eger senagatda önümçilik

çaklaňrak territoriýalarda, jaýlarda ýerleşip bilýän bolsa, onda oba hojalygynda ol ekin meýdanlary, örüler bilen baglylykda giň aralyklara ýaýraýar. Mysal üçin, 2 müň.t pagta öndürýän ýöriteleşen pagtaçylyk kärhanasyna ekin dolanyşyklaryna girýän ähli meýdanlary goşmak bilen yzyndan 1-2 müň gektar suwarylýan ýer gerek. Ýa-da 500-600 dowardan ybarat sürini saklamak üçin Merkezi Garagumyň şertlerinde 3-4 müň ga öri meýdany gerek. Bu ýagdaý oba hojalygynda önümçiligiň bir ýere jemlenişinde, kärhanalaryň möçberlerinde beýanyny tapýar. Şeýlelikde, aşa uly kärhanalary dolandyrmakda kynçylyklar ýüze çykýar.

-önümçiligiň möwsümleýin häsiýeti. Möwsümleýinlik howa şertleri bilenem, ösümlikleriň we mallaryösüş aýratynlyklary bilenem kesgitlenýär. Onuň netijesinde iki hili ýagdaý emele gelýär:

a)maddy, maliýe we zähmet serişdeleriniň ýylyň dowamynda gyrađen harçlanmazlygy;

b)önümiň we girdejiniň möwsümler boýunça gyrađen alynmazlygy. Ondan başga-da, möwsümleýinlik pudakdaky dolanyşyk serişdeleriniň haýal aýlanmagy zerarly, bankyň gysga möhletli karz pul bermegine aşa mätäçligi şertlendirýär.

- janly organizmler bilen iş salşylmagy. Bu aýratynlyk ozaly bilen üç sany zatda has aýdyň ýüze çykýar:

1)önümçiligiň faktorlarynyň ýerini çalyşmak mümkinçiliginiň bolmazlygy (meselem, gowaça ideg etmekde suwuň ornuny dökün, azotly döküniň ornuny fosforly dökün tutup bilmeýär);

2) işleriň tehnologiýa yzygiderliginiň wagt taýdan örän pugta berjaý edilmeginiň zerurlygy. Eger senagatda çig mal ýetmese, önümçiligi mejbury ýagdaýda togtatmak bolýar, emma ekinler zerur mahalynda suwsuz ýa-da mallary aç goýup bolmaýar. Ondanam başga, ekinleri we mallaryň keselleri hem-de zyýankeş mör- möjekler bilen göreş çärelerini geçirip durmaly bolýar.

3) ýerden peýdalanyş hem-de janly organizmler bilen iş salyşmak oba hojalygynda hakyna tutma zähmetiň pes netijeli bolmagyny kesgitleýär. Ýeriň we önümçilik serişdeleriniň daýhanyň özüniň ýa-da kärendeçi hojalygynda erkin zähmet çekmegi amatly. Şonda daýhanlaryň arasyndaky zähmet kooperasiýasy obýektiw şertlendirilen ykdysady hadysa hökmünde ösýär.

Şu aýdylanlaryň hemmesi oba hojalyk önümçiliginiň dolandyrylyşyny guramaga öz täsirini ýetirýär.

§19. Oba hojalygynda dolandyryşy kämilleşdirmegiň esasy ugurlary

19.1. Daýhan birleşiklerinde önümçiligi dolandyrmaklygyň ösüşi

Daýhan birleşikleri iri oba hojalyk kärhanalary bolup, olar öz içindäki öň emele gelen tehnologik baglanyşyklary bozmazdan, daýhanlara hojalyk erkinligini bermäge şert döredýärler.

Daýhan birleşikleriniň öňki kolhozlardan düýpli tapawutlary nämelerden ybarat?

Birinjiden, ýer daýhanlary kärhananyň düzüminde galmaklyda mejbur ediş serişdesi bolmaklygyny bes edýär.

Ikinjiden, dikligine kooperasiýa aragatnaşyklary aýry-aýry daýhanlar tarapyndan erkin ýola goýulýar.

Üçünjiden, keseligine önümçilik kooperasiýasy boýunça, ýagny ekin dolanyşyklary, suwaryş, oba hojalyk maşynlarynyň ulgamy, hojalyk çözgütleriniň ylalaşykly kabul edilmegi we ş.m. boýunça aragatnaşyklar kärendeçileriň we mülkdarlaryň koperatiwleri hökmünde daýhan birleşikleriniň üstüne ýüklenýär.

Dördünjiden, daýhan birleşikleriniň içinde differensirlenen gatnaşyklary ýola goýmak mümkin, ýagny önümçilik kooperasiýasy boýunça käbir çärelere birleşigiň agzalary, ykdysady maksadalaýyklyga görä, dürli derejede gatnaşyp ýa-da gatnaşmanam bilerler.

Häzirki wagtda daýhan birleşikleriniň guramaçylyk-dolandyryş düzüminiň kemala gelmegine birnäçe aýratynlyklar mahsus. Hususanam, olar şu ýagdaýlardan gelip çykýar:

-ähli wezipeleri aýdyňlaşdyrylan we özbaşyna bölünip çykan doly bahaly dolandyryş diwanynyň bolmazlygy;

-ylalaşylmaly meseleleriň sanynyň artmagy;

-kärhanalarda diňe bir oba hojalygynyň däl, eýsem, gaýtadan işleýji senagat pudaklarynyň hem ösüşe eýe bolmagy;

-ençeme çäreleri durmuşa geçirmeklige hemmeleriň uçdantutma gatnaşmagynyň hökmany bolmazlygy.

Soňky ýagdaý daýhanlaryň, dolandyryş işgärleriniň we hünärmenleriň haýsy biriniň nähili işleri haýsy halatlarda hökman ýerine ýetirmelidigini aýyl-saýyl anyklamagy talap edýär. Şonda şertnamalaýyn gatnaşyklary ösdürmegiň ähmiýeti üzüň-kesil artýar.

Dayhan birleşikleriniň kärhanalar hökmünde netijeli dolandyrylmagy üçin ilkinji we buhgalterçilik hasabyň, şonuň ýaly-da hasabat işiniň düzgüne laýyk ýola goýulmagy möhüm. Kärhanalaryň ýyllyk hasabatlarynyň maglumatlary olaryň diňe bir maliýe ygtybarlylygyna baha bermek üçin däl, eýsem hojalyk işiniň ýagdaýyny hemme taraplaýyn öwrenmek, önümçiligiň möhüm rezerwlerini ýüze çykarmak üçinem gerek. Munuň üçin hasabat maglumatlarynyň tükellgi hökmandyr.

Şeýlelik bilen, şu günki daýhan birleşiklerinde nähili guramaçylyk bölümlerini döretmeklik we nähili dolandyryş düzümini ýola goýmaklyk amatly bolup biler?

Ozaly bilen, önümçiligi dolandyrmakda ykdysady demokratiýanyň ähmiýetini nazarda tutup, kärhananyň ýolbaşçysynyň başlyklygynda jemgyýetçilik başlangyçlary esasynda işleýän **önümçilik-ugrukdyryjy geňeşiň** döredilmegi maksada laýykdyr. Oňa baş hünärmenler, bölümleriň we gulluklaryň ýolbaşçylary hem-de kärendeçi toparlaryň wekilleri girip biler.

Ondan hem başga, birleşigiň düzümindäki subýektleriň hojalygy alyp baryş usulyna seretmezden, olaryň işi barada tükel hasap-hesip maglumatlaryny toplaýan, meýilnama- ykdysady we maliýe –ykdsady meseleler bilen meşgullanýan **maliýe- hasaplaşyk merkeziniň** döredilmegi zerur. Şol iki düzüm birliginiň işine gatnaşmak daýhan birleşigine agza bolýan daýhanlaryň hemmesi üçin hökmany bolmalydyr.

Işine gatnaşylmagy hojalygyň içersindäki zähmet kooperasiýasynyň häsiýeti ýa-da önümçilik şertleri bilen kesgitlenýän agrotehnikä we agrohimiä, gidrotehnikä, zooweterinariýa, önümçilik-tehniki hyzmatlar boýunça gulluklar hem **hojalyk hasaplaşygy esasynda** ýola goýulsa, dogry bolar. Şol gulluklaryň girdejileri içerkahasaplaşyk nyrtlary esasynda gazanylyp, olar ekinleriň hasyllylygy we mallaryň önüm berijiligi bilen jebis baglanyşdyrylsa, daýhanlaryň bu ugurdaky kooperasiýa işine höwesli gatnaşmagyna itergi berer.

Önümçilik- tehniki hyzmatlar üç sany basgançakda guralyp bilner, ýagny daýhanlaryň özleri ýeňil bejergi traktorlaryny we oba hojalyk maşynlaryny edinip bilerler, birleşikdäki şarikli doredilen ýa-da başga hili esasda guralan hojalyk hasaplaşykly mehanizasiýa toparynyň hyzmatlaryndan, şonuň ýaly hem, möwsümleýin işlerde we tehnika abatlananda “Obahyzmat” paýdarlar jemgyýetlerine kysymdaş kärhanalaryň hyzmatlaryndan şertnamalaýyn peýdalanyň bilerler.

Daýhan birleşiklerine hem-de kärendeçilere traktorlary we oba hojalyk maşynlaryny satyn almak üçin ýeňillikli şertlerde uzak möhletli karz pul bermekligi ýola goýmaklygynyň hem wagty geldi.

Şeýlelik bilen, daýhan birleşiklerini kuwwatly önümçilik kärhanalaryna öwürmek üçin, ýer eýeçiliginiň we ýerden peýdalanyşyň, dikligine we keseligine önümçilik koperasiýasynyň aýratynlyklaryny, döwletiň daýhanlar baradaky maliýe-karz syýasatynyň häsiýetini hasaba alyp, “Daýhan birleşikleri hakyndaky” Kanunyň çäklerinde şol birleşikleriň takyk we has netijeli guramaçylyk-dolandyryş düzümi kemala getirmek wezipesi çözülýär.

Türkmenistanyň AST-siniň dolandyryş ulgamyny kämilleşdirmekde ýurduň ykdysadyýetinde bazar gatnaşyklarynyň ösmegi we AST-niň pudaklaýyn, funksional we guramaçylyk düzümleriniň özgermegi täze talapalary bildirýär. Hususanam, önümçilik kärhanalarynda hususy eýeçiligiň giňden ýaýramagy, olaryň özbaşdaklygynyň giňelmegi pudagy berk hökmürowan tertipde dolandyrmakdan ýuwaş-ýuwaş assosiativ düzümleriň üsti bilen dolandyrmaga geçilmegini talap edýär.

Önümçilik assosiasiyalary adaty, ýagny bir basgançakly görnüşde, şonuň ýaly-da paýdarlar jemgyýetleriniň birikmeleri görnüşinde kemala gelýärler. Pagta öndürmekligiň strategik ähmiýetinden ugur alyp, öndürilen pagtany taýýarlamak, ilkinji gezek gaýtadan işlemek we ýerleşdirmek boýunça işleriň bitewi toplumy ýöriteleşen “Türkmenpagta” döwlet konserniniň üstüne ýüklenendir.

Assosiasiyalaryň ministrliklerden we beýleki hökmürowan dolandyryş düzümlerinden esasy tapawudy, olaryň kärhanalar bilen aragatnaşyklarynyň erkin, ykdysady bähbide görä we mümkin bolan halatynda differensirlenen halda ýola goýulmagydyr. Bu şertlerde Oba hojalyk ministrligi döwletiň

daýhanlar bilen işlemek baradaky syýasatyny ýerine ýetirmekde çäreleri işläp düzüji we ylmy-praktiki usulyýet babatynda üpjün ediji merkeze öwrülýär. Pudagy suwaryş suwy bilen üpjün etmekde we ýerleriň melioratiw ýagdaýyny gowulandyrmakda Suw hojalygy ministrligi hem özüne degişli wezipeleri ýerine ýetirýär.

Şeýlelikde, häzirki wagtda Türkmenistanyň agrosenekat toplumynda şu esasy assosiasiyalar we beýleki guramaçylyk-dolandyryş düzümleri hereket edýär.

“Türkmengallaönümleri” assosiasiasy;

“Türkmenpagta” Döwlet konserni;

maldarçylyk paýdarlar jemgyýetleriniň “Türkmenmallary” assosiasiasy.

“Obahyzmat” paýdarlar jemgyýetleriniň assosiasiasy;

“Türkmendökünhimiýa” Döwlet konserni;

Azyk senagaty assosiasiasy.

Bulardan başga-da, AST-niň netijeli işlemegine ýurduň Tebigaty goraýyş ministrligi, “Gök guşak” paýdarlar jemgyýeti we ýene-de ençeme guramalarydyr edaralar dahyllydyr.

AST-niň pudaklarynyň sazlaşykly işlemegine, olaryň maliýe-karz üpjünçiligine, döwletiň oba hojalygy barasynda ýöredýän howandarlyk ediji maliýe syýasatynyň durmuşa geçirilmegine Türkmenistanyň Döwlet “Daýhanbank” täjirçilik banky, onuň ýerlerdäki şahamçalary we gulluklary işjeň ýardam edýärler.

Şeýlelikde, AST-niň dolandyryş ulgamynyň ösmegi haryt öndürijileriň hojalyk erkinligini netijeli döwlet düzgünleşdirilişi bilen netijeli utgaşdyrmak esasynda bolup geçýär.

Her bir hojalyk çäresiniň ykdysady netijeliligine baha bermek üçin şol çäräniň beren netijesini (önümiň möçberini, girdejinini ýa-da olaryň san taýdan artyşyny, tygşytlanan serişdeleriň mukdaryny we ş.m.) ony durmuşa geçirmek bilen baglanyşykly harajatlara, çykdajylara ýa-da olaryň artyşyna deňeşdirmek arkaly kesgitlenýär.

Dolandyryşyň netijeliligi ahyr soňunda önümçiligiň ykdysady taýdan beren netijesi hökmünde kesgitlenýär. Diýmek, tutuş oba hojalyk kärhanasynyň dolandyrylyşynyň netijeliligine ekinleriň hasyllylygy, mallaryň

önüm berşi, zähmet öndüriligi, düşewüntlilik ýaly möhüm görkezijileriň ulgamy arkaly baha berip bolýar. Ondanam başga şu iki sany görkeziji dolandyryşyň netijesine baha bermekde aýratyn üns bermäge mynasypdyr:

1)önümiň gymmatynyň we düzüminde dolandyryş çykdajylarynyň tutýan paýy;

2)dolandyryş diwanyny saklamak üçin çykarylýan harajatlaryň 1 manadyna hasaplarda önüm öndürilişiniň artyşy.

Soňky görkeziji belli bir derejede dolandyryş zähmetiniň öndürilijisini aňladýar. Birinji görkeziji barada aýdylanda, ylmy-tehniki ilerleme mahalynda, ylaýta-da dolandyryşyň awtomatlaşdyrylan ulgamlarynyň giň gerim almagy bilen, harajatlaryň, önümiň düşýän gymmatynyň düzüminde dolandyryş çykdajylarynyň paýy azalmanam biler. Emma önümiň tutuş gymmatyna deňeşdirilende olaryň paýy pese düşende iş netijeli bolýar. Bulardan hem başga, aýry-aýry wezipeleýin dolandyryş çäreleriniň netijesini hem kesgitlemek mümkin.

19.2. Agrosenagat toplumlaryny ösdürmegiň maksatnamalaryny işläp düzmek

Agrosenagat toplumu, adatça, özara baglanyşykda birnäçe pudaklaryň utgaşmasy ýaly kesgitleýär. Bu pudaklaryň wezipesi oba hojalyk çig mallaryndan önüm öndürmek we ýerleşdirmekdir.

Agrosenagat toplumynyň bu kesgitlemesi oba hojalyk çig mallaryndan önüm öndürmeklige we ony gaýtadan işlemek meselelerine toplumlaýyn çemeleşmek mümkinçiligini berýän hem bolsa, ol agrosenagat toplumynyň ilaty azyk önümleri bilen durnukly üpjün etmek ýaly önünde goýýan ahyrky meselesini doly çözmeýär. Şonuň üçin agrosenagat toplumyny ösdürmegiň strategiki esasy bolup, onuň düzüminde täze çemeleşme, ýagny uzak möhletli maksatlaýyn maksatnamalary işläp düzmek we amala aşyrmak çäreleri durýar.

Azyk önümleriniň kiçi toplumyny ösdürmegiň maksatnamalarynyň ulgamlaryň görnüşi onda özara baglanyşykda bolan elementleri aýratynlaşdyrmaga aşakdaky ýaly mümkinçilikleri berýär:

- maksat we maksadyň kesgitleýän öňe sürme basgançaklary;
- maksady (azyk önümleriniň kiçi ulgamyny) amala aşyrmagyň obýektini;

- öňde goýlan maksada (dolandyryşyň hojalyk mehanizmi) ýetmek mümkinçilikleri üçin obýekte täsir ediş serişdelerini.

Maksatlaýyn maksatnamalaryň amala aşyrylmagy aralyk maksatlara däl-de, kiçi toplumlarda azyk önümleriniň ahyrky görnüşleriniň öndürilmegine gönükdirilendir. Bu wagt dolandyryşyň esasy wezipesi bolup, aýrartyn pudaklaryň ösmegi däl-de, dolandyryşyň we hemme hojalyk mehanizminiň guramaçylyk düzüminde üýtgedip gurmaklyga degişli esasy maksatlaýyn maksatnamalary durmuşa geçirmekden ybaratdyr. Onuň bir bölämi bolsa, gaýtadan işleýän senagat bilen oba hojalygynyň özara gatnaşyklarynyň ykdysady mehanizmini kämilleşdirmekdir. Bu öz gezeginde bazar gatnaşyklaryna geçilýän şertlerde pudaklaryň baglanyşyklaryna päsgel bermezden, önümçiligiň ahyrky netijelerine gönükdirilen, ýeke-täk çemeleşme usuly esasynda pudagara dolandyryşy üpjün edýär.

Ylmy-tehniki ilerlemeler hem önümçiligiň ýöriteleşdirilişiniň çuňlaşmak zerurlygyny ýüze çykarýar, bu bolsa pudaklaýyn dolandyryş ýörelgeleriniň güýçlendirilmegine getirýär. Ýene bir tarapdan bolsa, sosial infrastrukturany we önümçilik pudaklaryny, gaýtadan işleýän senagaty hem-de oba hojalygyny integrirlemek ýaly obýektiw zerurlyklar ýüze çykýar. Bu problemanyň manysy sebit we pudaklaýyn dolandyryş ýörelgeleriniň göwnejaý utgaşdyryjy usullaryny gözlemekden durýar.

Bu meseläni çözmek üçin dürli görnüşdäki hojalyklary hasaba almak bilen agrosenagat önümçiligini ösdürmek prosesiniň modellerini işläp düzmek ýeterlikdir. Onuň üçin:

Birinjiden, esasy ünsi agrosenagat toplumyndaky guramalaryň, kärhanalaryň we pudaklaryň arasyndaky özara ykdysady – önümçilik gatnaşyklarynyň häsiýetlerini kesgitleýän meseleleriň çözüwlerine bermeli.

Ikinjiden, hödürlenýän model pudagara alyş – çalşyň deň derejeliligini we doly hojalyk hasaplaşyk şertlerini aýdyň görkezmelidir.

Üçünjiden, modelde şertnama resminamalaryna esaslanýan, bazar gatnaşyklarynyň (hojalyk ediş şertleri) göz önünde tutmak zerurdyr.

Dördünjiden, ykdysady – matematiki modeller ulgamynda oba hojalyk ylmynyň we onuň netijeleriniň önümçilikde ulanylyp bilinmegi.

Bäşinjiden, modelleriň ulgamy toplumlaýyn maksatnama işlenip düzülende iň amatly usullary saýlap almagy göz önünde tutmaly.

19.3. Azyk maksatnamalaryny amala aşyrmagyň guramaçylyk – ykdysady esaslary

Maksatlaýyn maksatnamanyň işlenip düzülmegi we amala aşyrylmagy diňe bir ýöriteleşdirilen meýilnamanyň düzüldigi däl-de guramaçylyk, höweslendirmeler, we sazlamaklyk ýaly dolandyryşyň beýleki wezipelerini ýerine ýetirýän ykdysady-guramaçylyk mehanizminiň döremegine hem ýol açýar.

Ykdysady-guramaçylyk mehanizminiň taslamalaryna çemeleşmegiň başlangyç usullary bolup, dolandyryş ulgamyna bolan aşakdaky esasy talaplaryň kesgitlenmegidir:

- önümçiligiň we önümçilik gatnaşyklaryň häsiýetleriniň ýetilen derejeleriniň gabat gelmegi;

- obýektiw tebigy-howa ýagdaýlarynyň we oba hojalyk önümçiliginiň sebitleýin ulgamda alnyp barlyşy;

- dolandyryş ulgamynyň diňe bir önümçilik meselelerini däl-de, durmuş-ykdysady meselelerini hem çözüp bilmek ukyby;

- dolandyryş ulgamynyň köptaraplaýyn taslamalaşdyrylyşy we eýeçiligiň dürli görnüşleriniň çäýe utgaşdyrylyşy;

- dolandyryş ulgamynyň tygşytllygy.

Maksatnamalary durmuşa geçirmegiň guramaçylyk-ykdysady mehanizmi dolandyryşyň sebit we pudaklaýyn ulgamlary bilen berk baglanşykda bolmalydyr.

Maksatlaýyn maksatnamalary amala aşyrmakda guramaçylyk-ykdysady mehanizmiň emele gelýän döwründe dolandyryşyň obýektiniň we subýektiniň arasyndaky gabat gelmeler wajyp usuly ýörelgeler bolup durýarlar.

Geçirilýän derňewler bazar gatnaşyklaryna geçilýän döwürde dolandyryşyň-hyzmatyň üsti bilen, ýolbaşçynyň- täsiriň üsti bilen, sazlamaklygyň – berk kesgitlenen ykdysady düzgünleriň üsti bilen amala aşyrylanda gaty oňat netije berýändigini tassyklaýarlar.

Bazar gatnaşyklaryna geçilýän döwürde eýeçiligiň dürli görnüşleri agrosenagat toplumyny dolandyrmaklygyň döwlet tarapyndan merkezleşdirilen görnüşde alnyp barylmalýgyny ýüze çykarýar. Bu öz gezeginde döwlet dolandyryşynyň aşakdaky wezipelerini kesgitleýär:

- agrosenagat toplumynyň ösüş çaklamalary;
- ykdysady kadalar ulgamynyň emele gelmegi;
- agrosenagat toplumynyň ylmy–tehniki taýdan ösmeginiň ýeke-täk syýasatyny ýöretmek;

- sanitar, daşky gurşawy goraýan we mal lukmançylyk gözegçiliklerini guramak.

Ýokarda görkezilen anyk obýektleriniň we dolandyryş derejeleriniň her biri üçin bu wezipeleriň gatnaşyklary dürli ýagdaýdadyr. Şonuň üçin wezipeleri paýlaşdyrmak meselesi ýüze çykyp, onda her bir dolandyryş derejesi üçin anyk jogapkärçilikler, borçlar we hukuk ýagdaýlary doly kesgitlenýär.

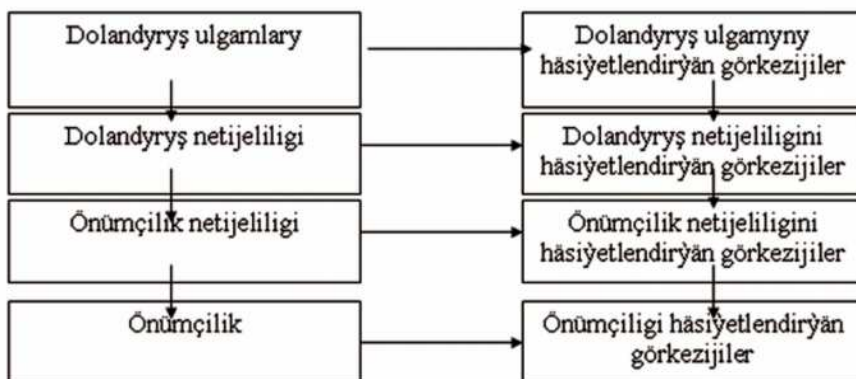
Şeýle hem döwlet dolandyrylyşynyň ýokary derejede ýerine ýetirilmegi üçin ýörite ýokary hünärmen işgärleri taýýarlamak wezipeleri hem talap edilýär.

Dolandyryşyň netijeli bolmagynyň meselesini çözmek aşakdaky iki tarapyň aýratynlyklaryny görkezmekden durýar:

- tygşytlylygyň, öndürijilikligiň we göwnejaý guramagyň üsti bilen aňladylan dolandyryş ulgamynyň netijeliligi;

- Öňümçiligiň netijeliliginiň üsti bilen aňladylan dolandyryş ulgamynyň netijeliligi.

Öňümçilik we dolandyryş netijelilikleriniň arabaglanyşyklary



§20. Kompýuterleşdirilen telekeçilik ulgamynyň esaslary

20.1. Dolandyryşy awtomatlaşdyrmagyň esaslary

Bazar ykdysadyýeti şertlerinde dolandyrmagyň kämilleşdirilmeginiň baş maksady bolup ykdysady obýektiň işiniň netijeliligini ýokarlandyrmak durýar. Ol bolsa önümçilikde iň ýokary peýdany almakda we harajatlary peseltmekde ýüze çykýar.

Hojalygy dolandyrmakda dürli dolandyryş işleriniň peýda bolmagy bolsa öz gezeginde dolandyryjylaryň san taýdan üýtgemegine getirýär. Şonuň üçin bu üýtgemeleri geçirmäge hojalygyň öz hukugy bolmalydyr.

Kompýuterleri ulanyjylar tarapyndan olaryň ulgamyny guramaga aşakdaky talaplar bildirilýär:

1. Kompýuterleşdirilen dolandyryş ulgamynyň iň pes bahasy, ýagny olaryň ornaşdyrylyşyna we ulanylyşyna iň pes maddy wagt we zähmet çykdajylary.

2. Awtomatlaşdyrylan obýektleriň işgärlerini hojalyk dolandyrylyşynyň maşyn ulgamyny hereket edýän şertinde işlemäge işgärleri taýýarlamaga iň pes çykdajylar.

3. Hojalyk dolandyrylyşynyň maşyn ulgamynyň ilkinji nobatda galjaň we iň amatly hojalyk kararlaryny kabul etmek ýoly bilen ykdysady obýektiň hereketiniň netijeliligini ýokarlandyrmagyň hasabyna we iň soňky nobatda dolandyryjy zähmetiň öndürjililigini ýokarlandyrmagyň we dolandyryjy işgärleriň sanyny azaltmagyň hasabyna ýokary ykdysady netijeliligi.

Köpçülikleýin ykdysady obýektler üçin awtomatlaşdyrylan dolandyrmagyň tapgyrlaýyn ulgamy (ADU) näme?

- birinjiden, hojalyk ADU bu ulgam kärhanany dolandyrmagyň ösüşiniň barşyny dolulygyna ýa-da dolandyrmagyň aýry köpçülikleýin meselelerini awtomatlaşdyrylýandygyna garamazdan, kärhananyň netijeli hereket etmegine iň ýokary derejede ýardam etmeli, hojalyk dolandyrmagyň tehniki çylşyrmly guraly bolup durýar;

- ikinjiden hojalyk ADU dolandyrmagyň adam – kompýuter ulgamynyň bir bolegi bolup durýar. Emma bu bölek tehniki serişdeleri döretmegiň umumy esaslary boýunça diňe tehniki ulgam ýaly işläp

taýýarlanylýar we döredilýär.

- üçünjiden hojalyk ADU çözgüt kabul ediş algoritmine diňe hemme ýerde we hemişe hereket edýän faktorlar salynýarlar. Olaryň esasynda emele gelyän kompýuterli dolandyryş täsirler diňe dolandyryş çözgütleriň taslamasy bolup durýarlar. Bu talaplary üýtgetmän ýa-da zerur bolan düzedişler bilen kabul etmek hukugy dolandyryjy işgärlerde galýar.

- dördünjiden hojalyk ADU-y täze döreýän üýtgeýän maglumaty ulgama awtomatiki salmany we dolandyrmagyň ösüşiniň barşynyň beýleki hemme döwürlerini (maglumaty işlemek we seljerme etmek, dolandyryjy täsirleri emele getirmek, zerur bolan ilkinji maglumatlary çykarmak, çykýan resminamalary döretmek) awtomatiki ýerine ýetirmegi üpjün edýän hojalyk dolandyryş ulgamy bolup durmaly.

Hojalyk ADU-y aşadaky esasy bölümleriň umumylygy bolmaly:

1. Maksatnamalaýyn toplum hojalyk ADU-nyň esasy bölegi, ýagny tapgyrlyýyn ADU-nyň tehniki toplumyny dolandyrmagyň hem maksatnamalaryny goşmak bilen zerur bolan kömekçi we işçi maksatnamalaryň hemişelik bukjalarydyr.

2. Tehniki toplum – muňa maksatlaýyn ADU toplumyny amala aşyrmak üçin zerur bolan ýöriteleşdirilen tehniki serişdeleriň az mukdardaky köplügi girýär.

3. Maglumat toplumu – maksatnamalaýyn ADU toplumyny amala aşyrmak üçin zerur bolan üýtgeýän we şertli-hemişelik maglumatlaryň az mukdarly göwrümi.

- başinjiden, işe taýýar bolan tapgyrlyýyn hojalyk ADU-sy, onuň awtomatlaşdyrylan obýektde işe girizilmegi üçin aşadaky bilen çäklenilýär:

a) Tapgyrlyýyn ulgamyň awtomatlaşdyrylýan obýektde oturdylmagy.

b) Diňe berlen obýekt üçin häsiýetli bolan üýtgeýän we şertli- hemişelik maglumatlary girizmek (umumy şertli-hemişelik maglumatlar hojalyk ADU-ny öndürijiler tarapyndan girizilýär).

ç) ADU-ny dolandyryş şertlerinde işgärleriň işi ýerine ýetirmäge görkezmeleri.

d) Ulgamy işe goýbermek, işleýşini barlamak, buýrujy tabşyрма, hasaplamalar geçirmek.

Awtomatlaşdyrylan dolandyrylyşa görkezilen çemeleşmeler tejribe hojalygy dolandyrmagyň kompýuter ulgamynyň şahsy ýagdaýlary üçin döredilende hem ulanylyp bilner. Bu wagt täze çemeleşmeler, buýrujynyň we ýerine ýetirijiniň arasyndaky täze gatnaşyklaryň esasynda baglanylmalydyr.

Buýrujy ýerine ýetirijiden entek şertnama baglaşylmanka isleginden näme alyp biljegini, ýagny dolandyryşyň haýsy meseleleri awtomatlaşdyryljak, ahyrda haýsy resminamalar boljak, girişde haýsy maglumatlar bolmaly, dolandyrylyşyň kompýuterleşdirilen ulgamy girizilende nähili netijeler berjegini bilmeli.

Işleri maliýeleşdirmegiň ulgamy hem başgaçarak bolar. Bazar şertlerinde hojalyk dolandyrylyşynyň taslamalarynyň döwürlerinde hasaplanan önümlerden başga hakyky ykdysady netijeleri bermek bilen işleýän kompýuterleşdirilen ulgamyna ahyrky netijelere görä tölemeli.

Hojalygy dolandyrmagyň islendik kompýuterleşdirilen ulgamy ahyrynda öndürilen haryt ýaly niýetlenendir, şonuň üçin sarp edijiniň kärhananyň töleg wagty satyjydan alyjylyk häsiýetleriniň tekrarlanmagyny talap etmäge hukugy bardyr.

Dolandyryş meseleleriň netijeli awtomatlaşdyrylmagy dolandyryş işleriniň diňe kompýuterleriň gerdenine atylmagy bilen, dolandyryşyň täze awtomatlaşdyrylan tehnologiýasynyň döredilmegidir.

Onuň “EL” dolandyrylyşyndan näme tapawudynyň bardygyny ýönekeýje dolandyryş meselesinde seredeliň. Bu meseleleriň sanyna esasy serişdeleriň amortizasiýasyny hasaplamak hem girýär.

Bu meseläniň manysy näme?

Kärhananyň balansynda durýan esasy serişdeleriň (zähmet serişdeleriniň atlary getirilen wagty, tutum çäkleri, tutumlaryň jemleri, galyndy gymmatlyklar) her aýdaky maglumatlary, her aýda gelyän we çykýan esasy serişdeler boýunça kadalaşdyrylýar.

Soňra her bir zähmet serişdesi üçin aýratynlykda bejermäge ýa-da düýpli abatlaýyş etmäge serişdeler goýberilýär. Soňra aýlyk hasaplamalar material jogapkär adamlaryň, sçýotlaryň we subsçýotlaryň üsti bilen ýyllyk

gelmeler we çykmlar boýunça aýratyn jemler bilen bejermäge we düýpli abatlaşdyryş etmäge agregirlenýär.

Awtomatlaşdyrylan tehnologiýa şertlerinde adamyň akyl çykdaýylaryny tygşytlamak ondan hasaplamalaryň ahyrky netijelerini seljermäge we başky maglumatlary girizmäge zähmetleriň in az çykdaýylaryny talap edýär. Bu ýerden iki häsiýet gelip çykýar. Bu häsiýetler dolandyryşyň meseleleriniň çözüwiniň awtomatlaşdyrylan tehnologiýasyny aýratynlaşdyrýar. Bu häsiýetler:

1. Başky berlenleriň toplumlaýyn ulanmakda bir gezek girizilmegi.
2. Çykyş maglumatlarynyň az mukdarlygy.

Hasap meselelerden aýratynlykda menejmentiň amatly meselelerini awtomatlaşdyrmak intellektual zähmeti tygşytlayar we dolandyryş çözüwleriniň anyk şertleri üçin in gowularynyň hasabyna goşmaça netijeleri almaga mümkinçilik döredýär.

20.2.Ýönekeý dolandyryş meseleleriniň awtomatlaşdyrylyşy

In amatly hojalyk çözüwlerini gözlemek bilen bagly bolan dolandyryş meseleleri ýa-da in amatlaşdyrmak meseleleri bazar gatnaşyklarynda hojalyk etmegiň esasy işjeňlik meýdany bolup durýar. Sebäbi diňe menejmentiň şu önümçilik meselelerinde uzak wagtlaýyn hojalyk syýasatynyň amatly wariantlaryny hasaplamak we çözüwlerini gözlemek bolar.

Aýratyn dolandyryş meseleleri çözüleninde onuň esasy maksadyny we soňunyň nämä getirjekdigini göz önünde tutmaly. Bu meseläniň çözülişinde takyk ýagdaýa seredeliň.

Goý, kärhana käbir serişdeler (ätiýaç şaýlary, çig mal, komplektleýji enjamlar) üçin buýrugy kesgitlenen töleg edilýär diýeliň. Bu serişdäni kesgitli döwürde diňe bir gezek buýrup bolýar. Şu döwürde buýrugyň gaýtalanmagy mümkin däl ýa-da ykdysady taýdan zyýanly.

Menejmentiň şuna meňzeş meseleleri tejribede ätiýaçlyk şaýlary bilen üpjün edilende, çalt zaýalanýan önümler buýrulanda, köpçülikleýin goýberilmeýän enjamlar we olaryň ätiýaç şaýlary buýrulanda we şuna meňzeş ýagdaýlarda ýüze çykýarlar.

Bu ýagdaýlaryň hemmesinde buýrulan önümleriň anyk möçberi mälim däldir, ýagny bular çaklanylýan tötän ululyklardyr. Bir gezeklik buýruklary bolan meseleleri çözmegiň manysy zyýanly netijelerden saplanmagyň ýa-da onuň iň aşaky netijelere getirmeginden ybaratdyr.

Ýüze çykan ýagdaýa ýönekeý görnüşde seredeliň. Eger buýrulan serişdäniň birligi ulanylýan (satylýan, taýýar haryt, beýleki harydy öndürmekde ulanylýar) bolsa, onda kärhana W manat möçberinde girdeji alýar, egerde ulanylmasa, onda ol U manat çykdaja getirýär.

Bu ýerden her bir buýrulan serişdäniň ykdysady netijeliligini aşakdaky ýaly görkezme bolar:

$$E_{(s)} = W \cdot P - U(1 - P), \quad (1)$$

Bu ýerde

$E_{(s)}$ - buýrulan serişde birliginiň ykdysady netijeliligi,

P - serişde birliginiň ulanylmak ähtimallygy,

$1 - P$ - serişdäniň ulanylmazlyk ähtimallygy.

Buýrulan serişdäniň ykdysady netijeliliginiň göwnejaý bolmagy, ýagny çykdaýy däl-de girdeji bermegi üçin aşakdaky şert ýerine ýetmelidir:

$$W \cdot P - U(1 - P) \geq 0 \quad (2)$$

Muny deňlige öwürüp, alarys:

$$P = \frac{U}{W + U} \quad (3)$$

Ähtimallyk P -ni bilip, S buýurmanyň iň amatly ölçegleriniň bahalaryny kesgitläp bolar.

Dolandyryş tejribesinde bu meseläniň indiki warianty has köp gabat gelýär.

Üç sany mümkin bolan wariant bar:

1. Serişdäniň S -nji birligi ulanylýar we $P_{(s)}$ ähtimallyk bilen W girdejini berýär.

2. Serişdäniň S -nji birligi ulanyлмаýar, ýöne U_1 çykdaja getirýän $P_{1(s)}$ ähtimallyk bilen arzanladylan bahada ýerleşdirilýär.

3. Serişdäniň S -nji birligi ulanyлмаýar we $P_{2(s)}$ ähtimallyk bilen hatardan çykarylýar we U_2 çykdaja getirýär.

Mümkin bolan şu ýagdaýlary hasaba almak bilen (1) aňlatma aşakdaky görnüşi alýar

$$E_{(s)} = \frac{W \cdot P - U_1 \cdot P_1 - U_2 \cdot P_2}{P + P_1 + P_2} = 1 \quad (4)$$

Anyk şertlerde buýrulan serişde birliklerine düşýän girdeji we çykdajylar aýratyn komponentlerden (düzüjilerden) durýar. Onuň bolaýjak görnüşiniň birine seredeliň.

Harajatlaryň tapawudy ýaly serederis. Umumy girdejini bahalaryň we umumy girdeji koeffisientiniň ýköpeltmek hasylynyň üsti bilen aňladalyň. Onda buýrulan önümiň her bir ulanylýan birliginiň berýän girdejisini şeýle aňladyp bolar:

$$W = C \cdot A - E_1 \quad (5)$$

Bu ýerde, C – önümiň bahasy.

A – umumy girdejiniň hakyky koeffisiýenti.

E_1 – buýrulan önümi saklamak, ulanmak we almak üçin harajatlar.

Alnan (5) – nji deňligiň ikinji komponenti, ýagny ulanyлмаýan önüm birliginiň arzan bahadan ýerleşdirilmeginden emele gelen ýitgi aşakdaky böleklerden durýar.

1. Önümiň nominal bahasynyň peselmeginden emele gelen ýitgiler. Olar önümiň (C) bahasy we arzanladys (R) koeffisiýentiniň köpeltmek hasyly görnüşde aňladulýar.

2. Ulanylmadyk önüm birligini satyn almak, saklamak we arzan bahadan ýerleşdirmegi guramak üçin esassyz ýitgileri E – niň üsti bilen aňladalyň.

3. Ulanylmadyk önümleriň ätiýaçlaryna goýlan serişdelerden gelýän girdejileriň ýitgilerini (3) kadalaýjy koeffisiýenti bilen önümiň bahasynyň köpeltmek hasyly görnüşinde aňladalyň.

Buýrulan önümiň ulanylmadyk bölekleriniň arzan bahadan ýerleşdirilmeginden bolan umumy ýitgi şeýle aňladylýar:

$$U_1 = C \cdot \beta + E_2 + C \cdot \gamma = C(\beta + \gamma) + E_2 \quad (6)$$

Ahyrynda (4) – nji aňlatmanyň üçünji komponenti şeýle düşündiriler;

a) hasapdan çykarmagyň ýitgileri, önümiň (C) bahasyna deňdir;

b) mümkin bolan girdejiden geljek ýitgini ($C \cdot 1$) köpeltmek hasyly ýaly aňladalyň;

ç) ulanylmadyk önüm birligini saklamak, satyn almak we hatardan çykarmak üçin esassyz çykdaýjylary (E_3) bilen belläliň.

Onda üçünji komponent şeýle aňladylar:

$$U_2 = C + C * \gamma = C(1 + \gamma) + E_3 \quad (7)$$

Şeýlelikde, buýrulan önüm birliginiň yzyndaky netijeliligi aşakdaky görmüşde

bolar:

$$F_{(s)} = (S * \alpha - E_1) * P[C * (\beta + \gamma) + E_2] * P_1[C * (1 + \gamma) + E_3] * P_2 \quad (8)$$

$$P + P_1 + P_2 = 1$$

Buýurmanyň iň amatly ölçegini ulanmagy hasaplamagyň $P(s)$ ähtimallygy şu görnüşi alar;

$$P(s) = \frac{[C * (\beta + \gamma) + E_2] * \varphi_1 + [C * (1 + \gamma) + E_3] * \varphi_2}{(C * A - E_1) + [C * (\beta + \gamma) + E_2] * \varphi_1 + [C * (1 + \gamma) + E_3] * \varphi_2} \quad (9)$$

$$\text{Bu ýerde, } \varphi_{1,2} = \frac{P_{1,2}}{1 - P}$$

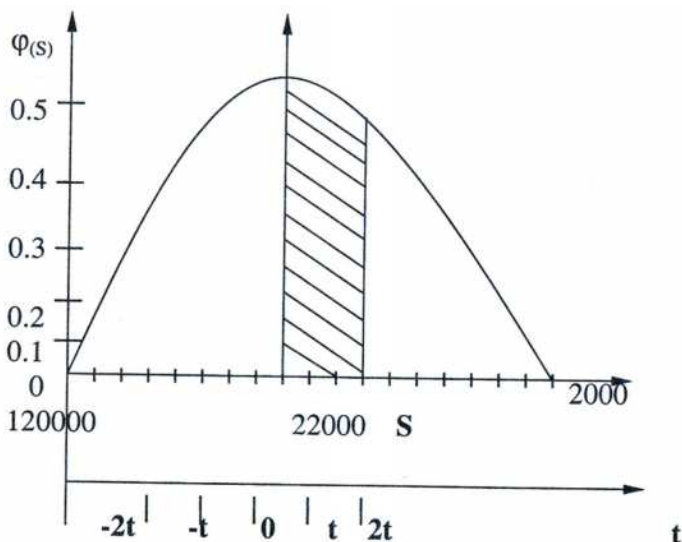
Bir gezeklik buýruklaryň iň amatly ölçegleriniň hasaplamak algoritmini guramak ýene bir soragyň, ýagny buýrulan serişdä bolan islegiň hem kesgitlenmegini talap edýär.

Anyk şertlere baglylykda (ykdyşady obýektiň häsiýeti, işgäriň taýýarlyk derejesi, hasaplaýyş tehnikasynyň mukdary, olaryň dolandyryşda ulanylyş tejribeleri) buýrulan önüme bolan isleg aşakdaky iki usulyň üsti bilen görkezilip bilner:

1. Isleg matematiki garaşma (M) bilen berilýän, ýagny garaşylýan orta ululyk we orta ululykdan (\bar{A}) gyşarmanyň orta kwadratly bilen kesgitlenýär.

2. Isleg ulanmagyň iň ýokary ähtimallygy ($P=0,99$) deň bolan buýrugyň iň pes ölçegleriniň ekspert bahalarynyň üsti bilen we buýrugyň iň pes ulanyş ähtimallygy ($P=0,05$) bolan iň ýokary ölçegleriniň üsti bilen berilýär.

Islendik ýagdaýda isleg kadaly paýlanyşa eýedir diýip hasap etse bolar. Onuň şekili 12 –nji suratda görkezilendir.



12-nji surat. Ähtimallygyň paýlanyş egrisini göni çyzyga geçirilişi

Bu paýlanyşda tötän ululygyň berlen interwalda ýerleşmeginiň ähtimallygyny kesgitlemek absissa oky, matematiki garaşma deň bahalaly tötän ululyklaryň bahalarynyň üstünden geçýän paýlamalar egrisi bilen tötän ululygyň bahasynyň üstünden geçýän göniniň çäklendirýän meýdanyny tapmaklyga deň güýçlüdir. Bu meýdanyň tapylyşy (9-njy suratda ştrihlenen) aşakdaky integrally hasaplamaga deňdir.

$$\Phi_t = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_0^t \ell^{\frac{1}{2}} dt \quad (10)$$

Bu ýerde, t -standart gyşarmanyň ululygy;

$$t = \frac{X - M}{Q} \quad (11)$$

Bu ýerde X -tötän ululygyň bahasy .

Integrally hasaplamaklyk täze üýtgeýän t ululyk boýunça funksiýanyň tablisada berlen bahalaryny tapmaklyga syrykdyrylýar.

Integrallyň (t) funksiýasy täkdir, ýagny $(-t) = - (t)$ we diňe t standart gyşarmanyň ululgyna baglydyr. Bize ähtimallygy $[0; t]$ interwalyň

çäginde tapmak talap edilýär. Onda tötän ululygyň t bahany almak ähtimallygy:

Simmetriýa okunyň sagynda

$$P(t) = P_{(M)} - \Phi(t)$$

Simmetriýa okunyň çepinde bolsa

$$P(t) = P_{(M)} - \Phi(-t) = P_{(M)} + \Phi(t)$$

Munuň ykdysady nanysy şeýledir. Buýrulyan serişdäniň S-nji birliginiň ulanmak ähtimallygy matematiki garaşmanyň ululygyndan saga gyşarylanda peselýär, simmetriýa okundan çepi gyşarylanda bolsa beýgelýär.

Başgaça aýdylanda buýrugyň ölçegi näçe az bolsa ony ulanmak ähtimallygy ulalýar we tersine. Matematiki garaşmanyň ululygyna deň bolan buýrugyň ölçegi üçin ulanmagyň ähtimallygy $P(m)=0.5$. Ululygy $(-2t)$ – den geçmeýän buýruklyryň ulanmak ähtimallyklary 0.977 deňdir.

Ulanmak ähtimallygy bu bolsa anyk islegiň ýa-da beýleki bahany aljagynyň ähtimallygydyr.

Eger buýrugyň serişdä isleg, buýrugyň ölçegleriniň we ähtimallygyň ekspert bahalarynyň üsti bilen berilýän bolsa, onda ony ýakynlaşan hasaplamagyň iki usuly bar:

$$M = \frac{S_{\max} + S_{\min}}{2} \quad (12)$$

$$\sigma = \frac{S_{\max} - S_{\min}}{6} \quad (13)$$

$$S_{opt} = S_i \frac{(P_{\max} - P_i) * (S_{\max} - S_{\min})}{P_{\max} - P_{\min}} + S_{\max} \quad (14)$$

Eger bir gezekki buýruklyr iň amatly ölçegleriniň hasaplamalary serişdeleriň gaty uly toplumlary üçin häzirki zaman kompýuterlerde ýerine ýetirilýän bolsa, onda işleriň göwrümleri kompýuter geçirijileriniň ýa-da klawiaturalaryň görkezmelerini girizmek bilen çäklenip, iň pes derejä çenli azaldylýar.

20.3. Kompýuterde iň amatlaşdyrmak meselesiniň ýerine ýetirilişi

Buýruklaryň iň amatly ölçeglerini hasaplamagy kompýuterlerde geçirmegiň maksatnamasy dürli usullaryň ücti bilen guralyp bilner. Bu maksatnama dürli hyzmat ediş çärelerini we gös- göni hasaplamak usullaryny öz içine alýar, şeýle hem giriş we çykyş, maglumat bermek, bir hasaplaýyş ýollaryndan beýlekä geçirmek, ýalňyş girişlerden goramak we ş.m.

Käbir önümçilik serişdelerine bir gezek gerek bolan buýurmanyň kompýutorda ýerine ýetirilýän hasaplamalarynyň mazmunyna seredeliň. Şeýle hem maksatnama (8) – nji aňlatma arkaly görkezilen başky ýagdaýy amala aşyryp, diňe bir sany orta netijäni ekrana (çapa) çykarýar we hasaplamalary iki ýakynlaşan usullarda geçirýär.

Şeýlelikde, dolandyryjy işgär kompýuteriň önünde oturyp, maksatnamany girizýär. Düşündiriş maglumatlaryndan soň, ekrana başky berlenleri girizmegiň instruksiýasy çykarylýar. Bu instruksiýalar aşakdaky tablisanyň çep tarapynda görkezilýär, sagynda bolsa, dolandyryş işgäriňiň klawiaturadan girizen başky berlenleri getirýär.

Başky berlenleri girizilenden soň “pusk” düwmäni basýarlar. Ýokardaky hasaplamalar awtomatik usulda ýerine ýetirilýär we gutaran soň taýýar netije çykarylýar. Şeýlelikde, şu dolandyryş meselesinde başky şertleri bermek we taýýar netijeleri almak üçin awtomatlaşdyrylan hasaplamalar geçirilýär.

Maksatnama baradaky umumy maglumatlar diňe anyk hasaplamalar geçirilende onuň mümkinçiliklerine baha bermek üçin gerek.

Seredilen awtomatlaşdyrylan hasaplamalary guramak wagtal-wagtal çözülýän dolandyryş meselesi üçin netijelidir. Ýöne dolandyryş işgäriňiň kompýuterde işlände az netijeli ýa-da düýbünden netijesiz ýagdaýlara getirjek meseleleri hem bardyr. Bu meselelere kärhananyň ammarlarynda saklanýan uly sanly ätiýaç serişdelerini operatiw dolandyrmagyň oňaly meseleleri girýär. Bu meseleleri çözmek üçin aýratyn maksatnamalar, diňe bir kompýutorlardälde olaryň aňyna maglumat massiwleri we bu maksatnamalar bilen işläp biljek ýöriteleşdirilen hasaplaýyş tehnikalary we hojalygy dolandyrmagyň kompýuter ulgamlary gerekdir. Dolandyryşy awtomatlaşdyrmagyň derejesi şular ýaly kompýuter ulgamlarynda has ýokary bolmalydyr. Bolmasa bular ýaly dolandyryş meselelerini ýerine ýetirmegi awtomatlaşdyrmakda dolandyryş işgärleriniň we uniwersal kompýuterleriň ummasyz köp sany gerek bolar.

Kompýuterde hasaplamalar geçirilende başky berlenleri girizmegiň mysaly

Awtomatiki usulda displeýiň ekranyna çykarylýan, operator üçin görkezmeler	Operatoryň çykarylýan başky berlenleri
Başky berlenleri hasaplamalar üçin giriziň	
Buýrulýan serişdäniň bahasy, manat	200 000
Umumy girdejiniň koeffisiýenti ($\langle \rangle$)	0.10
Arzanlaýyş koeffisiýenti (\hat{a})	0.15
Ýitgi koeffisiýenti (\tilde{a})	0.20
Harajatlar – (e_1), manat	5 000
Harajatlar – (e_2), manat	5 000
Harajatlar – (e_3), manat	5 000
Koeffisiýent (\ddot{o})	0.25
Buýrugyň ululygy – (S_{\max}), manat	220 000
Buýrugyň iň pes ululygy – (S_{\min}), manat	75 000

§21. Fermer hojalygynda dolandyrys aýratynlyklary

21.1. Fermer hojalygynda dolandyrys düşünjesi

Türkmenistan öz syýasy garaşsyzlygyny alan soň ýurdumyzda fermer hojalyklarynyň döremegine we ösmegine aýratyn köp üns berilýär. Fermer hojalyklary ykdysadyýetiň düzüminde öz ornuny eýelemek bilen bir hatarda onuň aýrylmaz bölegi bolup durýar.

Türkmenistanda fermer hojalyklary ýönekeý bolmadyk kynçylyklara garamazdan, yzygiderli ösýär we tejribe toplaýar.

Fermer hojalygy barada anyk kesgitlemeler ýok. Adatça, ony, hojalykdaky adamlaryň sany we ýerine ýetirilýän işleriň göwrümleri bilen baglanyşdyrýarlar. Şonuň esasynda hem fermer hojalyklary kiçi, orta we uly ýaly düşüňjeler bilen aýratynlaşdyrylýar. Fermer hojalyklaryna biziň ykdysadyýetimizde gapdaldan çykan şahalar hasaplanman, eýsem, hojalyk düzümine, bäsleşikli gatnaşyklara we zähmet bölünişiklerine gös-göni gatnaşýan sütünleriň biri hökmünde garalýar. Şeýle hem häzirki durmuşda onuň tutýan orny gyşarnyksyz ösýär.

Şeýlelikde, fermer hojalyklarynyň ösmegi şu aşakdakylary üpjün edýär:

- a) täze iş ýerlerini döretmek;
- b) täze harytlary we hyzmatlary ornaşdyrmak;
- c) uly kärhanalaryň mätäçliklerini kanagatlandyrmak;
- d) ýöriteleşdirilen we hyzmatlar bilen üpjün etmek.

Täze iş ýerleriniň döredilmegi fermer hojalyklary üçin wajyp faktorlaryň biri bolup durýar. Bu faktor diňe bir ilatyň agramly bölegini ýaşayyş şertleri bilen üpjün etmän, jemgyýetdäki ýagdaýlaryň hem kadaly bolmagyna güwä geçýärler.

Fermer hojalyklary iş ýerlerini döretmek bilen bir hatarda, uly kärhanalary belli bir derejede çig mal bilen hem üpjün edýärler.

Şeýlelikde, fermer hojalyklary bazar şertleri üçin zerur bolan çuňňur ugurlary we önümçiligiň şahalandyrylan jemgyýetlerini döredýärler.

Biziň ýurdumyzda fermer hojalyklarynyň durnukly hereket etmegi durmuşda wajyp meseledir. Fermer hojalyklary ykdysadyýetdäki amatly

netijelere, hojalyk giňişliginde telekeçiligi döretmäge we ösdürmäge agramly goşant goşýarlar. Ýöne fermer hojalyklaryna ýüklenýän meseleleri çözmek, ähli mümkinçiliklerini görkezmek we olary amala aşyrmakda döwlet tarapyndan ýardam berilmäge zerur bolup durýar.

Ösen döwletleriň tejribesine görä olaryň her birinde fermerlere ýardam bermegiň we ösdürmegiň döwlet syýasaty işlenip düzülýär. Bu syýasatyň amala aşyrylmagy üçin ýörite döwlet we jemgyýetçilik guramalary döredilýär. Mysal üçin, Amerikada kiçi biznes kärhanalarynda hemme taraplaýyn ýardam beriji, kiçi biznes işleri boýunça administrasiýa köp ýyllardan bäri işleýär.

Biziň ýurdumyzda hem fermer hojalyklaryna ýardam beriji kanunlar işlenip düzülýär we durmuşa geçirilýär. Olarda telekeçiligiň we fermer hojalyklarynyň işjeň hereket etmekleri üçin kadalaşdyryjy we höweslendiriji ýollaryň döwlet tarapyndan usullary görkezilýär. Şeýle hem Kanunda görkezilýän kreditlerden peýdalanmaklary we beýleki ýeňillikler hem döwlet tarapyndan fermerlere ýardam berýän çärelerdir.

Soňky ýyllaryň dowamynda fermer hojalyklary özleriniň işjeňliklerini we tiz ösüp bilýändiglerini görkezdi. Munuň özi diňe bir pudaklaryň yöriteliligi bilen bagly bolman, onuň ýolbaşçysynyň mümkinçilikleri, zähmetiň we önümçiligiň guralyş düzgünleri bilen baglydyr.

Barlaglaryň görkezişine görä, fermer hojalyklary üçin ilki başda diňe sarp edijiler bilen gös-göni ýagdaýda işlän pudaklarynda ýeňil uýgunlaşýarlar. Ýöne ol uzak gitmeýär. Olaryň köpçülik we köptaraplaýyn ösmekleriniň (diwersifikasiýanyň) çäkli bolanlygy üçin berk bäsleşikli göreşleriň içinde bolýarlar. Onuň tersine, köpdürli we köptaraplaýyn mümkinçilikleriň bar bolan pudaklarynda fermer hojalyklary üçin giňemek we ösmek bazar şertlerinde ýokary bolup durýar.

Fermer hojalyklary bäsleşikli şertlerde işlemek üçin aşakdakylara üns bermelidir:

- a) bahalaryň üýtgemegi;
- b) hil üýtgemeleri;
- ç) guramaçylyk we ýöriteleşdiriş ugurlarynyň üýtgemegi.

daşary ýurtda ýokardaky üýtgemeleriň bir görnüşi, deňişlilikde, 37%, 42% we 27% ýaly görkezilýär. Şeýle üýtgemeleriň hasabyna köp hojalyklarda

Şeýlelikde, fermer hojalyklarynyň ösmegine belli bir derejede täsir etjek şertleriň mysaly görnüşini aşakdakylar ýaly ýazyp bolýar:

- 1) jemgyýetiň syýasy ýagdaýy
- 2) ýurduň ykdysady ýagdaýy
- 3) döwletiň ykdysadyýetdäki syýasaty
- 4) fermer hojalyklaryna ýardam beriş çäreleri
- 5) fermer hojalyklarynyň hukuk üpjünçiligi
- 6) salgyt syýasaty
- 7) maliýe-kredit syýasaty
- 8) ilatyň ýaşayyş derejesi
- 9) telekeçilik siwizilizasiýasy

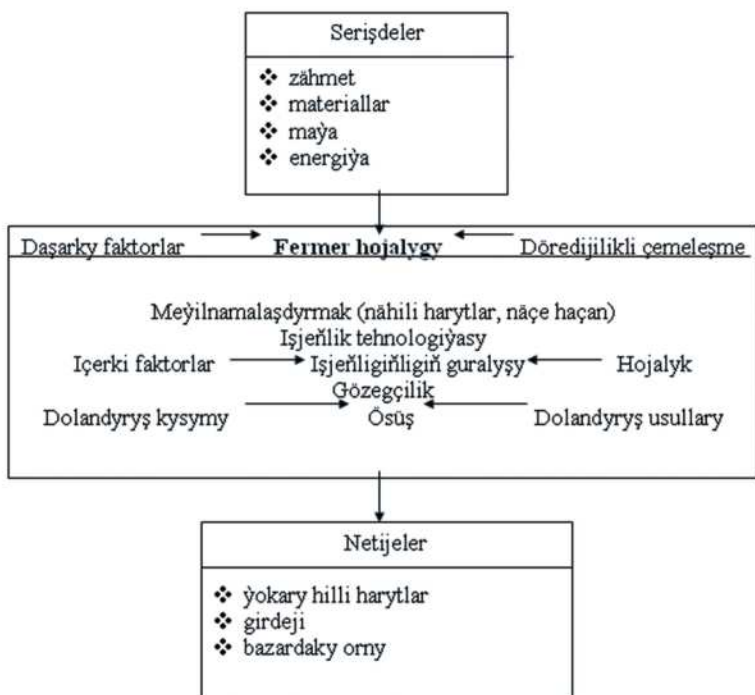
Ýokarda görkezilen şertleriň hem iň amatly şertlerden entek bärden gaýdandygyny bellesek ýerlikli bolar.

Önde goýlan maksatlara ýetmek üçin hojalygyň ähli serişdelerini ýerlikli ulanmaga gönükdirilen giň dolandyryş usullary ulanylýar. Ol usullaryň dogry we doly ulanylmagy anyk netijeleriň alynmagyny we hojalygyň öndürijilikli işlenilmeginiň gazanylmagyny häsiýetlendirýär. Bu wagt hojalygyň ýolbaşçysynyň tutýan orny uludyr. Dolandyryşyň netijä gönükdirilen görnüşine seredeliň (10-njy surat).

Onuň manysy – zähmet toparlarynyň döredijilik mümkinçiliklerini ulanmaklyga esaslanan we ahyrky netijelere gönükdirilen häzirki zaman usullarynyň bitewi dolandyryş ulgamydyr.

Maksady – hojalygyň uzak wagtyň dowamynda ymytylýan wajyp meseleleri bolup, hemişelik däldirler we olara içerki we daşarky şertler esasynda täzeden seredilip bilner.

Dolandyryşdaky meýilnamalaşdyryş, netijelere ýetilişini we gözegçiligi öz içine alýarlar.



10-njy surat. Netijä gönükdirilen dolandyryş

Netije boýunça dolandyryşda hojalygyň düzümini kämilleşdirmek, ýokary hünärli taýýarlyklary bolan ýolbaşçylary terbiýeläp ýetişdirmek göz önünde tutulýar.

Şeýlelikde, netije boýunça dolandyryş ýönekeý funksiýalary ýerine ýetirmegiň dereğine anyk görkezijileri gazanmaga ugrukdyrylýar. Bu bolsa dolandyryjynyň hojalyk ýolbaşçysy, zähmet toparynyň netijeli guramaçysy bolmagyna mümkinçilik döredýär. Sebäbi ahyrky hasap üçin oňa nähili ýetilmegi däl-de, eýsem, netijeler gerek bolup durýar.

Hojalygyň üstünligi ýa-da säwligi dolandyryjyjynyň hem üstünligidir ýa-da säwligidir. Şonuň üçin hojalygyň ýolbaşçysy telekeçi ýaly hereket etmelidir, ýagny ugur tapyjy fermer mümkinçilikleri işeňňir gözläp, hojalygyň kämilleşmegini amala aşyrýar, täze önümleri özleşdirmekde, hyzmatlaryň görmüşlerini üýtgetmekde töwekgelçilikden çekinmeýär.

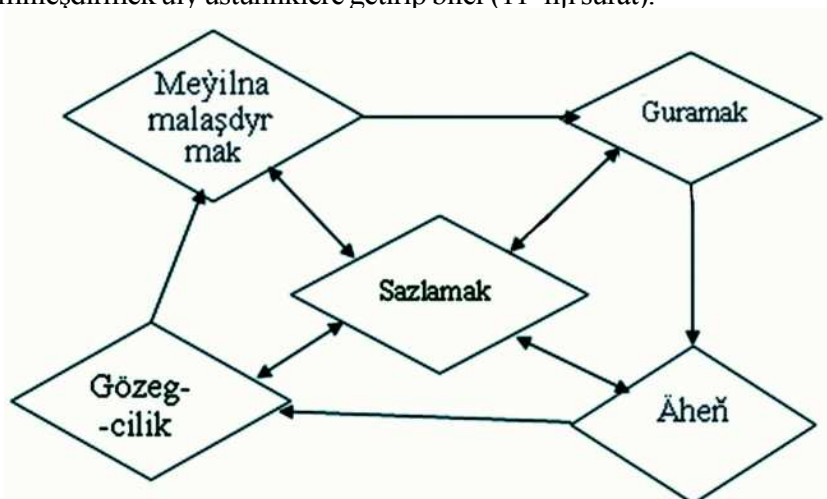
Şu ýerde “Omrak” ýapon kompaniýasynyň kiçi kärhanalar üçin ulanýan üç sany sygyryny getirsek ýerlikli bolar:

“Her kim satýar”, “Gaýragoýulmasyz üns” we “Ýyldyrym çaltlygynda hereket etmek”.

Bularyň manysy näme? “Her kim satýar” – her bir işgäriň şahsy goşandynyň hojalyga peýda getirjekligi. “Gaýragoýulmasyz üns” – bazar şertlerindäki talaplaryň, islegleriň üýtgemegini wagtynda aňmak. “Ýyldyrym çaltlygynda hereket etmek” bolsa, çözgütleri çalt kabul etmek, we hojalygyň sazlaşykly işlemegini üpjün etmekden durýar.

Fermer hojalygyny alyp barmakdaky funksiýalara seredeliň. Olar meýilnamalaşdyrmak, guramak, sazlamak, äheň we gözegçilikdir.

Dolandyryş döwründe bu funksiýalaryň arabaglanyşygyny saklamak we kämilleşdirmek uly üstünliklere getirip biler (11 -nji surat).



11-nji surat. Dolandyryş wezipeleriniň arabaglanyşygy

Fermer hojalygyny alyp barmakda ýolbaşçynyň şahsyna edilýän talaplaryň we aýratynlyklaryň barlygyny belläliň. Aýratynlyklar fermer hojalyklarynda häkimligiň formal däl görnüşinde ýerine ýetirilýändigidir. Ýolbaşçy bilen onuň tabynlygyndaky işgärleriň özara gatnaşygy gaty ýakyn we açyk häsiýete eýe bolmalydyr. Kiçi zähmet toparlarynda ýolbaşçylardan işgärler bilen gatnaşyklaryň üpjün edilmeginiň tebigy we juda ýokary taýýarlygyna garaşýarlar. Bularyň hemmesi kiçi biznesiň ýolbaşçylarynyň şahslaryna bolan talap;ary aşakdaky ýaly kesgitleýär:

1. Ýolbaşçy mydama göz önünde bolany üçin onuň abraýy şahsy häsiýetlerine baglydyr.

2. İşde uly çeyelige eýe bolmaly, wakalary önünden görmeli we üýtgäp duran şertlere hojalygyň işini uýgunlaşdyrmaly.

3. Onuň netijeli işçi toparlaryny döretmek we ösdürmek ukyby bolmalydyr.

4. Öz tabynlygyndakylara aýratyn şahslar däl-de topar görnüşde garamaly.

5. Ol öz işinde döredijilikli aragatnaşygy saklamaly.

6. Onda daş-töweregiňdäkilere täsir etmegiň ýokary derejeleri bolmaly.

Ýokary talaplar oňat, hünärmen, kiçi biznesde dolandyryş işlerini gowy bilýän ýolbaşçyny häsiýetlendirýär.

21.2. Fermer hojalygyny alyp barmagyň usullary

Dolandyryşyň görnüşleri- ýolbaşçylygyň öz funksiýalaryny nähili ýerine ýetirýänligidir. Ýagny onuň näme edýänligi däl-de, işi nähili ýerine ýetirýänligidir.

Adatça, dolandyryşyň üç sany görnüşü öňe sürülýär: awtoritar, demokratik; liberal.

- Awtoritar görnüş ýolbaşçylygyň merkezleşdirilmesi bilen häsiýetlendirilýär.

- Demokratik görnüşde ýolbaşçylyk etmegiň käbir böleginiň topar bilen ýolbaşçynyň arasynda kesgitli paýlanmagy bilen häsiýetlendirilýär. Demokratik ýolbaşçy çözgütleriň maslahatlaşyp ýerine ýetirilmegine we golasty adamlaryň özbaşdak işlemeklerine ymtylýar.

- Liberal görnüşü ýolbaşçynyň toparý dolandyrmak üçin işeňňir gatnaşmaýandygy bilen häsiýetlendirilýär.

Ýöne iş ýüzünde her bir ýolbaşçynyň dolandyryşynda ýokardaky üç görnüşde aýdylanlar utgaşdyrylyp ulanylýar. Şeýle-de bolsa dolandyryş görnüşleriniň düli-dürlüligini “önümçilige bolan üns” we “adama bolan üns” düşüňjeleriň arasyndaky “güýç meýdanynda” görkezmek bolar.

Bu wagt dolandyryşda özüňi alyp barmagyň baş görnüşü häsiýetlendirilýär. Olar:

- a) diktator;
- b) demokrat;
- c) pessimist;
- d) manipulýator;
- e) guramaçy.

Fermer hojalyklary alnyp barlanda kösenmezlik üçin birnäçe ätiýaçlyk mümkinçilikleri bolmalydyr. Bu ätiýaç zatlaryň dogry möçberlerini kesgitlemek üçin harytlary satyn almagyň düzgünleri gelip çykýar. Bu hem dolandyryşyň bir görnüşi bolup, meýilnamalar esasynda amala aşyrylýar.

Satyn alyş meýilnamasynyň mysaly görnüşi.



12-nji surat. Satyn alyş meýilnamasy

Maglumatlar toplananda önümiň bahasyna, hiline seredilýär, bazardaky zatlar bilen köptaraplaýyn deňeşdirmeler geçirilýär.

Mümkinçilikleriň seljermesi geçirilende önüm öndürmek üçin zerur bolan serişdeleriň sany kesgitlenende we satyn alynjak önümi öndürijiniň mümkinçilikleri öwrenilýär.

Strategiýanyň saýlanmagy serişdeleriň we önümiň ahyrky görmüşine bagly bolup durýar. Ol aşakdaky ýaly bolup biler:

1. Lomaý satyn alyş.
2. Üznüksiz ownuk satyn alyş.
3. Zerurlyga görä satyn alayş.

Satyn alyşlaryň usuly strategiýanyň esasynda geçirilýär. Ol ýokarda görkezilen görmüşleriň biri, olaryň bilelikdäki görmüşleri ýa-da islendik başga görmüş boýunça geçirilip bilner.

Derwaýys (operatiw) çözgütler etapynda şu aşakdakylary kesgitlemeli:

- a) Haýsy serişdeler size zerur?
- b) Haçan olar size gerek?
- c) Goşmaça ýerleriňiziň meýdany barmy?
- d) Nähili işçiler gerek?
- e) Galyndylaryňyz näçeräk?

Gözegçilik meýilnamanyň netijeli ýerine ýetirilýändigine göz ýetirmek üçin gerek. Ol saýlama ýa-da hemişelik barlaglaryň netijesinde amala aşyrylýar. Meýilnamalaryň ýerine ýetirilişiniň seljermesi haýsy ýerlerde öňe gidişlikleriň barlygy ýa-da säwlikleriň goýberilendigini kesgitläp, netijeleriň çykarylmagyna ýardam berýär. Meýilnamany sazlamak işi haçanda meýilnamanyň “dar ýerleri” ýüze çykanda geçirilýär.

Satyn alynjak harytlaryň göwrümini kesgitlemek munuň özi gerek zatlaryň iň amatly ölçegini tapmakdyr. U wagt haryt saklanýan jaýlaryň ýokary derejede ulanylmagy, ätiýaçlyk harytlaryň iň az galyndysynyň bolmagy üpjün edilýär. Iň amatly ýumşy (IAñ) hasaplamak üçin aşakdaky formuladan peýdalanylýar:

$$IA\dot{Y} = 2V \cdot P / C \cdot S$$

Bu ýerde V - sarp edişiň ýyllyk göwrümi.

P-ýumşuň bahasy.

C- ýumuşdaky önümleriň biriniň bahasy.

S- galyndydaky önümleriň birligi

Mysala seredeliň:

Goý, fermer her biri (ç) 5000 man bolan önümleriň ýylda 1000 birligini ulanýan bolsun. Iş dolandyrys, telefon gepleşikleri, işgärleri saklamak bir ýumuş üçin (P) 20000 man diýeliň. Önüm birliginiň saklanmagy (S) 500 man düşýän bolsun. Onda

$$IA\dot{Y}=2*100*20000/5000*500=126$$

Iň amatly ýumuş biziň sereden ýagdaýymyz üçin 126 birlige deň boldy. Onda bir ýylyň dowamynda şeýle ýumuşlaryň 8 sanysyny ýerine ýetirmek gerek bolar (1000:126). Önümleriň saklanýan wagtynda fermanyň maýasynyň bereketsiz galmazlygy üçin satyn alynjak harytlaryň we ätiýaçlaryň galyndysynyň seljermesini ýöretmek zerur bolup durýar. Onuň üçin ABÇ düzgüninden peýdalanylýar.

Ýagny A önüm ätiýaçlykda saklanýan önümleriň iň gymmady bolup, onuň umumy bahasynyň 75-80%-in tutýar. Ýöne saklanýan önümleriň san taýdan diňe 10-20-ni tutýar.

B önüm baha taýdan ortaça (ätiýaçlyk galyndysynyň, takmynan, 10-15%-i), ýöne san taýdan saklanýan önümiň 30-40%-in-i tutýar.

Ç önüm iň arzany (ätiýaçlykdakylaryň bahasynyň, takmynan, 5-10%-i) we giň köpçülik üçin niýetlenen (saklanýan harytlaryň 40-50%-i).

Ätiýaçlyklary hasaplamak şeýle netijelere getirýär:

A önüm berk gözegçilikde bolmalydyr. Ýzygiderli hasaplar geçirilip durulmalydyr. Olary ulanmaklykda mümkin ýygy-ýygydan sazlaşyklar geçirilmelidir. Bu toparyň önümleri siziň biznesiňiziň esasy bolmalydyr.

B önüm adaty gözegçilik bilen birlikde ýola goýlan hasap we üznüksiz ünsi talap edýär. Adatça, bular hemişe peýdalanylýan kömekçi serişdelerdir.

Ç önümiň ätiýaçlyk galyndylarynyň derejeleri döwürleýin ölçelip durmagy talap edýär. Oňa her dürli enjamlar, çylşyrymly bolmadyk gurallar we ätiýaçlyk şaýlary girýärler.

Şularyň baryny bilip, amatly ýumşy düzmek bolar. Ýöne şu seljerme esasynda düzülen ýumyň göwnejaý bolmagy üçin siziň önümiňize bolan

islegiň, bahalaryň üýtgemezligi şeýle hem, möwsümleýin diýen täsiriň emele gelmezligi gerekdir.

Şu ýerde üpjün edijiler bilen işlemegiň örän jogapkärli işdigini belläliň. Bu ýerde ýalňyşmak diýen zadyň gaty gymmat düşmegi mümkin. Üpjün edijileri saýlap almak üçin aşakdaky ýaly birnäçe yzygiderli ädimleri geçirmek maksada laýyk hasaplanýar:

1. Öz islegiňi beyan et;
2. Üpjün edijileriň mümkin bolan sanawyny düzüň;
3. Olaryň mümkinçiliklerini öwreniň we deňeşdiriň;
4. Olaryň içinden diňe özüňizi has kanagatlandyranlaryny saýlap alyň .

Biriňji ädim. Özüňize gerek bolan harytlary ABÇ toparlara bölüň. Her topar üçin ýöritelikleri taýýarlaň, ýagny haryt birliginiň ähli häsiýetleri, haryda bildirilýän toparlar. Şu ýöritelikler geljekki şertnamanyň esasyňy düzmelidir.

Ikinji ädim. Önümiň her görnüşini üçin mümkin bolan üpjün edijileriň sanawyny düzüň. Olaryň içinde öň iş salşanlaryňyzdan başga, täzeler hem bolup biler. Bu ädimde maglumat çeşmele bolup ýerine ýetirilen ýumuşlaryň hasaby ýöredilýän žurnallar, dürli sergileriň habarlary, reklamalar, kârdeşleriň bilen gürrüňler (seminar-maslahatlar) we ş.m. hyzmat edip bilerler.

Üçünji ädim üpjün edijileriň mümkinçiliklerine baha bermekden durýar. Onuň üçin dürli üpjün edijileriň deslapki bahalary boýunça aşakdaky tablisa görnüşinde sanawy düzülýär.

T/b	Üpjün edijileri saýlamagyň tärleri	Üpjün edijiler
1	Üpjün edijiniň aradaşlygy	
2	Hödürleriň döwürleýinligi	
3	Tölegiň görnüşini	
4	Önümiň hili	
5	Baha	
6	Enjamy üýtgedip gurmagyň mümkinçiligi	
7	Üpjün etmegiň möhletleri	
8	Üpjün etmegiň ykjamlygy	
9	Gaplanyşy	
10	Göwrümi	
	Bellik	

Dördünji ädim jemleýji bolany üçin üpjün edijiler eýýäm saýlanyp alnandyr. Bu wagt öňki aýdylanlaryň üsti diňe hususy duşuşyklardaky gürrüňleriň netijeleri bilen doldurylýar.

Indi bahalaryň şertnama esasynda satyn alnyşyna seredeliň. Ol bir tarapyň önümleri üpjün etmek şertlerini göz önünde tutup tekliپ etmegi, beýleki tarapyň bolsa munuň bilen razylaşan ýagdaýynda emele gelýär. Köp halatlarda şertnamalar ýazmaça baglaşylyar, emma onuň dilden baglaşylyan pursatlary hem gabat gelýär.

Adatça, şertnamalar birnäçe etaplar boýunça baglaşylyar:

1. Alyjy üpjün edijiden isleg bildirýän harytlaryny soraýar.
1. Üpjün ediji oňa elýeter bahalar bilen tekliپ edýär.
2. Alyjy ýumuşlary resmileşdirýär.
3. Üpjün ediji ýumuşlary alandygyny hat üsti bilen tassyklaýar.

Şeýle hem bu dokumentleriň her birinde şertnamanyň manysy saklanýar. Şertnamada anyk görkezilen we öz-özünden düşnükli şertler hereket edýär.

Şertnama baglaşylandan soň üpjün ediji haryda bolan eýeçilik hukugyny ýitirýär. Haryt alyjy şol möhletiň bozulan ýagdaýynda şerte görä öz ýitgilerini yzyna gaýtaryp alyp bilýär.

Indi bäsleşiklik döwründäki dolandyryşa seredeliň. Fermer hojalyklarynyň üstünlikleri aýgytlaýjy derejede olaryň harytlarynyň bäsleşige ukyplydyklary bilen baglydyr. Ikinji sütün-sarp edijilik häsiýetleri we baha – harydyň bäsleşige ukyplylygynyň esasy düzüjileridir.

Ýöne harydyň bazaradaky üstünlikleri diňe bir onuň hiline bagly bolman, reklama işjeňligine, hojalygyň abraýly adyna, hödürlenýän hyzmatlaryň derjesine hem baglydyr.

Umumylaşdyryp aýdanymyzda bäsleşige ukyplylygyň esasy bolup hil we baha durýar. Muňa gowy hyzmat edilişi hem goşsak, bäsleşige ukyplylygyň şeýle formulasyny alarys:

$$\text{Bäsleşige ukyplylyk} = \text{Hil} + \text{Baha} + \text{hyzmat}$$

Şeýlelikde, bäsleşige ukyplylygy doklandyrmak diýmek, aýdylan düzgünleriň iň amatly gatnaşyklaryny üpjün etmek bilen önümçilik harajatlaryny peseldip, hili, tygşytlylygy we hyzmat ediş derejelerini ýokarlandyrmakdyr. Onuň üçin önümçiligiň işjeňligini dogry meýilnama-laşdyrmagy başarmaly.

Önüm öndürmekligiň meýilnamasy islegler köplüginîň üýtgemegini hasaba alyp, önümçilik ulgamyny nähili ulanmalydygyny göz önünde tutýar. Islegler köplügi diýip aýyň dowamynda hojalyk tarapyndan öndürilen ähli harytlaryň köplüğine düşünilýär. Şeýle hem anyk döwürler üçin önüm goýbermekligiň agregirlenen (ýöriteleşdirilen) meýilnamalary işlenip düzülýär.

Mysal üçin, bu meýilnama bir ýyldan az bolmadyk döwür üçin her aýlyk görmüşde düzülip bilner. Meýilnama girýän her döwür üçin iki üýtgeýänleri kesgitlemek zerur bolup durýar:

1. Berlen döwür üçin önümçiligiň görwürmi

2. Berlen döwürde ulanyljak işçileriň sany

Adatça, önümçiligi meýilnamalaşdyrmagyň üç strategiýasy öňe sürülýär:

1. Işçi güýjüniň san taýdan durnukly döwründe önümçiligiň hemişelik döwrüniň strategiýasy. Bu strategiýa isleg üýtgemelerine bagly bolmazdan, önümiň goýberiliş görwürminiň hemişeligini göz önünde tutýar.

2. Iş güýjüniň san taýdan durnukly döwründe önüm goýbermegiň üýtgeýän döwrüniň strategiýasy. Bu wagt isleglere baglylykda goýberilýän önümiň görwürni üýtgeýär ýöne işçi güýji hemişeligine galýar.

3. Işçi güýjüniň san taýdan üýtgeýän döwründe önüm goýbermegiň üýtgeýän döwrüniň strategiýasy. Şu döwürde işe almak we işgärleri işden boşatmak önümçiligiň görwürminiň üýtgemegi bilen baglylykda geçirilýär. Muňa mysal edip, gurluşyk we oba hojalyk işlerini görkezmek bolar.

21.3. Fermer hojalyklarynda dolandyryşy kämilleşdirmek

Fermer hojalyklaryny alyp barmak işlerini kämilleşdirmek üçin olaryň düzümine täze tehnologiýalary, önümleriň we hyzmatlaryň görmüşlerini, tehniki guramaçylyk we durmuş-ykdysady çözüwleriň önümçilik, maliýe administaratiw häsiýetleri girizilmelidir. Şu ýerde bir zady belläliň, ýagny fermer hojalyklarynda hem täzelik-giriziji (innowasion) dolandyryşyň elementleri ulnylsa gowy bolar.

Oňa mysal edip, haryt öndürmekdäki, hyzmat etmekdäki, işgärleriň işini ýeňilleşdirmekdäki we ş.m. täzelikleri görkezmek bolar. Ýöne täzelikleri girizmegiň ugry elmydama bazara, sarp edijilere gönükdirilen bolmalydyr. Onuň islegi bolup sarp edijilerden getirilýän peýda hyzmat edýär.

Fermer hojalyklarynda täzelikleri girizmegiň orny uludyr. Sebäbi täzelikleri girizmek mümkinçilikleri bäsleşikler şertlerinde aýak üstünde durmagyň we telekeçilikde üstünlikler gazanmagyň açarydyr. Şonuň üçin täzelikleri gözlemek kiçi biznesde hemişelik zerurlyk bolup durýar.

Fermer hojalygyna täzelikleri girizmek bar bolan enjamlaryň we tehnologiýalaryň könelip gidip oturanlygy bilen baglydyr. Şoňa esaslanyp, ertirki günü döretmek üçin düýnki günü kämilleşdirmek zerurdyr. Onuň üçin takmynan, her üç ýylda hojalyklarda önümleriň, tehnologiýalaryň we işçi ýerleriniň attestasiýalaryny geçirmek, paýlaýyş kanallaryny we bazar seljermelerini geçirmek zerurlygy ýüze çykýar.

Bu işler bir hojalygyň işjeňligini barlap görmek, bazarlary öwrenmek maksady bilen ýola goýulman, eýsem, öz öndürýän önümleriň könelişýändigini bäsdeşleriňden öň aňmaklyk üçin ýerine ýetirilýär. Bu bolsa hojalyklara täzelikleri girizmekligi çaltlaşdyrýar. Tejribäniň gorkezişi ýaly, eger önümçilige täzelikleri ornaşdyrmasaň, öndürýän önümleriň gelejekde köpeljekdigi hojalygyň ýolbaşçysyna güýçli täsir edýär.

Bu täzelikler nireden emele gelip bilýärler diýen soraga seredeliň. Onuň ýedi jogaby barada aýdyp bileris. Olaryň dördüsi pudagyň ýa-da hojalygyň içinde döräp bilerler.

1. Garaşylmadyk wakalar: üstünlik, säwlik, daşarky wakalar;
 2. Biziň göz önüne tutýanymyz bilen hakykatyň arasyndaky gabat gelmezlik;
 3. Önüm öndürilýän döwürdäki talaplar;
 4. Duýdansyz ýagdaýda bazaryň ýa-da pudagyň düzümindäki üýtgeşmeler.
- Indiki üç jogap hojalykdan ýa-da kärhanadan daşarda bolup geçýändigini üçin daşky çeşmelere degişlidir;
5. Ilat sanynyň üýtgemegi;
 6. Sarp edijileriň goýlan bahalara garaýyşlarynyň dürli sebäplere görä üýtgemegi;
 7. Ylmy we ylmy däl täze düşüňjeler.

Bu jogaplar ynamlylygy we önünden aýdyp bolujlylygy boýunça peselýän tertipde sanalyp geçilendir.

Şu ýerde ylmy we ylmy däl düşüňjeleriň soňky orunda durmagy gaty geň görerlikdir. Şeýle bolsa-da onuň töwekgelçiligi we nämälimlikleri peseltmek derejesi garaşylmadyk üstünlige ýa-da säwlige garanda gaty pes bolýar. Agzalan täzelik çeşmelerine seredip geçeliň.

Garaşylmagyk wakalar.

Garaşylmadyk üstünlik. Ilki bilen ony bilmek zerurdyr. Adatça ýolbaşçylaryň ünsi diňe çözümleri zerur bolan meselelere we kynçylyklara gönükdirilýär. Şeýle bolansoň üstünligi duşundan geçirmegiň mümkin wagt alyjylar haryda ýeterlik baha bermeyärler.

Ýokarky ýagdaýyň bazar birnäçe böleklere bölünip, her bölegiň ýöriteleşdirilen harytlara isleg bildiren ýagdaýlarynda hem bolmagy mümkin, şularyň hemmesi önümçilige täzelikleriň girizilmegini talap edýär we bu wagt seljermeler geçirmegi däl-de gözegçilik etmegi oňarmak gerek.

Gabat gelmezlik.

Bu ýerde gürrüň hojalykda iş ýüzünde näme bar we onuň nähili bolmalydygy barada gidýär.

Bu aýratynlyklary sanalyň:

- a) pudagyň ykdysady hakykatlarynyň arasyndaky gabat gelmezlikleri;
- b) pudakdaky orny we ol baradaky önünden göz önünde tutmalaryň gabat gelmezlikleri;
- ç) pudagyň ugru bilen sarp edijileriniň islegleriniň gabat gelmezlikleri we ş.m.

Önüm öndürilýän döwrüňdäki talaplar.

Beýleki çeşmelerden aýratynlykda ol ýerine ýetirilmegi zerur bolan ýumuşlar bilen bilelikde ýüze çykýar. Ol könedan gelýän ýa-da häzirki döwürde işleriň ýerine ýetirilişini kämilleşdirmek bilen bagly bolup durýar.

Bazaryň ýa-da pudagyň düzümindäki üýtgeşiklikler.

Bu üýtgemeler her hojalygyň ýolbaşçysyndan telekeçilik häsiýetlerini talap edýär. Bolaýjak üýtgemeleriň belli görkezijileriniň dördüsini görkezeliň:

- pudagyň çalt depgin bilen ösmegi şolaryň iň bellisi we ynamlysydyr.
- Ösýän pudak göwrümini artdyrdygyça onuň bazara hyzmat etmek derejesi peselýär.
- Tehnologiýanyň üýtgemeleri hem belli bir derejede düzümleriň üýtgemeleriniň ýakynlaşandygyny aňladýar.

- İşleriň ýerine iş häsiýetleriniň üýtgemegi hem pudakda uly düzümler üýtgemelerine getirip biler.

Ilal sanynyň üýtgemegi.

Munuň özi ilal sanynyň üýtgemegi bilen birlikde onuň ýaş taýdan üýtgeýänligidir. San taýdan üýtgemeklik islege uly täsir edýär. Ýagny näme, näçe we kim tarapyndan alnypdyr. Biziň häzirki döwrümizde san taýdan üýtgemeginiň durmuksyz bolmagyny hojalygyň ýolbaşçysy dogry göz önünde tutmalydyr.

Dürli sebäplere görä üýtgemeler.

Sarp edijileriň aňlaryndaky üýtgemeler hem täzelikleri girizmek üçin ýardam beriji mümkinçilikleri döredýärler. Mysal üçin amerikanyň öz saglyklaryna ýokarlandyrylan üns bermekleri ol ýerde sagdyn iýmitleriň, dükanyň açylmagyna getirdi. Köpçülikleýin ylgamaklyk bilen meşgullanmaktan köp kompaniýalar dogry peýdalandylar we sport egin-eşiklerini öndürmegi artdyrdylar. Ýöne şu ýerde aň üýtgemeleriniň käbiriniň çalt geçip gidýändigini hem ýatladaýň.

Täze bilim.

Esasynda täze bilimler ýatan täzelikler telekeçilikde “iň ýagty ýyldyz” hasaplanýar. Bu täzelikleriň girizilmegi köpçülikleýin merkezinde bolýar we ullaň girdejileri getirýär. Emma bu täzelikler uly töwekgelçilikler bilen hem bagly bolup durýar. Iň ýokary töwekgelçilik ylmyň we tehnikaýyň gazananlaryny ornaşdyrmak bilen baglydyr. Täze bilimlere esaslanan täzelikleri girizmegiň aýratynlyklary olary geçirmekde anyk talaplary kesgitleýär.

Birinjiden, bu täzelikler zerur bolan ähli faktorlaryň hemmesiniň üns berip seljermegini talap edýär. Bu faktorlara ykdysady, psihologik, jemgyýetçilik we bilimiň özi degişlidir. Şeýle seljermeler geçirilmese, bu hojalyk ösmez.

Ikinjiden, bazara tarap gysarnyksyz ugur we onda öz harydyň bilen agalyk etmek. Barlap görmek we säwlikler usuly bu ýerde ýol almaýar. Köp zatlary boýyn alýan täzelikleri girizmek bäsdeşleriň hem şol bada ünsüni özüne çekýär. Bu bolsa nyşana birinji gezekde degmelidigini aňladýar.

Şeýlelikde, täze bilime esaslanan täzelikleriň, esasynda ylmyň we tehnikaýyň gazananlaryny ulanmak esasynda girizilýän telekeçi dolandyryşy

talap edýär. Bu ýerde töwekgelçilik uly ýöne oňa derek dogry saýlanyp alnan strategiýa üçin hormat-sylag hem uly bolýar.

Indi täzelikleri girizmegiň prinsiplerine seredeliň. Bu ýerde näme etmeli we näme etmeli däl diýen soraglara jogap berilýär.

Näme etmeli.

1. Belli bir maksada gönükdirilen täzelikleri girizmegiň işeň bolmagy ilki bilen ýokarda görkezilen täzelik çeşmeleriniň üns berip seljerilmegini soňra bolsa beýleki mümkinçilikleriň üznüksiz we yzygiderli seljermelerini talap edýär.

2. Täzelikler, olary peýdalanjak adamlaryň zerurlyklaryna, isleglerine we endiklerine hemmetaraplaýyn gabat gelmelidir.

3. Täzelikler ýönekeý we gaty dogry ugrukdyrylmalydyr. Gaty kän hetijeli täzelikler özleriniň iňňän ýönekeýligi bilen tapawutlanýarlar. Şonuň üçin olara "Seljerme nähili ýönekeý! Şu wagta çenli ýadyma düşmändir" diýýärler.

4. Netijeli täzelikler kiçi zatlardan başlanýar. Iň gowusy, azajyk puldan, köp bolmadyk adam sanyndan we çäkli töwekgelçilikden başlamaly.

5. Netijeli täzelikler hojalygy öndelige alyp barmalydyr. Ol öňdelik gaty çäklenen bazarda hem bolup biler. Ýöne islendik telekeçilik strategiýasy öz hereket edýän ýerinde öndelige ymtylmalydyr. Bolmasa ol öz bäsdeşlerine amatly ýagdaýlary döredir.

Näme etmeli däl.

1. Akyllysyramaň. Täzelikler bilen adaty adamlar iş salyşýarlar. Ulanmakdaky we enjamlaryň gurluşyndaky gabat gelýän adatdan daşary çylşyrymlylyklar hem harytdan ýüz öwürmäge mejbur edýär.

2. Dagynyk hereket etmäň. Birnäçe zady birden etjek bolmaly däl. Täzelikleriň üstünde işleýän adamlaryň bir-birine düşünmekleri zerurdyr.

3. Täzelikleri girizmegi geljek üçin geçirmän, diňe häzirki islegleri kanagatlandyrmak üçin geçirmeli. Eger täzelikler gaýragoýulmasyz ulanylmasa, netijesiz zat bolup galýar.

Täzelikleri üstünlikli girizmek üçin aşakdaky şertleriň ýerine ýetirilmegi zerurdyr.

Birinjiden, täzeligi girizmek—bu işdir. Öl bilimi, ugurtapyjylygy we ukyby talap edýär. Belli bolşy ýaly, täzelikçiler belli bir ugurda işleýärler, ýagny Edison nähili geniy adam bolsa—da öz güýjüni diňe elektrik ugruna gönükdirýär.

Ikinjiden, öňe gitmek üçin öz ähli güýçli taraplaryňy ulanmaly. mümkinçilikleri iň giň meýdanlardan gözlemeli. Soňra bolsa olaryň arasyndan hojalyga ýaramlysyny saýlap almaly.

Şeýlelikde, täzelikler girizmek ykdysadyýetdäki, senagatdaky, jemgyýetçilikdäki alyjylaryň, önüm öndürijileriň we işgärleriň özlerini alyp barşyndaky üýtgemeleri aňladýar. Şonuň üçin ol elmydama bazara ýakyn bolmaly, bazara salgylanmaly, bazara gollanmaly.

PEÝDALANYLAN EDEBIÝATLAR

1. Saparmyrat Türkmenbaşy. Ruhnama. -A.:Türkmen döwlet neşirýat gullugy. 2001. 408 sah.
2. Saparmyrat Türkmenbaşy. Ruhnama. (Ikinji kitap) A.: - Türkmen döwlet neşirýat gullugy. 2004. 464 sah.
3. Türkmenistanyň Prezidenti Gurbanguly Berdimuhamedow. Gysgaça terjimehal. A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2007 ý.
4. Gurbanguly Berdimuhamedow. Garaşsyzlyga guwanmak, Watany, Halky söýmek-bagtdyr. A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2007 ý.
5. Gurbanguly Berdimuhamedow. Türkmenistan-sagdynlygyň we ruhubelentligiň ýurdy. A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy. 2007 ý.
6. Gurbanguly Berdimuhamedow. Döwlet adam üçindir.- A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy. 2008 ý.
7. Gurbanguly Berdimuhamedow. Türkmenistanyň Beýik Galkynyş eýýamynyň Konstitusiýasy hakynda.- A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy. 2008 ý.
8. Türkmenistanyň kanuny. „Salgytlar hakynda“ Türkmenistanyň Bitewi kanunyna goşmaça girizmek hakynda. „Türkmenistan“ gaýeti. 13.09.2008y.
9. Türkmenistanyň kanunlary. (Telekeçiler üçin gollanma). Salgyt kanunçylygy boýunça Türkmenistanyň kadalaşdyryjy hukuk namalarynyň ýygýndysy. -A.: -OBSE-niň Aşgabatdaky merkezi. 2006 ý.
10. Türkmenistanyň XIV Halk Maslahatynyň resminamalarynyň ýygýndysy. A.: - Türkmen döwlet neşirýat gullugy. 2004 ý. 158 sah.
11. Türkmenistanyň XV Halk Maslahatynyň resminamalarynyň ýygýndysy. A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2005 ý. 416 sah.
12. Türkmenistanyň XVI Halk Maslahatynyň kararlary. Aşgabat, “Türkmenistan” gazet, 26.10.2005 ý.
13. Türkmenistanyň XX Halk Maslahatynyň kararlary. “Türkmenistan gazet”. 03.04.2008 ý.
14. Türkmenistanyň oba hojalyk paýdarlar jemgyýeti hakynda Düzgünnama. “Türkmenistan” gazet. 31.10.2004 ý.
15. “Ýer hakynda” Türkmenistanyň bütewi kanuny. “Türkmenistan” gazet. 31.10.2004 ý.
16. “Suw hakynda” Türkmenistanyň bütewi kanuny. “Türkmenistan” gazet. 31.10.2004 ý.

17. “Salgytlar hakynda” Türkmenistanyň bütewi kanuny. “Türkmenistan” gazeti. 31.10.2004 ý.
18. Agrar önümçilikde menejment. Okuw gollanmasy. Prof. A. B.Babaýewiň we y.y.d. J.Ataýewiň redaksiýasy bilen. – A.: TOHU, 2001 ý.
19. В. Р. Веснин Основы менеджмента – М.: 1999 г.
20. О.Т.Лебедев, А.Р.Канковская. Основы менеджмента – С-П.: 1998 г.
21. Н. А. Попов, В.Ф. Федоренко. Основы менеджмента в аграрном производстве – М.: 2001 г.
22. Atabaýew M. Agrar önümçiligiň çaklamasy we meýilnamalaşdyrylyşy. Umumy okuwlaryň ýazgylar toplумы -A.: TOHU, 2002 ý.
23. Atabaýew M. Menejmentiň esaslary -A.: TOHU, 2002 ý.
24. Atabaýew M. Oba hojalyk önümçiliginiň çaklanyşy we meýilnamalaşdyrylyşy. -A.:TOHU, 2004 ý.
25. Atabaýew M. Önümçiligiň dolandyrylyşy. Ýumuşlaryň toplумы A.:TOHU, 2004 ý.

M A Z M U N Y

Giriş.....	7
§1. Menejmentin ösüş ýollary.....	11
§2. Menejmentin ýörelgeleri	17
§3. Menejmentdäki aýratynlyklar.....	22
§4. Menejmentin tehnologiýasy	35
§5. Ýolbaşçy we tabynlykdaky işgärler.....	44
§6. Menejmentin strategiýasy.....	59
§7. Menejmentde dartgynly ýagdaýlar.....	71
§8. Dolandyryşyň guralyşy.....	79
§9. İşgärleri we iş wagtyny dolandyrmak	90
§10. Menejmentin wezipeleri we usullary.....	99
§11. Menejmentin maglumat üpjünçiligi	109
§12. Önümçiligiň meýilnamalaşdyrylyşy	115
§13. Maliýe menejmentiniň esaslary.....	125
§14. Innowasion menejment.....	145
§15. Agrosenagat toplumynda menejmentin aýratynlyklary.....	149
§16. Hojalyk çözümleri	160
§17. Operativ dolandyryş we marketingi dolandyrmak.....	167
§18. Oba hojalyk kärhanalarynyň dolandyryş düzümi.....	172
§19. Oba hojalygynda dolandyryşy kämilleşdirmegiň esasy ugurlary.....	181
§20. Kompýuterleşdirilen telekeçilik ulgamynyň esaslary.....	189
§21. Fermer hojalygynda dolandyryş aýratynlyklary	200
Peýdalanylan edebiýatlar.....	217

Myhammetgylyç Atabaýew

Agrosenagat menejmenti. Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby.
Türkmenistanyň bilim ministrligi tarapyndan hödürlenildi.

Redaktory, J. Amanowa

Dizaýn G.Ýazmedowa

Ýygnamaga berildi. 10.10.2008

Çap etmäge rugsat edildi 23.11.2008

Möçberi 60x84 1/16. Ofset kagyzy. Çap listi

Sany

TDKP Aşgabat ş. Türkmenistanyň Gahrymany A.Nyýazow
şaýolynyň 2-nji geçelgesi, N 7

“Garant PM” HJ,

Aşgabat ş., Demirçiler (Metallistow) köç. 5

lis.: 20 05/07/2006-2009



Kitap Ýewropa Birleşiginiň TESIS-TEMPUS maksatnamasynyň
CD_JEP-25064 belgili “Ýewropanyň uniwersitetleri bilen
hyzmatdaşlykda Türkmenistanda oba hojalyk bilimlerini ösdürmek”
atly taslamasynyň tehniki goldawy esasynda çykarylady.