

**N. Orazlyýew, N. Aýnazarow, G. Rejepow,  
M. Ataýewa, L. Kowusowa, J. Babaýewa,  
J. Akmämmedowa**

# TELEKEÇILIK IŞI

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby

*Türkmenistanyň Bilim ministrligi  
tarapyndan hödürlenildi*

Aşgabat  
Türkmen döwlet neşirýat gullugy  
2019

**Orazlyýew N. we başg.**

- O 69      Telekeçilik işi.** Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby.  
–A.: Türkmen döwlet neşirýat gullugy, 2019.

Bu okuw kitaby telekeçilik işiniň esaslary, mazmuny we görnüşleri babatynda düşünje berýär. Telekeçilik işinde ýüze çykyp biljek töwekgelçilikler we olary peseltmegiň usullary aýratyn beýan edilýär.

Okuw kitaby ýurdumyzyň ykdysady hünär boýunça okaýan ýokary okuw mekdepleriniň talyplaryna niýetlenilip, ondan orta hünär okuw mekdepleriniň talyplary, şeýle hem önümçilikde işleýän hünärmenler, kärhanalaryň ýolbaşçylary hem-de giň okyjylar köpçüligi peýdalanyp bilerler.

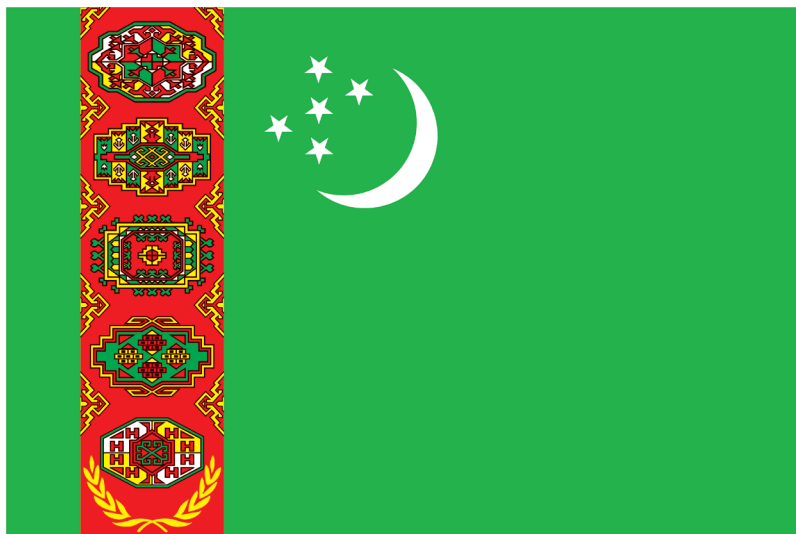
Kitabyň girişi, I-VI, VIII-IX, X (10.1,10.3,10.4), XII-XIII we XVI baplary N. Orazlyýew, N. Aýnazarow; VII baby J. Babaýewa; X baby (10.2), G.Rejepow; XI baby M.Ataýewa; XIV-XV baplary L. Kowusowa; XVII baby J. Akmämmedowa tarapyndan ýazyldy.

**TÜRKMENISTANYŇ PREZIDENTI  
GURBANGULY BERDIMUHAMEDOW**





**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 önünde.

*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

Berkarar döwletimiziň bagtyýarlyk döwründe hormatly Prezidentimiziň taýsyz tagallasy bilen durmuşyň ähli ulgamlaryny gurşap alan özgertmeleriň çäklerinde ykdysadyýetiň hususy bölegini goldamak işleri ileri tutulýan ugurlaryň hataryna çykaryldy.

Ýurdumyzyň ykdysady ösüşini durnuklylaşdyrmakda telekeçilik işjeňliginiň möhüm ähmiýeti bardyr. Ol önümçiligi çêýe dolandyrmaga, täze tehnologiýalary we ylmyň iň täze gazananlaryny önümçilige tiz ornaşdyrmaga mümkinçilik berýär.

Telekeçilik ykdysadyýetde täze iş orunlaryny döretmäge, salgyt binýadyny giňeltmäge, importy çalyşýan we eksporta gönükdirilen önümçilikleri döretmäge itergi berýär. Şoňa laýyklykda, 2008-nji ýylyň 17-nji martynda hormatly Prezidentimiz ýurdumyzda hususy eýeçiligi ösdürmegiň döwrebap konsepsiýasynyň berk binýadyny tutdy. Şol seneden başlap, ýurdumyzda hususy eýeçiligi, şol sanda kiçi we orta telekeçiligi ösdürmegiň täze, industrial-innowasion häsiýetli tapgyryna badalga berildi.

«Türkmenistanyň Prezidentiniň ýurdumyzy 2019–2025-nji ýyllarda durmuş-ykdysady taýdan ösdürmegiň Maksatnamasyna» laýyklykda ykdysadyýetiň döwlete dahylsyz böleginiň JIÖ-niň paýyny 2025-nji ýylda 73,2%-e ýetirmek (ýangyç energetika toplumyny hasaba almazdan) göz önünde tutulýar.

Gahryman Prezidentimiz özüniň parasatly ykdysady syýasatynyň çäklerinde Türkmenistanyň jemi içerki önümünde döwlete dahylsyz pudagyň paýyny 2020-nji ýyla çenli (ýangyç-energetika toplumyny hasaba almazdan) 70 göterime ýetirmek wezipesini öňde goýdy.

Ykdysadyýetiň bu bölegi zähmete ukyply ilatyň aglaba bölegini iş orunlary bilen üpjün etmek bilen, geljegi uly bolan pudaklaryň we önümçilikleriň ýokary depginlerde has-da ösmegine, maýa goýumlaryň güýçli akymynyň emele gelmegine we tiz özleşdirilmegine ýardam edýär.

Türkmenistanda telekeçilige, aýratyn hem, hususy telekeçilige döwlet tarapyndan goldaw bermek işleri ulgamlaryň häsiýete eýedir. Bulara ýurdumyzda telekeçiligi goldamak boýunça kabul edilýän döwlet maksatnamalary we telekeçiligiň döwlet goldawyny düzgünleşdirýän kadalaşdyryjy hukuk namalary aýdyň şaýatlyk edýär.

Hormatly Prezidentimiz Türkmenistanyň Ministrler Kabinetiniň 2018-nji ýylyň 5-nji iýulynda geçirilen mejlisinde: «Mekdebi tamamlan ýaşlar gaýtadan okamazdan, telekeçilik düzümlerinde işlemäge mümkinçilik almalydyrlar. Munuň üçin mekdeplerde telekeçilik işiniň esaslary öwredilmelidir» diýip belläp geçdi. Şeýle hem onuň bu aýdylanlar ýokary okuw mekdeplerine hem degişlidir diýip nygtamagy häzirki günde «Telekeçilik işi» okuw kitabyňyň taýýarlanylmagynyň wajypdygyna şaýatlyk edýär.

Türkmenistanda telekeçilige döwlet goldawyny bermekligiň döwlet syýasatynyň esasy ugurlaryna öwürülýän şertlerinde ýurdumyzyň ýokary okuw mekdeplerinde okaýan talyplar üçin «Telekeçilik işi» okuw kitaby möhümdir. «Telekeçilik işi» okuw kitabyňyň esasy maksady talyplara (geljekki telekeçilere) öz hususy işlerine başlan halatlarynda telekeçilik çözgüdini dogry kabul etmek endiklerini öwretmek bolup durýar.

Okuw kitabynda telekeçilik işi babatynda ähli meseleler toplumlaýyn görkezilip geçilýändigini sebäpli, ol diňe bir talyplar üçin däl-de, eýsem, telekeçilik işine başlamak isleýän we telekeçilik işi bilen eýýäm meşgullanyp ýören adamlara, şeýle hem bu ugur boýunça alymlyk derejelerine dalaşgärler üçin hem peýdaly bolar.

Bu okuw kitabynda dürli guramaçylyk-hukuk görnüşlerinde öz hususy işine başlamaklygyň usullary we telekeçilik işine täsir edýän şertler giňden beýan edilýär, telekeçiniň elmydama ýarany bolan töwekgelçilik ýagdaýlaryna seredilýär.

«Telekeçilik işi» okuw kitabyňyň kömegi bilen nazary taýdan telekeçilik işini kämilleşdirmekde, dünýä tejribesini öwrenmekligiň zerurlygy, ähmiýeti düşündirilýär. Ol beýleki ykdysady dersler bilen bilelikde Türkmenistanyň telekeçilik gurluşlarynyň häsiýetlerini, olaryň ykdysady ösüşdäki ornuny, ugurlaryny öwrenmekligiň umumy garaýyşlaryny emele getirýär.



### **1.1 .Telekeçiliğiň we telekeçilik işiniň düýp manyşy**

Islendik döwletiň ykdysadyýetiniň şol ýurtdaky telekeçilik düzümleriniň işiniň netijeliligine bagly bolup durýandygy jedelsizdir. Bazar gatnaşyklary şertlerinde biziň jemgyýetimiziň önünde köpsanly çylşyrymly meseleler ýüze çykýar we olaryň arasynda telekeçilik işi iň möhüm orunlaryň birini eýeleýär.

Telekeçilik işi hemişe ýüze çykyp duran islegi kanagatlandyrmak hem-de peýda gazanmak maksady bilen harytlaryň we hyzmatlaryň önümçiligini guramak boýunça alnyp barylýan iş hökmünde dürli taryhy tapgyrlary başdan geçirdi.

Rim hukugynda telekeçilige täjirçilik çygrynda alnyp barylýan iş hökmünde seredilipdir. «Telekeçilik» sözi ykdysady nazaryýetiň ösüş tapgyrlarynda birnäçe gezek öz mazmunyny yzygiderli üýtgetdi we kämilleşdirdi.

«Telekeçilik» sözüne rus alymy W.I.Dal diýseň ýönekeý we çuň manyly düşündiriş berýär. Hususan-da, ol «Telekeçilik – bu haýsy hem bolsa täze bir işe hyýallanmak, ony guramak we ýerine ýetirmek manyşyny berýär» diýip ýazypdyr. Bu bolsa telekeçiniň haýsy hem bolsa bir işiň başyny tutandygy baradaky manyny berýär.

Telekeçilik meselesi bilen ilkinji gyzyklanýan inlis ykdysatçy alymy A.Smit diýlip hasaplanylýar. Emma ondan on ýyl öň bu mesele bilen Beýik Britaniýaly ykdysatçy R.Kantilýonyň meşgullanandygy barada hem maglumatlar bar. R.Kantilýonyň pikiri boýunça telekeçi – bu kesgitlenmedik şertlerde çözügütleri kabul edýän we öz zerurlyklaryny kanagatlandyryýan adam bolup durýar. Telekeçiniň girdejisi bolsa töwekgelçilik üçin girdejidir. Telekeçiniň önümçilik-hojalyk işinde tapawutly aýratynlyklary bolup onuň töwekgelçilik çekýänligidir. Onuň esasy ykdysady wezipesi bolsa, dürli haryt bazarlaryndaky emele gelen islege hödürleme teklipl etmekden gelip çykýar.

Nusgawy ykdysady nazaryýet mekdebiniň wekilleriniň biri bolan fransuz ykdysatçysy Ž.B.Seý telekeçiniň öz hasabyna we

töwekgelçiligine peýda gazanmak üçin önümiň haýsy bolsa bir görnüşini öndürýän şahs diýip häsiýetlendiripdir. Onuň pikirçe, telekeçiniň wezipesi önümçilik serişdelerini (maýany we zähmeti) birleşdirmekde, maglumaty we zerur bolan tejribäni toplamakda önümçilik işini gurnamakda çözgüt kabul edilmeginde ýüze çykýar. Kantilýondan tapawutlylykda, Seý telekeçini önümçilik faktorlarynyň utgaşdyryjysy we dolandyryjysy hökmünde görkezmek isleýär.

Amerikan ykdysatçysy Ý.Şumpeteriň «Ykdysady ösüşiň nazaryýeti» işinde telekeçilik nazaryýeti bitewülik we logiki yzygiderlilik tertibinde beýan edilýär. Şumpeter telekeçilik işine mydama ösüş ýagdaýynda bolup geçýän hadysa hökmünde seredip geçýär.

«Telekeçilik ýa-da degişli iş alyp barmak bilen üstünlik gazanmak» atly kitabyň awtorlary amerikan alymlary R. Hizriç we M. Piters «Telekeçilik işi – bu gymmaty bar bolan täze bir zat döretmek işi, telekeçi bolsa, bu iş üçin zerur bolan ähli zähmetini we güýjüni sarp edýän, öz üstüne ähli maliýe, psihologik, durmuş töwekgelçilikleri alyan hem-de pul baýragyna eýe bolýan we ýetilen netijeden lezzet alyan adam» diýip, kesgitleme berýär.

Häzirki zaman ykdysady edebiýatlarynda, şeýle hem kanunçylyk namalarynda «telekeçilik» adalgasynyň mazmunyna kesgitleme birmeňzeş berilmeýär. Munuň şeýle bolmagy köp ýagdaýlarda telekeçilik düşüňjesiniň mazmunyny üýtgedýär. Mysal üçin, rus alymy A. Azriliýanyň redaksiýasynda çap edilen «Uly ykdysady sözlükde» telekeçilik adalgasyna şeýle kesgitleme berilýär: «Telekeçilik – bu raýatlaryň başlangyçlary esasynda öz emläk jogapkärçilikleriniň hasabyna öz adyndan, şeýle hem edara görnüşli taraplaryň adyndan we edara görnüşli tarapyň jogapkärçiliginiň hasabyna peýda ýa-da şahsy girdeji almaklyga gönükdirilen özbaşdak işdir» diýilýär. «Telekeçilik işi hakynda» Türkmenistanyň Kanununda telekeçilige şeýle kesgitleme berilýär: «Telekeçilik (hususy iş başyny tutujylyk) – munuň özi raýatlaryň peýda ýa-da girdeji almaga gönükdirilen, öz adyndan hemem töwekgelçilik edip we emläk jogapkärçiligini öz üstüne alyp ýa-da ýuridiki tarapyň – kärhananyň adyndan hem-de emläk jogapkärçiligini onuň öz üstüne alyp amala aşyrýan başlangyçly, özbaşdak işidir, hususy kärhanaçylyk işidir».

Türkmenistanyň Raýat Kodeksinde bolsa telekeçilik işine şeýle kesgitleme berilýär: «Emlägi peýdalanmak, harytlary satmak, işleri ýerine ýetirmek ýa-da şahslara hyzmat etmek arkaly birsyhly peýda almaga gönükdirilen özbaşdak we öz töwekgelligiň bilen amala aşyrylýan iş telekeçilik işi hasaplanýar».

Telekeçilik sözüniň manysyny şeýle düşündirmek mümkin:

Hususan-da, bu:

– peýda almak maksady bilen harytlaryň we hyzmatlaryň önümçiligini guraýan raýatlaryň öz başlangyçlary esasynda amala aşyrylan işi;

– peýda almak maksady bilen täzelikleri girizmek işi;

– peýdany mümkin boldugyça ýokarlandyrmaga gönükdirilen iş;

– maýany ýokarlandyrmaga we önümçiligi ösdürmäge gönükdirilen iş;

– jemgyýetiň we kärhananyň durmuşynda üýtgeşmeleri gözlemek we bu üýtgeşmeleri durmuşa geçirmek boýunça işiň aýratyn bir görnüşi.

Alymlaryň aglaba bölegi telekeçilik işiniň netijesi hökmünde peýda almak meselesine aýratyn üns berýärler. Emma telekeçilik işiniň ahyrky maksady diňe peýda almak bolman, ol hemişe üýtgäp duran hem-de elmydama ösýän islegi kanagatlandyrmaga gönükdirilen önümçiligiň üznüksizligidir. Şunuň bilen baglylykda telekeçilik işine harytlaryň we hyzmatlaryň ahyrky sarp edijileriniň islegine görä hemişe üýtgeşmeleriň gözleginde bolmak, olaryň isleglerini, önümçiligi guramaklygy, harytlary we hyzmatlary ýerleşdirmek işini, marketingi, logistikany, menejmenti kämilleşdirmek arkaly kanagatlandyrmak diýen kesgitleme berip bolar. Telekeçilik – bu hemişe başlangyçly bolmak, önümçilige täzelikleri girizmek, harytlary we hyzmatlary paýlamak we sarp etmek ýörelgelerine esaslanýan hojalygy ýöretmekligiň usulydyr.

Telekeçiligiň mazmuny we onuň amala aşyrylmagynyň çäkleri telekeçilik işiniň görnüşleri bilen baglanyşyklydyr.

Üznüksiz önümçiligiň gurluşyna (önümçilik, paýlamak, alyş-çalyş, sarp etmek) baglylykda telekeçilik işini dört sany uly topara

bölyärler, olar: önümçilik, täjirçilik, maliýe we sarp ediş toparlarydyr. Innowasiýa we marketing ýaly telekeçilik işiniň beýleki görnüşleri hem ýokarda beýan edilen dört toparyň düzümine degişli edilýär.

Häzirki wagtda telekeçilik adalgasyňa dürli nukdaýnazardan se-redilýär. Oňa hojalygy ýöretmegiň usuly hökmünde, bazar şertlerinde işi guramak we amala aşyrmak, şeýle hem bazar subýektleriniň özara gatnaşygy hökmünde garaýarlar.

Bu babatda dürli nukdaýnazarlary seljermek bilen, telekeçilik işi – bu önümçilik faktorlaryny rejeli birleşdirmek esasynda innowasion töwekgelçilikli çemeleşmäni durmuşa geçirýän şahsyýetiň ukyby diýen netije çykaryp bolar. Telekeçiniň önümçilikde iň täze tehnikalary we tehnologiýalary ornaşdyrmagy, zähmeti täzeçe guramagy hem-de ýolbaşçylyk işini ýokary netijede guramagyň netijesinde harytlaryň (hyzmatlaryň, işleriň) bäsleşige ukyply bahasy (nyrhy) döreyär. Telekeçi marketing işini hem ýokary derejede netijeli gurnaýar. Ol önümçilik serişdelerini amatly bahadan satyn alyp boljak bazary hemmelerden gowy bilýär. Netijede, ol beýlekilerden has köp peýda alýar. Şeýle hem telekeçi hemişe töwekgelçilik edýär. Ol ýokary peýda almak maksady bilen töwekgelçilikden gaçmaýar.

Telekeçilik girdejisi diýlip öz tebigy zehini bilen, çylşyrymly şertlerde önümçilik faktorlaryny utgaşdyrmagy we seljermegi başaryan şahsyň ony dolandyrmakdan alýan girdejisi bilen özüni ykrar edýär diýip düşünmek bolar.

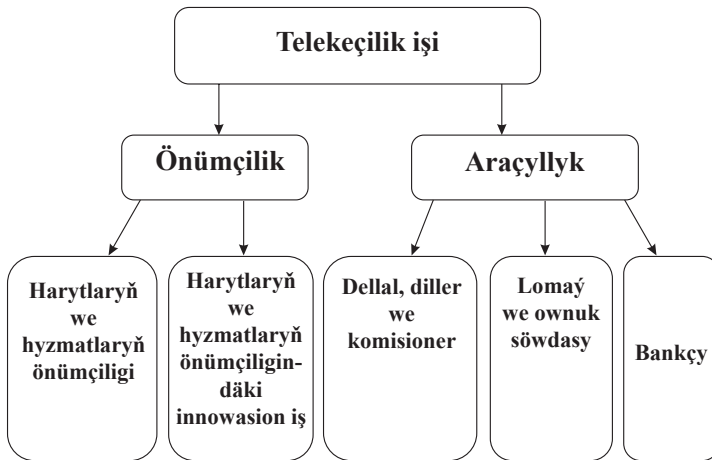
Telekeçilik işini belli bir wezipeleriň ýerine ýetirilmegi bilen baglylykda, ony peýda almak hem-de jemgyýetiň ykdysady, durmuş we ekologiki zerurlyklaryny kanagatlandyrmak üçin harytlaryň we hyzmatlaryň üznüksiz önümçiligini meýilleşdirmek, gurnamak we amala aşyrmak işi diýip häsiýetlendirip bolar.

Telekeçilik işi aşakdaky ýaly görnüşlerde amala aşyrylyp bilner:  
Harytlaryň we hyzmatlaryň gös-göni önümçiligi;

Harytlary ýerleşdirmek üçin araçyllyk işlerini ýerine ýetirmek.

Zähmetiň şunuň ýaly bölünmegi netijesinde telekeçilik işiniň aşakdaky görnüşleri döredi (*1.1-nji şekil*).

### Telekeçilik işiniň görnüşleri



Telekeçilik işi – bu özbaşdak başlangyja, jogapkärçilige, innowasiýa we telekeçilik pikirine (ideýasyna) esaslanyp, peýda almaklyga gönükdirilen işiň aýratyn bir görnüşidir.

Telekeçilik ykdysady işjeňligiň aýratyn bir görnüşü hökmünde çykyş etmek bilen, onuň başlangyç tapgyry, adatça, diňe pikir (ideýa) bilen baglanyşykly bolýar. Pikir ýörediş işiniň netijesi bolsa soňra maddy görnüşe geçýär.

Telekeçilik işi hökmany suratda innowasiýanyň bolmaklygy bilen häsiýetlendirilýär. Kärhanany we hili dolandyrmaklygyň täze ulgamyny, önümçiligi guramagyň häzirki zaman usullaryny ýa-da täze tehnologiýalary önümçilige ornaşdyrmak işleri telekeçilik işiniň aýrylmaz bölegidir.

Telekeçilik işi iki bölekden ybarat diýip hasap etmek maksadalaýyk bolar, ýagny:

- täzeçillik innowasion işi alyp barmak;
- täzeçillik we innowasion işleri durmuşa geçirmek.

Telekeçilik işiniň islendik görnüşiniň netijesi telekeçi tarapyndan goýlan maksatlara ýetmek bolup durýar. Telekeçiniň esasy maksady bolup şu aşakdakylary görkezmek bolar:

- maýany, maliýe we maddy serişdeleri telekeçilik işiniň haýsy hem bolsa bir obýektine goýmak bilen girdeji gazanmak;
- jemgyýetiň agzalarynyň ýa-da döwletiň zerurlyklaryna laýyklykda olaryň isleglerini kanagatlandyrmak.

Önümçilik ýa-da araçylyk işiniň netijesinde maksatlar has giň gerime eýe bolar. Mysal üçin:

- täze bazarlary eýelemek we önümçiligi ösdürmek üçin pul serişdelerini toplamak;
- guramanyň işgärleriniň durmuş şertlerini gowulandyrmak.

*1.2-nji şekil*

### **Innowasion işiň toparlanylmasy**

<b>Ölçepler</b>	<b>Innowasiýanyň görnüşleri</b>
Ýaýrawy boýunça	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ýeke-täk</li> <li>– Köpçülikleýin</li> </ul>
Önümçilik tapgyryndaky orny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Çig mal</li> <li>– Önümçilik</li> <li>– Üpjün ediji</li> </ul>
Yzygiderlilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Döredilýän</li> <li>– Ýatyrylýan</li> <li>– Çalşylýan</li> <li>– Gaýtalanýan</li> </ul>
Bazara ýaýrawy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ýerli</li> <li>– Ulgamlaýyn</li> </ul>
Mümkinçiligi we täzelik derejesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Çürt-kesik</li> <li>– Kämilleşdirilen</li> <li>– Utgaşdyrylan</li> </ul>
Telekeçiniň işiniň çygyry	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tehnologik (önümçilik)</li> <li>– Ykdysady (söwda)</li> <li>– Durmuş (dolandyryş)</li> </ul>

Maksatlara ýetmek üçin kärhananyň gündelik we strategik syýasatynyň çäginde anyk wezipeler kesgittenilýär we çözülýär. Guramanyň syýasaty telekeçilik işini amala aşyrmaklygyň usullaryny we ugurlaryny kesgitleýär.

Telekeçilik işiniň maksatlaryny we ony çözmekligiň usullaryny iki ugra bölüp bolar. Birinji ugr – bu telekeçiniň innowasion işiniň şowlulygyny üpjün edýän çäreler toplumy; ikinji ugr – önümçiligiň ýa-da araçylyk işiniň netijeliligini üpjün edýän çäreler toplumy. Girdejini ýokarlandyrmak boýunça goýlan maksada ýetmek üçin önümçilik işini zerur bolan önümçilik faktorlary bilen üpjün etmek, maliýeleşdirmegiň çeşmelerini gözlemek, bäsleşikli bazarda we üýtgeýän şertlerde kärhananyň işini üpjün edip bilmek, satyn alyjylaryň we müşderileriň isleglerini kanagatlandyrmak, işgärleriň sanyny azaltmak, marketing strategiýalaryny işläp düzmek, üpjün edijileri saýlap almak, ykjam hyzmatdaşlary tapmak, guramanyň geçginliligini ýokarlandyrmak, daşarky gursawy gorap saklamak boýunça işleri geçirmek we şuna meňzeş çäreler toplumynyň durmuşa ornaşdyrylmagy bolup durýar.

*1.3-nji şekil*

**Täzeçillikler işlenilip taýýarlanylanda telekeçileriň hereketleri**



Bar bolan ýa-da bolup biläýjek islegi kanagatlandyrmak üçin önümçilik faktorlarynyň täze usullaryny (täze tehnologiýalary we guramaçylyk çemeleşmelerini) gözlemek we olary durmuşa geçirmek telekeçilik işiniň mazmunyny ýüze çykarýar. Täzeçillik girizmek işiniň subýekti hökmünde isleg bildirilýän harytlary öndürmek, täze çözgütleri we çemeleşmeleri durmuşa geçirmek boýunça başlangyçlar bilen çykyş edýän ýekebara telekeçiler, şeýle hem adamlar topary bolup bilerler.

Telekeçilik işiniň subýektleri özleriniň müşderileri, döwlet, hakyna tutma işgärler hem-de işewürlük boýunça öz hyzmatdaşlary bilen hemişe arabaglanyşyk saklaýarlar.

Telekeçiniň ýa-da oňa degişli gulluklaryň wekilleriniň beýleki guramalar, hyzmatdaşlar, bäsdeşler, döwlet häkimiýet edaralarynyň merkezi we ýerli edaralary, sarp edijileriň bellibir toparlary bilen aragatnaşyk saklamaklygy hyzmatdaşlygyň bellenilen düzgünleriniň we kadalarynyň ýerine ýetirilmegini talap edýär.

Hyzmatdaşlygyň esasy binýady hökmünde telekeçilik maksadyna ýetmekligiň ykdysady-hukuk guraly bolan geleşik çykyş edýär. Türkmenistanyň Raýat Kodeksinde: «Raýat hukuklaryny we borçlaryny bellemäge, üýtgetmäge ýa-da bes etmäge gönükdirip, fiziki we ýuridik şahslaryň öz erk-islegini bildirmegi geleşik hasaplanýar» diýlip bellenen. Täjirçilik bähbidi bolan telekeçileriň arasynda gazanylan islendik ylalaşyga geleşik hökmünde seredip bolar. Geleşigiň netijesi bolup, oňa gatnaşyjylaryň ählisiniň alyş-çalşyň netijesinde goýlan täjirçilik maksatlaryna ýetmekleri bolup durýar. Geleşik gol çekilenden soň, ol baglaşyldy diýlip hasaplanýlýar, onuň mazmuny we görnüşi bolsa hyzmatdaşlar bilen gatnaşyklaryň ugruna we görnüşine baglydyr.

Hyzmatdaşlygyň esasy ugurlary bolup önümçilik, söwda we maliýe gatnaşyklary çykyş edýär.

Önümçilik gatnaşyklarynyň çäginde hyzmatdaşlygyň, esasan, bilelikdäki we gatyşyk kärhanalary döretmek, emlägi lizinge bermek, taslamalary maliýeleşdirmek, şertnama esasynda dolandyrmak, potratlaýyn hyzmatdaşlyk ýaly görnüşleri ulanylýar.



Söwda gatnaşyklarynda hyzmatdaşlygyň forword geleşikleri, maglumat bermek boýunça geleşikleri, göni önümçilik gatnaşyklaryny ýola goýmak boýunça geleşikleri, spot geleşikleri, harydy eksport etmek boýunça geleşikleri, harytlary import etmek boýunça geleşikleri görkezmek bolar.

Telekeçileriň maliýe gatnaşyklary babatynda amala aşyran geleşikleri hökmünde karzy, faktoringi we täjirçilik transferti geleşiklerini mysal getirip bolar.

Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda telekeçilik işi bilen meşgullanmaga Türkmenistanyň raýatlaryna, daşary ýurt raýatlaryna, raýatlygy bolmadyk adamlara, şeýle hem edara görnüşli taraplara rugsat edilýär.

Döwlet gullukçylaryna, şol sanda prokuratura, kazyýet, polisiýa we beýleki harby edaralarynyň işgärlerine, wezipeli adamlara, şeýle hem kazyýetiň çözgüdine laýyklykda, bu iş bilen meşgullanmak gadagan edilen adamlara telekeçilik işi bilen meşgullanmaga ýol berilmeýär.

Telekeçilik işi emläk eýesiniň hut özi ýa-da onuň emlägini dolandyrmak üçin hakyna tutulan adam tarapyndan amala aşyrylyp bilner.

Telekeçilik işiniň obýekti hökmünde, birinji nobatda, innowasion (ylmy gözlegler, tehniki hyzmatlar), ikinji nobatda bolsa harytlary öndürmek we hyzmatlary ýerine ýetirmek, üçünji nobatda bolsa söwda araçylyk işleri çykyş edýär. Bu ýerde işiň pudaklaýyn degişililigi esasy ölçeg bolman, onuň mazmuny esasy ölçeg bolup durýar.

Telekeçilik işi üçin amatly gurşaw döretmezden, onuň netijeli amala aşyrylmagyna garaşyp bolmaz. Telekeçilik işi üçin amatly şert hökmünde, öňi bilen bazar gatnaşyklaryny, şeýle hem telekeçiň erkin çözgüt kabul etmäge mümkinçilik berýän onuň şahsy erkinligini görkezmek bolar.

Telekeçilik gurşawy – bu ykdysady özbaşdaklygyň derejesine, telekeçilik maýasyny döretmegiň we serişdeleri peýdalanmagyň mümkinçiliklerine baha bermäge ýardam berýän jemgyýetçilik ykdysady gurşaw bolup durýar.

Telekeçilik gurşawy hem öz gezeginde içeri we daşary gurşawlar diýen iki topara bölünýär.

Telekeçiligiň içki gurşawy – bu telekeçilik işine täsir edýän hem-de telekeçilik guramasyna ýa-da ýekebara telekeçä bagly bolan içeri şertleriň jemidir.

Telekeçilik işine täsir edýän içki faktorlara telekeçilik maýasyny, telekeçilik işinde marketingiň we menejmentiň gurnalys derejesini, telekeçilik başarnygyny, hakyna tutulan işgärleriň hünär derejesini we şuňa meňzeşleri degişli etmek bolar.

Telekeçiligiň daşky gurşawy – bu telekeçilik obýektiniň we subýektiniň hereketine täsir edýän daşky faktorlaryň jemidir.

Telekeçilik işiniň netijeli işlemegi we ösmegi köp babatda daşky gurşawyň täsirine bagly bolup durýar (*1.1-nji tablisa*).

Telekeçiligiň ösmegi ony kadalaşdyrmagyň inçe we netijeli ýollarynyň ulanylmagy bilen şertlendirilýär. Şol bir wagtyň özünde ýurduň, sebitleriň hem-de ilatyň aýratyn toparlarynyň durmuş-ykdysady ösüşiniň hasaba alynmagy hökmany zerurlykdyr.

Telekeçilik ykdysady işjeňligiň aýratyn görnüşi bolmak bilen, senagat taýdan ösen döwletleriň ählisinde diýen ýaly giň goldawdan peýdalanýar (telekeçilige goldaw berilmeýän döwletlerde «köçe telekeçiligi» diýlip atlandyrylýan telekeçilik ösendir). Telekeçilige döwlet goldawynyň mazmuny, esasan, üç ugur boýunça çäreleriň işläp taýýarlanylmagyny göz önünde tutýar:

- başlangyç tapgyrda täze telekeçilik guramalarynyň döredilmegine maslahat beriş kömegini bermek (guramanyň döredilmeginden soň 1-3 ýylyň dowamynda);

- täze döredilýän guramalara maliýe kömegini ýa-da ýeňillikleri (adatça, salgyt salmak boýunça) bermek;

- maliýe taýdan kuwwatly bolmadyk guramalara tehniki, ylmy-tehniki ýa-da tehnologik kömegini bermek.

**Telekeçilik işine täsir edýän daşky faktorlaryň  
häsiýetnamasy**

<b>Faktorlar</b>	<b>Esasy häsiýetnamalary</b>
Tebigy	Tebigy serişdeleriň peýdalanylyşynyň derejesi. Ýangyç-energetika serişdeleriniň we çig mallaryň çeşmeleri. Ekologiki kadalary we olaryň ýerine ýetiriliş derejesi. Daşky gurşawy goramak babatynda döwlet gözegçiliginiň ösüş derejesi.
Demografik	Ilatyň düzümi, sany, gürlügi we artyş derejesi. Dogluş we ölüm, maşgalalaryň durnuklylygy, dini, etniki birmeňzeşlik.
Ykdysady	Işgärleriň, gullukçylaryň we pensiýadaky adamlaryň maliýe ýagdaýy we olaryň tölege ukyplylyk derejesi. Maliýe karz ulgamynyň görkezijileri. Ykdysady konýuktura we puluň hümmetsizlenmeginiň derejesi. Salgyt salmak ulgamynyň ösüş derejesi we onuň ilatyň girdejisine bolan gatnaşygy. Nyrrhlar we ilatyň sarp edişiniň derejesi.
Syýasy-hukuk	Ilatyň hukuk taýdan goraglylygynyň we telekeçilik işi babatyndaky kanunçylygyň ösüş derejesi. Bazar gatnaşyklaryny döretmek we ony durnukly ösdürmek boýunça maksatnamalaryň kabul edilmegi. Döwletiň we hökümetiň çözgütleriniň kabul edilmeginde jemgyýetiň orny.
Ylmy-tehniki	Ykdysadyýetiň pudaklarynda ylmy-tehniki ösüşiň ýagdaýy. Jemgyýetçilik önümçiliginde täze tehnologiýalaryň işlenilip taýýarlanylyşynyň we ornaşdyrylyşynyň derejesi. Bar bolan we döredilmegi meýilleşdirilýän tehnologiýalaryň ykdysady we tehniki howpsuzlyk görkezijileri.
Durmuş-medeni	Sarp edijileriň medeni we ahlak görkezijileri, guramaçylyk we sarp ediş medeniýeti, döp-dessurlarynyň we adatlarynyň durnuklylygy.

Häzirki zaman okuw edebiýatlarynda telekeçilik meselesine has dar çäklerde seredilýär. Adatça, okuw gollanmalarynda ýekebara telekeçilere ýa-da hususy bölege degişli guramalara bagyşlanyp ýazylýar. Emma telekeçilik işi döwlet tarapyndan hem amala aşyrylýar.

Şeýlelikde, telekeçiligiň iki görnüşi barada, ýagny döwlet we döwlete dahylsyz telekeçilik hakynda giňişleýin gürrüň edip bolar.

Döwlet telekeçiligi merkezi we ýerli häkimiýet edaralary tarapyndan esaslandyrylan hem-de kanunçylyga laýyklykda döwlet emlägini dolandyrmaga ygtyýar berlen kärhanalaryň ykdysady işjeňligi amala aşyrmagynyň görnüşidir.

Hususy telekeçilik – bu döwlete dahylsyz gurama (eger ol edara görnüşli tarap hökmünde hasaba alnan bolsa) ýa-da telekeçi (eger ol ýekebara telekeçi hökmünde hereket edýän bolsa) tarapyndan amala aşyrylýan ykdysady işjeňlikdir.

Elbetde, döwlet telekeçiliginiň we hususy telekeçiligiň öz aralarynda tapawutly aýratynlyklary bardyr. Muňa garamazdan, olary amala aşyrmagyň esasy ýörelgeleri köp halatlarda bir-birine gabat gelýär. Bularyň ikisi hem başlangyç, jogapkärçilik we innowasion çemeleşmeler esasynda girdejini artdyrmaklyga bolan ýokary ymtylma eýedirler.

Döwlet telekeçiliginiň hususy telekeçilikden esasy tapawutly aýratynlygy, döwletiň maksadynyň diňe bir peýda almaklyga gönükdirilmeýänligidir. Döwlet öz guramalarynyň önünde diňe täjirçilik maksadyny goýman, kesgitli durmuş - ykdysady wezipeleri çözmekligi hem önünde goýýar.

Döwletiň telekeçilik işinden köp peýda gazanmak mümkinçiligi bardyr. Bu wezipeler, ilkinji nobatda, döwletiň ykdysady kuwwatynyň we abraýynyň ululygy bilen hem-de onuň telekeçilik işine täsir ediş gurallarynyň elindeligini bilen şertlendirilýär. Döwlet telekeçiligine oňaýly täsir edýän faktorlar hökmünde aşakdakylary görkezmek bolar:

- çig malyň, ýangyjynyň we materiallaryň durnukly, elýeterli bahalardan üpjün edilmegi;
- bank karzlarynyň amatly şertlerde we elýeter bolmaklygy;
- täze enjamlary satyn almaga giň mümkinçilikleriň bolmagy;

– hyzmatdaşlar bilen gatnaşyklaryň durnukly bolmaklygy we bazarda harytlary ýerlemek boýunça artykmaç mümkinçilikleriň bolmaklygy.

Döwlet kärhanalarynyň ýokardaky sanalyp geçilen artykmaçlyklary olaryň önümçilik harajatlaryny azaltmaga mümkinçilik berýär.

## **1.2. Telekeçilik işiniň dürli alamatlar boýunça toparlara bölünmegi**

Telekeçilik işiniň görnüşleri dürli alamatlar boýunça, ýagny alnyp barylýan işiň, eýeçiligiň, guramaçylyk-hukuk, guramaçylyk-ykdysady görnüşleri hem-de emläk eýeleriniň sany boýunça toparlara bölünýär.

Telekeçiligi işiň görnüşü ýa-da maksatlaýyn niýetlenilişi boýunça önümçilik, söwda, maliýe hem-de maslahat beriş telekeçiligi ýaly görnüşlere bölmek bolar.

Birnäçe pudaklary öz içine alýan önümçilik telekeçiligini telekeçilik işiniň iň esasy görnüşü hökmünde häsiýetlendirip bolar. Ol islendik döwletiň ykdysadyýetinde jemi önümi emele getirýär we onuň ykdysady binýady hökmünde çykyş edýär. Telekeçiligiň bu görnüşinde önümler öndürilýär we işler ýerine ýetirilýär. Önümleriň öndürilmegi netijesinde çig mallar we materiallar taýýar önüme öwürülýär. Soňra bu önüm başga bir haryt öndürijä ýene-de haryt öndürmek üçin çig mal hökmünde ýa-da lomaý-bölek söwdagärlere taýýar önüm görnüşinde satylýar.

Önümçilik telekeçiligini amala aşyrmak üçin telekeçiniň ygtyýarynda işçi güýji, önümçilik gaznalary, dolanyşyk serişdeleri, maglumat ýaly önümçilik faktorlary bolmalydyr. Önümçilik faktorlary telekeçiniň hut özüne degişli ýa-da daşyndan çekilen bolup biler.

Telekeçi özünde ýok bolan önümçilik faktorlaryny, hususan-da, işçi güýjüni hakyna tutmak, önümçilik gaznalaryny, materiallary, maglumatlary satyn almak ýoly bilen edinýär.

Baglaşylan geleşige laýyklykda, satyn alyjylara önümleri ýerlemekden, hyzmatlary etmekden alnan pul girdejisi önümçilik-telekeçilik işiniň netijesi bolup durýar.

Dünýä tejribesiniň görkezişine görä, bazar ykdysadyýetine geçmekligiň ilkinji ýyllarynda önümçilik-telekeçiligi telekeçileriň arasynda ýörgünli bolmaýar. Bazar ykdysadyýetine geçiş ýyllarynyň ilkinji tapgyrlarynda telekeçiler, esasan, täjirçilige (sowda telekeçiligine) ýykgyn edýärler. Muny şol döwürlerde sowda telekeçiliginde düşewüntiligiň önümçilige garanynda ýokary bolandygy bilen düşündirip bolar.

Sowda telekeçiligi, ilkinji nobatda, haryt-pul, haryt alyş-çalyş amallarynyň kesgitleýji wezipäni ýerine ýetirýändigini bilen tapawutlandyrylýar. Telekeçiligiň bu görnüşiniň esasy satyn almak-satmak, harytlaryň we hyzmatlaryň üstaşyr sowdasy boýunça amallar we geleşikler düzýär.

Sowda telekeçiligi haryt biržalarynyň we sowda (dükánlar, supermarketler, bazarlar, gipermarketler we ş.m.) nokatlarynyň üsti bilen amala aşyrylýar.

Haryt biržalarynyň üsti bilen lomaý sowda amallary, sowda nokatlarynyň üsti bilen bolsa, köplenç halatda, ownuk sowda amallary geçirilýär.

Sowda telekeçiliginiň esasy maksady harytlary we hyzmatlary satyn almak-satmak bolup durýar. Materiallaryň ýerine taýýar önümler satyn alynýar we satylýar.

Sowda telekeçiligine lomaý we bölek sowdagärler gatnaşýarlar.

Lomaý sowdagärler önümleri öndürijiler bilen bölek sowdagärleriň arasyndaky araçyldardyr. Olar haryt öndürijilerden harytlary satyn alýarlar, soňra bolsa bu harytlaryň bahasyna öz peýdasyny goýmak bilen, bölek sowdagärlere satýarlar.

Ownuk sowdagärler harytlary lomaý sowdagärlerden ýa-da öndürijilerden satyn alýarlar hem-de harydyň bahasyna öz peýdalaryny goýmak bilen, sarp edijilere satýarlar.

Sowda telekeçiliginde, önümçilik telekeçiliginden tapawutlylykda, önümi öndürmek bilen bagly bolan önümçilik harajatlary ýokdur. Telekeçi tarapyndan harytlar taýýar görnüşinde alynýar, soňra bolsa şol görnüşde hem sarp edijilere ýerlenilýär.

Telekeçi bilen alyjynyň arasyndaky gatnaşyklar babatynda önümçilik we sowda telekeçiliginiň ikisine hem mahsus bolan umu-

mylyk bardyr. Bu umumylyk telekeçiniň öz harytlaryny ýerlemäge bolan ymtylmasynda ýüze çykýar.

Söwda-telekeçilik işine laýyklykda, täjirçilik geleşigi aşakdakylary öz içine alýar:

- satyn alnan harydy ulagly daşamak, ony satmak, mahabat işlerini geçirmek, zerur bolan resminamalary resmileşdirmek we beýleki söwda-dellalçylyk hyzmatlaryny ýerine ýetirmek boýunça amallary amala aşyrmak üçin işgärleri hakyna tutmak;

- geljekde söwda maksatlary üçin haryt edinmek, satyn almak;

- harydy ýerlemek we saklamak üçin zerur bolan jaýlary, ammarlary, bazalary, söwda nokatlaryny kärendesine almak;

- telekeçilik geleşigine gönüden-göni gatnaşmaýan, emma onuň ýerine ýetirilmegi üçin özüniň tölegli hyzmatlaryny berýän we dellalçylyk wezipelerini ýerine ýetirýän gaýry guramalaryň we şahslaryň hyzmatlaryndan peýdalanmak;

- geleşigi maliýeleşdirmek üçin karzyna pul serişdelerini çekmek we soňy bilen karzy göterimi bilen gaýtaryp bermek;

- geleşigi hasaplamak, meýilleşdirmek, resmileşdirmek, sazlamak üçin talap edilýän zerur bolan maglumatlary almak;

- harydy alyja satmak we girdeji almak;

- geleşigi hasaba almak, döwlete salgytlary we gaýry tölegleri tölemek.

Bazar ykdysadyýetine geçiş döwründe maliýe telekeçiliginiň hem ähmiýeti ýokarlanýar. Ykdysady taýdan ösen döwletlerde telekeçiligiň bu görnüşi esasy orunlaryň birini eýeleýär.

Maliýe telekeçiliginde geçirilýän geleşikleriň esasy obýekti hökmünde pul we gymmat bahaly kagyzzar çykyş edýär.

Telekeçilik işiniň beýleki görnüşlerinde bolşy ýaly, maliýe telekeçiliginde hem marketing işi ýola goýulýar. Bu gymmat bahaly kagyzzar we pul bazarynyň seljermesini geçirmekligi, müşderileri gözlemekligi we alnyp barylýan işi mahabatlandyrmagy öz içine alýar.

Maliýe telekeçileriniň gatnaşyjylary hökmünde aşakdakylary görkezmek bolar:

- täjirçilik banklary;

- gazna biržalaryna gatnaşyjylary;
- ätiýaçlandyryş kompaniýalary we başgalar.

Täjirçilik banklary maliýe telekeçiliginiň esasy gatnaşyjylary hökmünde töleglilik esasynda dürli maliýe hyzmatlaryny ýerine ýetirýärler we maliýe amallaryny geçirýärler. Täjirçilik banklary tarapyndan durmuşa geçirilýän üç amaly aýratyn görkezmek bolar:

- serişdeleri çekmek (passiw amallar);
- serişdeleri ýerleşdirmek (aktiw amallar);
- araçyllyk amallary.

Türkmenistanda bazar ykdysadyýetine geçiş döwründe bank telekeçiligine geljegi uly bolan ugur hökmünde seredilýär. Häzirki wagtda banklaryň aglaba bölegi (ýa-da olaryň paýnamalarynyň gözegçilik bukjasy) döwlet eýeçiligine degişli bolup durýar. Bu şu wagta çenli diňe döwlet telekeçiliginiň obýekti diýlip hasap edilýärdi. Ýöne 2011-nji ýylda Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalarynyň gatnaşmagynda «Rysgal» paýdarlar täjirçilik banky döredildi.

Gazna biržalary bazar ykdysadyýetiniň esasy infrastrukturalarynyň biri bolmak bilen, ösen döwletlerde onuň hyzmatlaryndan giňden peýdalanylýar. Bu bazarda maýanyň hereketi üpjün edilýär we aktiwleriň hakyky bahasy kesgitlenilýär.

Gazna biržalarynda satyn almak-satmaklygyň obýektleri bolup aşakdakylar çykyş edýär:

- paýnamalar;
- obligasiýalar;
- geçirilýän wekseller;
- geçirilýän bank depozit sertifikatlary we beýlekiler.

Gazna biržalary gymmatly kagyzzar bazarynyň söwdasynyň gurnalýan ýeri bolmak bilen, bu bazaryň gatnaşyjylarynyň arasynda çykarylýan gymmatly kagyzzarlar we beýleki maliýe gurallary bilen raýat-hukuk geleşikleriniň baglaşylmagyna ýardam berýär.

Türkmenistanda gymmatly kagyzzar bazaryny ösdürmek boýunça degişli işler geçirildi. Bu babatda «Türkmenistanda gymmatly kagyzzar bazaryny ösdürmegiň 2012–2016-njy ýyllar üçin döwlet Maksatnamasy» kabul edilendigini we üstünlikli durmuşa geçirilendigini görkezmek bolar. Maksatnama laýyklykda, gymmatly



kagyzlar bazaryndaky hünär işini ygtyýarlandyrmak, bu bazar boýunça hünärmenleri taýýarlamak hem-de pudakdaky hünärli gatnaşyjylaryň hünär synagyny geçirmegi kämilleşdirmek çäreleri belenip geçilýär.

Bulardan başga-da Türkmenistanyň Mejlisi tarapyndan 2014-nji ýylyň 8-nji noýabrynda «Gymmatly kagyzlar bazary hakynda» Türkmenistanyň Kanuny kabul edildi.

Şeýle möhüm resminamalaryň döwlet tarapyndan kabul edilmegi ýurdumyzda maliýe telekeçiliginiň bu ugrunyň ösmegine uly itergi berýär.

Ätiýaçlandyryş telekeçiliginiň mazmuny telekeçiniň öz müşderisi bilen baglaşylan şertnamasyna laýyklykda, ätiýaçlandyryş halatlary ýüze çykanda müşderiniň töleýän ätiýaçlandyryş gatançlarynyň hasabyna öz müşderisine öwezini doluş tölegleriniň tölenilmeginde ýüze çykýar. Ätiýaçlandyryş telekeçisiniň peýdasy ätiýaçlandyryş gatançlaryndan, ätiýaçlandyryş öwezini doluş tölegleriniň aýrylmagyndan soň galýan serişdeleriň hasabyna emele gelýär. Adatça, kadadan çykma ýagdaýlaryň (fors-možor) bolup bilmek ähtimallygy ýokary bolmaýar, şoňa laýyklykda, ätiýaçlandyryş gatançlarynyň aglaba bölegi ätiýaçlandyryş telekeçisiniň ygtyýarynda girdeji hökmünde galýar.

Ätiýaçlandyryş telekeçiliginde önüm öndürilmeýändigine garamazdan, bu in töwekgelçilikli iş görnüşleriniň biri hasaplanylýar.

Ätiýaçlandyryş telekeçiligi häzirki wagtda Türkmenistanda iki sany kärhana tarapyndan alnyp barylýar. Olaryň biri Türkmenistanyň Döwlet ätiýaçlandyryş guramasy, ikinjisi bolsa «Ätiýaçlandyryş hyzmatlary» ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýeti bolup durýar. Maliýe telekeçiliginiň bu görnüşiniň hem geljekde ýurdumyzyň hususy telekeçileriniň esasy üns berjek pudaklarynyň biri bolmagyna garaşylýar.

Maslahat beriş telekeçiligi – bu işewürligi dolandyrmagyň ähli ugurlary boýunça tölegli esasyda maslahat hyzmatlaryny etmek boýunça alnyp barylýan işdir.

Ykdysady taýdan ösen döwletlerde maýa goýumy intellektual eýeçiliginiň obýektlerine goýmaklyk, ony enjamlara ýa-da öňdebaryjy tehnologiýalara maýa goýanyňdan pes netije bermeýär.

Maslahat beriş telekeçiligi maliýe, hukuk we dolandyryş meseleleri boýunça maslahat bermekligi göz önünde tutýar.

Işewürlikde döreýän meseleleriň çözgüdini tapmak maslahat berijileriň esasy wezipeleri bolup durýar.

Maslahat beriş kömekleri, adatça, dilden maslahat bermek görnüşinde amala aşyrylýar. Emma, köplenç halatlarda, olar taslama görnüşinde bolmak bilen, öz içine aşakdaky tapgyrlary alýarlar:

- meseläni ýüze çykarmak;
- taslamany, çözgüdi işläp taýýarlamak;
- taslamany, çözgüdi durmuşa geçirmek.

Maslahat bermekligiň üç görnüşini tapawutlandyrmak bolar:

- bilermen (ekspertleýin);
- işe gatnaşmak (prosesleýin);
- öwrediji.

Bilermen (ekspertleýin) görnüşinde maslahat beriji ýüze çykýan meseläniň özbaşdak barlagyny geçirýär, ony çözmek boýunça teklipleri taýýarlaýar we bu teklipleri durmuşa geçirýär.

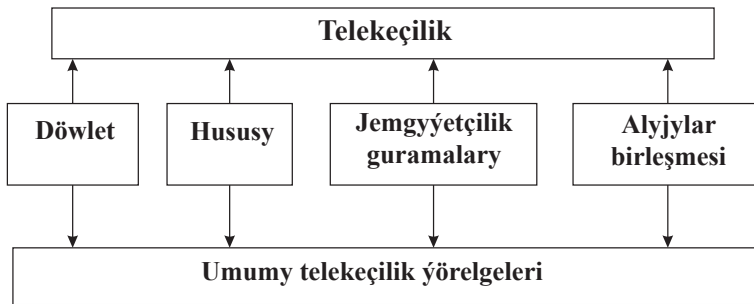
Işe gatnaşmak (prosesleýin) maslahat berişde hünärmenler meseläni çözmekligiň ýollaryny gözlemekligi we ony durmuşa geçirmekligi öz müşderileri bilen bilelikde amala aşyryrlar.

Maslahat bermekligiň öwrediji görnüşinde hünärmeniň esasy wezipesi, meseläniň çözgüdini işläp taýýarlamakda we ony durmuşa geçirmeklige öz müşderisini çekmeklik bolup durýar.

Türkmenistanda maliýe we hukuk meseleleri boýunça maslahat beriş kömegi giňden ýaýrandyr. Bu kömekler, esasan, kärhanada maliýe hasabatlylygyny ýola goýmak, şertnamalary baglaşmak, kärhanalary esaslandyrmak meseleleri boýunça ýüze çykýar.

Telekeçilik işi hususy, döwlet, jemgyýetçilik birleşikleriniň, kooperatiw birleşikleriniň, bilelikdäki kärhanalaryň, gatysyk (birleşen), daşary ýurt döwletleriniň, olaryň ýuridiki şahslarynyň we raýatlarynyň, halkara guramalarynyň eýeçiligine bölünýär (*1.4-nji şekil*). Şol bir wagtyň özünde döwlet eýeçiliginiň ähli görnüşlerine deň şertleri döretmegi, şeýle hem olaryň işini çäklendirmezligi öz üstüne alýar.

**Telekeçilik işini eýeçiligiň görnüşleri boýunça  
toparlara bölmek**



Hususy telekeçilik, telekeçilik işiniň iň wajyp we geljegi uly ugurlary bolmak bilen, onda «telekeçilik» adalgasynyň ähli alamatlary ýüze çykyar.

Dünýä döwletlerinde hususy telekeçiligiň döreyiş taryhy dürli-dürlüdür. Käbir döwletlerde hususy telekeçiligiň başlangyç maýasy bikanun ýollar bilen döredilýär. Mysal üçin, bazar ykdysadyýetine geçýän döwletleriň käbirlerinde hususy telekeçilik «adalatsyz hususlaşdyrmak» arkaly amala aşyryldy diýip, köp alymlar belläp geçýärler.

Hususy telekeçilik işini raýatlaryň girdeji almak üçin alyp barýan beýleki işlerinden tapawutlandyrmak gerekdir. Mysal üçin, zähmet şertnamasy esasynda raýatlaryň alyp barýan işi telekeçilik işi däldir. Telekeçilik işi bolmak üçin bu iş başlangyç we töwekgelçilik esasynda alnyp barylmalý.

Hususy telekeçiligiň binýady bolup hususy eýeçilik çykyş edýär. Hususy telekeçilik işi iki görnüşde, ýagny edara görnüşli tarapy döretmek bilen we edara görnüşli tarapy döretmezden alnyp barylýar.

Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda, şahsy taraplar edara görnüşli tarapy döretmezden, ýekebara telekeçilik işi bilen meşgullanmaga haklydyrlar. Şol bir wagtyň özünde olar öz borçnamalary boýunça özüne degişli ähli emlägi bilen jogap berýärler.

Ýekebara telekeçi – bu edara görnüşli tarapy döretmezden, telekeçilik işini alyp barýan şahsy tarapdyr.

Şahsy taraplar ýekebara telekeçilik işini diňe kanunçylyga laýyklykda, resmi taýdan (hemişelik ýaşaýan ýerindäki salgyt edarasynda) bellige alnan pursadyndan amala aşyrmaga haklydyrlar.

Türkmenistanyň salgyt kanunçylygyna laýyklykda, ýekebara (hususy) telekeçilere salgyt salmagyň ýeňillikli ulgamy kesgitlenendir.

Özüniň telekeçilik işini amala aşyrmak bilen baglanyşyklylykda algydarlaryň talaplaryny kanagatlandyrmaga gurby ýetmeýän ýekebara (hususy) telekeçi kazyýetiň çözgüdi boýunça gurby ýetmeýän (batan) diýlip ykrar edilip bilner.

Döwletiň ykdysadyýete goşulmagynyň görnüşi hökmünde döwlet telekeçiligi çykyş edýär. Ol telekeçilik işiniň aýratyn görnüşi bolmak bilen, döwlet böleginiň çäginde önümleriň öndürilmegini we hyzmatlaryň edilmegini aňladýar. Şol bir wagtyň özünde döwlet telekeçiligi hojalygy ýöretmegiň özbaşdak subýekti bolmak bilen, umumy döwlet wezipelerini ýerine ýetirmekligi öz öňünde maksat edinýär.

Döwlet telekeçiliginiň ösmeginiň taryhy sebäpleri bolup uruşlar, ykdysadyýetiň infrastruktura taýdan üpjün edilmegi, ilatyň artmagy, şäherleşmek (urbanazisiýa), daş-töweregi goramagyň meseleleri we şuňa meňzeşler çykyş edýär.

Adatça, ýokary netije bermeýän ýa-da uzak möhletden soň netije berýän, şeýle hem strategiki ähmiýeti bolan işler döwlet telekeçiligi tarapyndan amala aşyrylýar.

Döwlet telekeçiliginiň binýady bolup döwlet eýeçiligi çykyş edýär. Dünýä taryhynyň ähli tapgyrlarynda döwlet eýeçiligi döwlet dolandyryş ulgamynyň esasy sütünleriniň biri hökmünde çykyş edipdi.

Döwlet telekeçilik işini öz kärhanalarynyň üsti bilen amala aşyrýar. Döwlet kärhanalary döwletiň ykdysady syýasatyny durmuşa geçirmekligiň möhüm guraly bolmak bilen, onuň esasy wezipeleri iş üpjünçiligi we hümmetsizlenmäge garşy işleri geçirmek bolýar. Döwlet öz kärhanalarynyň üsti bilen bazarda bahalaryň durnuklylygyny saklamak wezipesini hem ýerine ýetirýär.

Döwlet kärhanalary öz üstlerine ýüklenen umumy döwlet wezipelerini ýerine ýetirmek bilen döwlet tarapyndan berilýän gol-

dawlardan hem peýdalanýarlar. Hususan-da, döwlet öz döredýän kärhanalaryna bellibir işleri ýerine ýetirmek üçin subsidiýalary berýär, batyp galmakdan goraýar, döwlet buýurmalary bilen üpjün edýär.

Döwlet kärhanalarynyň işiniň netijeliligi olaryň telekeçilikde tutýan ornunyň wajyp görkezijisidir. Nemes ykdysatçysy E.Hameriň döwlet we hususy kärhanalaryň 300-sinde geçiren deňeşdirme seljermesiniň netijesinde hususy kärhanalar döwlet kärhanalaryna garanyňda önümçilik serişdeleriniň 30-50 göterim tygşytlanýandygyny ýüze çykardy.

Beýik Britaniýada hususy telekeçiligiň hödürleýän hyzmatlary döwletiňkä garanyňda 30-40 göterim, ABŞ-da bolsa, bu görkeziji 30 göterim arzan bolup durýar.

Iňlis alymlary D.Milluordyň we D. Parkeriň geçiren köpsanly barlaglarynyň netijesinde hususy telekeçiligiň döwlet telekeçiligine garanyňda hemişe we hemme ýerde netijeli bolýandygy subut edildi.

Döwlet bölegine degişli kärhanalaryň işiniň netijeliligi seljirilende, döwlet kärhanalarynyň umumy döwlet wezipelerini ýerine ýetirýändigini, olaryň ykdysadyýetiň käbir pudaklarynda monopol (ýekemen) ýagdaýy eýeleýändigini we döwlet tarapyndan kepillendirilen maliýe kömeklerini alýandygy ýaly faktorlar hem göz önünde tutulmaly.

Käbir alymlar döwlet kärhanalarynyň düşewündiniň pesdigini olaryň köpdürli durmuş wezipelerini ýerine ýetirýändigini bilen baglanyşdyrýarlar. Sebitlerde işsizlik meselelerini çözmek üçin olara ykdysady netije bermejek maýa goýumlary goýmaga mejbur edýärler. Olara ilatyň käbir gatlaklaryna goldaw bermek maksady bilen harytlarynyň bahalarynyň arzanladylmagyny talap edýärler. Käbir halatlarda bolsa, döwlet kärhanalaryny döwlet býujetiniň girdeji çeşmesi hökmünde peýdalanýarlar. Mysal üçin, Russiýada 1917-nji ýylyň rewolýusiýasyndan ön spiritli içgileri öndürýän kärhanalar döwlet býujetiniň esasy girdeji çeşmeleriniň biri hasaplanypdyr.

Jemgyýetçilik birleşikleri öz önlerinde goýan maksatlaryna ýetmek üçin, telekeçilik işini amala aşyrýarlar. Telekeçilik işini amala aşyrmak üçin, jemgyýetçilik birleşikleri kärhanalary döredýärler ýa-da emläkleri satyn alýarlar.

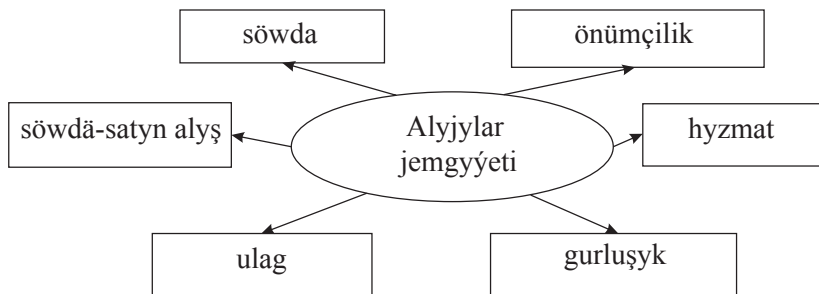
Jemgyýetçilik birleşikleriniň telekeçilik işinden alýan girdejileri birleşigiň agzalarynyň arasynda paýlanmaýar. Telekeçilik işinden alnan girdejiler diňe jemgyýetçilik birleşikleriniň tertipnamalaýyn maksatlaryna ýetmek üçin peýdalanylýar. Ýöne şeýle hem bolsa jemgyýetçilik birleşikleri öz tertipnamalarynda görkezilmedik hem bolsa, özläriniň serişdelerini haýyr-sahawatlyk maksatlary üçin peýdalanýarlar.

Jemgyýetçilik birleşikleriniň döreden ýa-da edinen kärhanalary özlärine berkidilen emläge hojalygy ýörediş hukugynda ýa-da dessine dolandyryş hukugynda eýe bolýarlar.

«Alyjylar jemgyýetleri hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna laýyklykda, alyjylar jemgyýeti, köplenç ýagdaýda, ýerleşýän çäkleri boýunça onuň agzalarynyň, ilatyň we beýleki sarp edijileriň dürli harytlara we hyzmatlara bolan isleglerini kanagatlandyrmak maksady bilen, öz emläklerini paý görnüşinde birleşdirmek ýoly bilen söwda, taýýarlaýyş, önümleri öndürmek we ýerlemek hem-de gaýry işleri ýerine ýetirmek üçin jemgyýetçilik – hojalyk guramasy bolup durýan hem bolsa, bu birleşik hakykat ýüzünde telekeçilik işini amala aşyrýar.

*1.5-nji şekil*

#### **Alyjylar birleşikleriniň döredýän kärhanalary**



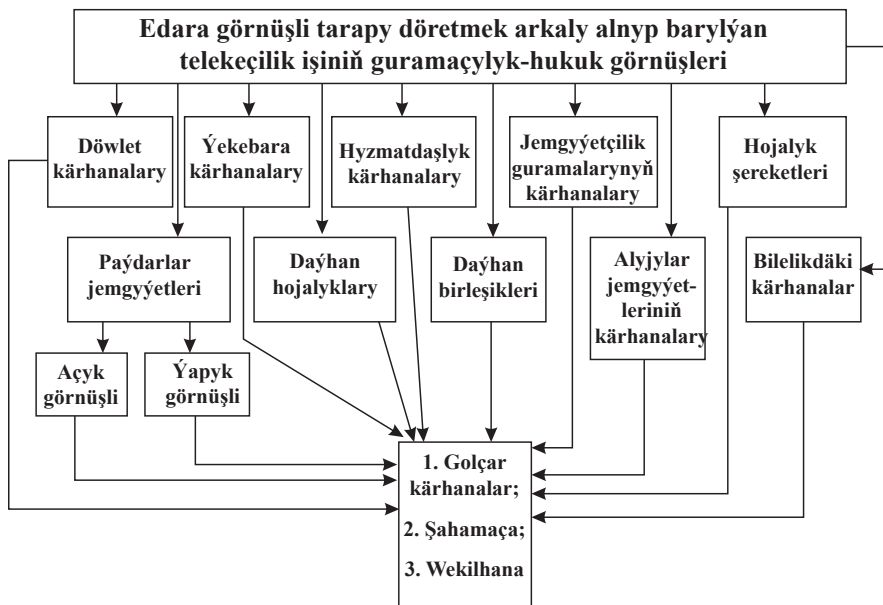
Jemgyýetçilik guramalaryndan tapawutlylykda, alyjylar jemgyýetleri telekeçilik işinden alan peýdasyny öz agzalarynyň arasynda paýlaýarlar.

Alyjylar jemgyýetleri söwda, önümçilik, hyzmat, söwda-satyn alyş, ulag we gurluşyk kärhanalaryny döretmek arkaly telekeçilik işini alyp barýarlar (1.5-nji şekil).

Eýeleriniň sany boýunça telekeçilik işi ýekebara we köpçülikleýin telekeçilik işine bölünýär.

1.6-njy şekil

### Edara görnüşli tarapy döretmek bilen alnyp barylýan telekeçilik



Ýekebara telekeçilikde telekeçilik işini amala aşyrmak üçin peýdalanylýan emläk bir şahsy tarapa degişli bolýar. Ýekebara telekeçilik işi edara görnüşli tarapy döretmezden ýa-da döredip amala aşyrylýar.

Iki we ondan köp bolan şahsy we edara görnüşli taraplaryň gatnaşmagynda alnyp barylýan telekeçilik işine bilelikdäki telekeçilik diýilýär. Bilelikdäki telekeçilik işi bilelikdäki eýeçilige degişli emläkler bilen alnyp barylýar.

Bilelikdäki eýeçilik – bu bir wagtyň özünde birnäçe subýektlere kesgitli paý esasynda degişli bolan eýeçilikdir.

Bilelikdäki telekeçilik işi oňa gatnaşýan taraplaryň arasynda baglaşylan ylalaşyk esasynda amala aşyrylýar.

Taraplaryň arasyndaky bilelikdäki telekeçilik işini alyp barmak boýunça baglaşylýan geleşikde telekeçilik işiniň görnüşi, bilelikdäki işiň netijesinde alnan peýdany paýlamagyň we bu işi ýöretmek üçin girizilen emlägi dolandyrmagyň tertibi, şeýle hem bilelikdäki işi bes etmegiň düzgünleri girizilýär.

Edara görnüşli tarapy döretmek bilen alnyp barylýan telekeçilik işiniň guramaçylyk-hukuk görnüşi boýunça döwlet kärhanalaryna, ýekebara kärhanalaryna, hyzmatdaşlyk kärhanalara, jemgyýetçilik guramalarynyň kärhanalaryna, hojalyk şereketine (jemgyýetine), paýdarlar jemgyýetlerine, daýhan hojalyklaryna, daýhan birleşiklerine, alyjylar birleşmesiniň kärhanalaryna we bilelikdäki kärhanalara bölmek bolýar (*1.6-njy şekil*).

*Döwlet kärhanasy* – munuň özi döwlet serişdeleriniň hasabyna döredilen ýa-da bellenen tertipde döwlet eýeçiligine berlen kärhanalardyr, ol özüne berkidilen emläge eýelik edýär, peýdalanýar we ygtyýarlyk edýär.

Döwlet kärhanasynyň esaslyk maýasynyň iň pes möçberi onuň döredilmegi hakynda namany kabul eden döwlet edarasy tarapyndan kesgitlenilýär.

Esaslandyryjy döwlet kärhanasy öz önünde şu aşakdaky wezipeleri bellemäge haklydyr, ýagny:

- hökmany işleri (tabşyryklary, ýumuşlary);
- harytlaryň, işleriň, hyzmatlaryň bahalaryny we nyrlaryny, şeýle hem olary hasaplamagyň düzgünlerini;
- esaslandyryjy tarapyndan işgärlere bellenen ýa-da dolandyryş wezipelerini.

Döwlet kärhanasy öz borçnamalary boýunça özüne degişli ähli emläk bilen jogap berýär.

Döwlet kärhanasy esaslandyryjynyň borçnamalary boýunça jogapkärçilik çekmeýär, kärhananyň esaslandyryjysy bolsa, kärhana berkidilen emläkden başgasyna, kärhananyň borçnamalary boýunça jogap bermeýär.

Türkmenistanyň Statistika baradaky döwlet komitetiniň maglumatlaryna laýyklykda, 2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna Türkmenistanda 2416 sany döwlet kärhanasy bellige alyndy.



*Ýekebara kärhana* diýlip bir şahsy tarapa degişli bolan kärhana hasaplanylýar. Döwletiň ýekebara kärhanalary döretmäge hukugy bolmaýar. Ýekebara kärhana emlägiň eýesiniň çözgüdi boýunça döredilip, onuň esaslandyryş namasy eýesi tarapyndan tassyklanylýan tertipnamasydyr. Ýekebara kärhana beýleki bir eýä degişli kärhananyň şahsy tarap tarapyndan edilmegi netijesinde döredilip bilner. Ýekebara kärhanany dolandyrmak onuň eýesi tarapyndan amala aşyrylýar. Ýekebara kärhananyň eýesi kärhananyň işlerini alyp barmagyň ygtyýarlyklaryny şertnama boýunça beýleki adama (dolandyryja, ýerine ýetiriji direktora) bermäge haklydyr.

Beýleki guramaçylyk-hukuk görnüşli kärhanalardan tapawutlylykda, ýekebara kärhananyň eýesi kärhananyň alan borçnamalary boýunça doly emläk jogapkärçiligini çekýär. Şuňa laýyklykda, eger-de ýekebara kärhana batyp galsa, onuň algydarlarynyň önünde esaslandyryjy öz ähli emlägi bilen jogap berýär.

Statistiki hasabatlardan ugur alsak, 2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna Türkmenistanyň çäginde 11 677 sany ýekebara kärhana hereket edýär. Şondan laýyk 8 ýyl öň, ýagny 2010-njy ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna işläp ýören ýekebara kärhanalaryň sany 7674-e ýetýärdi.

Getirilen görkezijilerden ugur alsak, ýurdumyzda esaslandyrylýan ýekebara kärhanalaryň sanynyň durnukly derejede ösýändigini görmek bolýar.

*Hyzmatdaşlyk kärhanasy* diýlip onuň işine her bir agzasynyň şahsy gatnaşmagyna esaslanýan kärhana aýdylýar. Hyzmatdaşlyk kärhanasynyň emlägi onuň agzalarynyň pul we emläk tölegleriniň, şeýle hem kanunçylykda gadagan edilmedik başga çeşmeleriň hasabyna emele getirilýär.

Hyzmatdaşlyk kärhanasyny dolandyrmak ony esaslandyryjylaryň umumy ýygnaýy tarapyndan amala aşyrylýar. Şeýle hem bu kärhananyň işlerini alyp barmak üçin onuň umumy ýygnaýy ýerine ýetiriji edarany hem döredip bilýär.

Hyzmatdaşlyk kärhanasy öz eýeçiliginiň çäklerinde öz üstüne alan borçnamalary boýunça jogapkärçilik çekýär. Kärhananyň paýçylary bolsa, öz paýynyň çäklerinde kärhananyň borçnamalary boýunça raýdaş jogapkärçilik çekýärler.

2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna statistiki maglumatlara laýyklykda, Türkmenistanyň çäklerinde 273 sany hyzmatdaşlyk (kooperativ) kärhanalary işleýär.

Öz tertipnamalaýyn maksatlaryny we wezipelerini durmuşa geçirmek üçin *jemgyýetçilik birleşikleri, dini guramalar, haýyr-sahawat ýa-da gaýry jemgyýetçilik gaznalary kärhanalary* esaslandyryrlar. Bu kärhanalar şol guramalaryň serişdeleriniň we (ýa-da) beýleki esaslandyryjylaryň serişdeleriniň hasabyna döredilýär.

Jemgyýetçilik guramasynyň kärhanasy özüne degişli bolan ähli emläkleri bilen öz borçnamalary boýunça jogap berýär. Bu kärhanalar özleriniň eýeleriniň emläk borçnamalary boýunça jogapkärçilik çekmeýär, kärhananyň eýesi kärhana berkidilen emläkden başgasyna, kärhananyň borçnamalaryna jogap bermeyär.

2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna Türkmenistanyň çäklerinde işlemäge rugsat berlen jemgyýetçilik birleşiklerine, dini guramalaryna, haýyr-sahawat ýa-da gaýry jemgyýetçilik gaznalaryna degişli telekeçilik işi bilen meşgullanýan 278 sany edara görnüşli tarap bar.

Türkmenistanda häzirki wagtda hususy telekeçiler tarapyndan kärhana döretmegiň iň giňden peýdalanylýan ugurlarynyň biri hojalyk şereketleridir. *Hojalyk şereketi (jemgyýeti)* diýlip bilelikdäki işi amala aşyrmak üçin iki we ondan köpräk şahsy we (ýa-da) edara görnüşindäki taraplaryň baglaşylan şertnamasy esasynda döredilýän birleşigine aýdylýar. Bu kärhananyň emlägi bolsa, hojalyk şereketiniň esaslandyryjylarynyň esasylyk maýasyndaky paýlarynyň (goýumlarynyň) birleşmeginiň hasabyna emele gelýär. Hojalyk şereketinde (jemgyýetinde) ýokary edara hökmünde oňa gatnaşyjylaryň umumy ýygnaýy hasaplanylýar. Umumy ýygnaýy çagyrmagyň we geçirmegiň möhletleri, tertibi, şeýle hem hojalyk şereketini dolandyrmagyň we onuň işlerini alyp barmagyň tertibi esaslandyryş resminamalarynda kesgitlenilýär.

Bu guramaçylyk-hukuk görnüşindäki kärhana iki görnüşde döredilip bilner, ýagny jogapkärçiligi çäklendirilmedik hojalyk şereketi, şunda onuň esaslandyryjylary şereketiň borçnamalary boýunça öz ähli emlägi bilen bir-biri bilen raýdaş jogapkärlik çekýärler, şeýle hem jogapkärçiligi çäklendirilen kärhananyň bu

görnüşinde oňa gatnaşyjylar şereketiň borçnamalary boýunça diňe esaslyk maýasyndaky öz goýumlarynyň (paýlarynyň) möçberleriniň çäklerinde jogapkärlik çekýärler.

Türkmenistanda hususy telekeçilik bilen meşgullanýan adamlaryň sanynyň ýyl-ýyldan artýandygy bilen baglylykda, olaryň esaslandyryan kärhanalarynyň sany hem yzygiderli ýokarlanýar. Telekeçilik işi bilen meşgul bolýan adamlar ýekebara kärhana bilen birlikde hojalyk şereketlerini (jemgyýetlerini) döretmeklige ýygyn edýärler. 2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna ýurdumyzda 2291 sany hojalyk jemgyýetleri we 1679 sany jogapkärçiligi çäklendirilen şereketler döwlet tarapyndan bellige alyndy.

Soňky 20–25 ýylyň içinde ykdysadyýeti geçiş häsiýetli ýurtlarda döwlete dahylsyz, aýratyn hem, netijeli bazar ykdysadyýetine geçmekde ulgam dörediji häsiýete eýe bolan *paýdarlar jemgyýetlerini* döretmäge ýygyn edilýär.

Paýdarlar jemgyýeti – bu paýdarlar jemgyýetine gatnaşyjylaryň paýdarlar jemgyýeti babatdaky hökmanylyk hukuklaryny tassyklaýan, paýnamalaryň bellibir sanyna bölünen, şahsy we (ýa-da) edara görnüşindäki şahslaryň goýumlarynyň esaslyk maýasyna birleşen kärhanasydyr.

Paýdarlar jemgyýeti edara görnüşindäki şahs bolmak bilen, onuň eýeçiliginde öz aýrybaşgalanan emlägi bardyr hem-de öz adyndan emläk we şahsy emläk däl hukuklary edinmäge, ony amala aşyrmaga, borçlary çekmäge, kazyýetde hak isleýji we jogap beriji bolmaga haklydyr.

Paýdarlar jemgyýeti diňe öz borçnamalary boýunça özüne degişli ähli emlägi bilen jogapkärçilik çekýär. Döwlet jemgyýetiň borçnamalary boýunça jogapkärçilik çekmeýär, şeýle-de jemgyýet hem döwletiň we onuň edaralarynyň borçnamalary boýunça jogap bermeýär. Jemgyýet öz paýdarlarynyň borçnamalary boýunça jogapkärçilik çekmeýär, şeýle-de paýdarlar hem jemgyýetiň borçnamalary boýunça jogap bermeýärler, şeýle-de onuň işi bilen baglanyşykly ýitgileriň töwekgelçiligini diňe özlerine degişli aksiýalaryň gymmatynyň çäklerinde çekýärler.

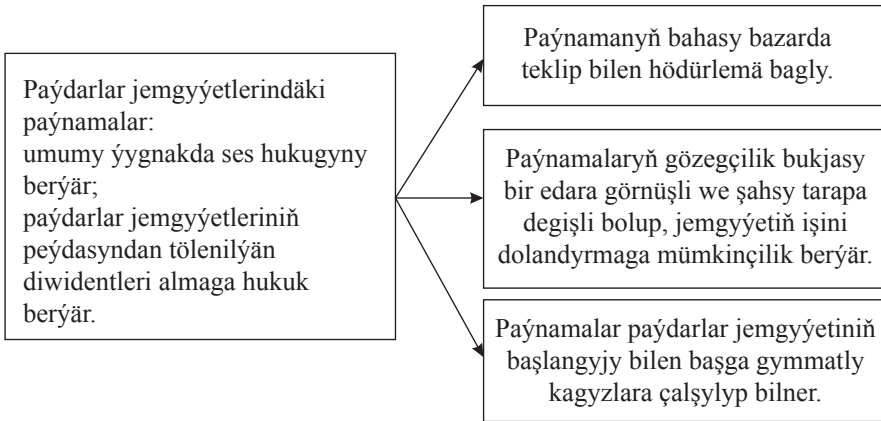
Milli kanunçylyga laýyklykda, paýdarlar jemgyýeti açyk ýa-da ýapyk görnüşde döredilýär.

Açyk görnüşli paýdarlar jemgyýeti öz çykarýan paýnamalaryna açyk ýazylyşyk geçirmäge we olary erkin satmaga haklydyr. Açyk görnüşli paýdarlar jemgyýetiň paýdarlary bu jemgyýetiň beýleki paýdarlarynyň razylygy bolmazdan, özlerine degişli paýnamalary aýrybaşgalap bilerler. Açyk görnüşli paýdarlar jemgyýeti öz çykarýan paýnamalaryna ýapyk ýazylyşyk hem geçirýärler. Açyk görnüşli paýdarlar jemgyýetiniň paýdarlarynyň sany çäklendirilmeýär.

Paýnamalary diňe ony esaslandyryjylaryň ýa-da öňünden kesgitlenen gaýry adamlar toparynyň arasynda paýlanylýan jemgyýet ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýetidir. Şeýle jemgyýetiň öz çykarýan paýnamalaryna açyk ýazylyşyk geçirmäge haky ýokdur. Ýapyk jemgyýetiň paýdarlary jemgyýetiň ýa-da bu jemgyýetiň beýleki paýdarlarynyň satýan paýnamalaryny edinmekde artykmaç hukuga eýedirler. Ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýetiniň paýdarlarynyň sany elliden ýokary geçip bilmez (1.7-nji şekil).

Hususy telekeçiler tarapyndan esaslandyrylýan kärhanalaryň içinde paýdarlar jemgyýetiniň paýy entek ýokary däl (2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna ýurdumyzda 244 sany paýdarlar jemgyýeti hasaba alyndy). Munuň özüne ýeterlik bolan birnäçe sebäpleri bardyr. Birinjiden, adatça, paýdarlar jemgyýeti görnüşinde orta we uly kärhanalar döredilýär, biziň hususy telekeçilerimiz bolsa, köplenç, mikro ýa-da kiçi kärhanalary döredýärler. Ikinjiden, bazar ykdysadyýetine geçmek tapgyrynyň ilkinji ýyllarynda döwlet kärhanalary hususylaşdyrylanda olary paýdarlar jemgyýetine öwürüp hususylaşdyrmak usulyna az üns berildi. Üçünjiden bolsa, garaşsyzlygymyzy alanymyzdan şu wagta çenli döwlet kärhanalaryny dolandymagyň konsepsiýasy düzülmedi. Netijede, döwlet telekeçilik işini, köplenç, bir guramaçylyk-hukuk görnüşinde, ýagny döwlet kärhanalarynyň üsti bilen amala aşyrýar. Ýurdumyzda soňky ýyllaryň içinde kabul edilen, ýagny «Türkmenistanda gymmatly kagyzzar bazaryny ösdürmegiň 2012–2016-njy ýyllar üçin döwlet Maksatnamasy» we «Türkmenistanda döwlet eýeçiligindäki kärhanalary we desgalary hususylaşdyrmagyň 2013–2016-njy ýyllar üçin döwlet Maksatnamasy» bu ýagdaýy düýpgöter üýtgetdi we döredilýän paýdarlar jemgyýetleriniň sany gitdigiçe artýar.

## Paýnamalaryň häsiýetnamasy



Oba hojalygynda telekeçilik işini alyp barmagyň kämil usullarynyň biri hem *daýhan hojalygyny* döretmekdir.

Daýhan hojalygy – bu oba hojalyk önümçiligini bilelikde alyp barmak üçin bir ýa-da birnäçe maşgalanyň agzalary tarapyndan döredilýän oba hojalyk kärhanasydyr. Bu kärhananyň agzalary bolup är-aýallar, 18 ýaşy dolan çagalar, şol sanda perzentlige alnan çagalar, ata-eneler we beýleki ýakyn garyndaşlar çykyş edýärler.

Daýhan hojalygy özbaşdak önümçilik birligi bolup durýar.

Daýhan hojalygyny döretmegiň we onuň işiniň esasy hökmünde esaslandyryjy şertnamasy hasaplanylýar, bu şertnama daýhan hojalygyny esaslandyryjylar tarapyndan baglaşylýar. Daýhan hojalygy bir esaslandyryjy tarapyndan döredilen halatynda, esaslandyryjy şertnama baglaşylmaýar. Esaslandyryjy şertnama daýhan hojalygynyň esaslandyryjy resminamasy hasaplanylýar.

Hormatly Prezidentimiz tarapyndan oba hojalyk bilen meşgul bolýanlara döredilýän amatly şertler we berilýän goldawlar netijesinde bu pudakda işi alyp barýan adamlaryň sany ýyl-ýyldan artýar. Ýurdumyzda döredilýän daýhan hojalyklarynyň sany munuň aýdyň subutnamasy hökmünde hyzmat edýär. Hususan-da, 2010-njy ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna ýurdumyzda 1785 sany daýhan hojalygy bellige alnan bolsa, eýýäm 2018-nji ýylyň 1-nji ýanwarynda bu görkeziji 3172-ä ýetdi.

Oba hojalygynda telekeçilik işini alyp barmagyň ýene-de bir guramaçylyk-hukuk görnüşü – bu *daýhan birleşikleridir*.

Daýhan birleşigi – munuň özi oba hojalyk önümçiligini guramak üçin döredilýän we gatyşyk eýeçilige esaslanýan edara görnüşli tarapdyr.

Daýhan birleşiginiň esasy wezipeleri şu aşakdakylardan ybaratdyr:

- oba hojalyk önümlerini öndürmek, gaýtadan işlemek we ýerlemek;
- öz emläginiň we ygtyýarlyklarynyň çäklerinde oba hojalyk önümçiligini netijeli guramak;

- oba hojalyk önümleriniň esasy görnüşleri boýunça şertnalaýyn borçnamalary ýerine ýetirmek;

- özüne berkidilen ýerleri we beýleki tebigy baýlyklary rejeli peýdalanmak esasynda giňeldilen üznüksiz önümçiligi alyp barmak;

- öz önümçilik we maddy-tehniki binýadyny ösdürmek hem-de pugtalandyrmak, oba hojalyk önümçiligine ylmy-tehniki ilerlemäniň, öndebaryjy tejribäniň gazananlaryny we täze tehnologiýalary ornaşdyrmak, oba hojalyk çig malyny gaýtadan işlemek boýunça işe girizilen desgalary netijeli peýdalanmak hem-de onuň esasynda taýýar önümleri öndürmek;

- oba hojalygynda önümçilik we zähmet birleşmesini, oba hojalyk-senagat goşulyşmasyny ösdürmäge ýardam edýän guramaçylyk-ykdysady çäreleri durmuşa geçirmek;

- obalarda ýerli çig maly we önümçiligiň galyndylaryny gaýtadan işleýän kärhanalaryň, sehleriň ulgamyny ösdürmek, ýyladyşhanalary we oba ilatyna hyzmat etmek boýunça beýleki birleşmeleri gurmak arkaly täze iş orunlaryny döretmek;

- oba ilatynyň zähmet we durmuş şertlerini gowulandyrmak.

Daýhan birleşigine agzalary kabul etmek meýletin esasyda amala aşyrylýar. Birleşigiň önümçilik işlerine gös-göni gatnaşýan, 18 ýaşy dolan raýatlar ýaşaýan ýerlerine garamazdan, daýhan birleşikleriniň agzasy bolup durýarlar.

Daýhan birleşikleriniň ýerleri ýanaşyk ýerleşen agzalary ýer-suw serişdelerini rejeli peýdalanmak, ekin dolanyşygyny girizmek we ähli

agrotehniki çäreleriň netijeliligini ýokarlandyrmak maksady bilen, kärendeçileriň toparlaryna meýletin birleşip bilýärler.

Daýhan birleşikleriniň maliýe serişdeleri kärendeçileriň we beýleki önüm öndürijileriň hem-de ýerden peýdalanyjylaryň girdejilerinden geçirimleriň, şeýle hem öz işiniň ähli görnüşlerinden, karzlaryndan, ssudalaryndan we kanunçylykda gadagan edilmedik beýleki gelip gowuşýan ähli girdejileriň hasabyna döredilýär.

Daýhan birleşikleri özüne degişli maliýe serişdelerini özbaşdak peýdalanylýarlar we hasaplaşyklar boýunça borçnamalaryň öz wagtynda ýerine ýetirilmegini üpjün edýärler. Daýhan birleşikleri giňeldilen üznüksiz önümçiligi maliýe taýdan üpjün etmäge niýetläp öz girdejileriniň hasabyna ýörite maksatly önümçiligi ösdüriş, durmuşy ösüş we ätiýaçlyk gaznalaryny döretmäge haklydyrlar. Daýhan birleşikleri öz işlerini özbaşdak amala aşyrýarlar. Türkmenistanda 2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna 521 sany daýhan birleşikleri hereket edýär.

*Alyjylar jemgyýetleri* telekeçilik işini amala aşyrmak üçin kärhanalary döredýärler.

Alyjylar jemgyýetleriniň kärhanalary beýleki kärhanalar, guralar we adamlar bilen raýat-hukuk gatnaşyklary şertnamalaýyn esasyda guraýarlar. Olar şertnamanyň predmetini saýlamakda borçlary we özara gatnaşyklaryň kanunçylyga ters gelmeýän her bir başga şertlerini kesgitlemekde öz işlerini erkin alyp barýarlar.

Statistiki maglumatlara laýyklykda, Türkmenistanda 2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna alyjylar birleşmesine degişli 203 sany kärhanalar bellige alyndy.

Daşary ýurt maýa goýumlaryny ýurdumyza giňden çekmek we türkmenistanly işewürleriň daşary ýurtly işewürler bilen alyp barýan gatnaşyklaryny ýygjamlaşdyrmak maksady bilen 2012-nji ýylda «Kärhanalar hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna degişli goşmaçalar girizildi. Bu goşmaçalara laýyklykda, ýurdumyzda telekeçilik işini alyp barmak üçin kärhananyň täze bir görnüşi, ýagny «*Bilelikdäki kärhana*» guramaçylyk-hukuk görnüşi girizildi.

Bilelikdäki kärhana diýlip Türkmenistanyň şahsy we (ýa-da) edara görnüşli şahslarynyň hem-de daşary ýurt döwletleriniň şahsy

we (ýa-da) edara görnüşli şahslarynyň umumylaşdyrylan emläkleriniň hasabyna peýda görmek maksady bilen döredilen kärhanalara aýdylýar.

Bilelikdäki kärhana ony esaslandyryjylaryň arasynda baglaşylan şertnama esasynda döredilýär. Birnäçe taraplaryň gatnaşmagynda döredilýän edara görnüşleriniň şahslaryň beýleki görnüşlerinden tapawutlylykda, bilelikdäki kärhanany döredýän taraplaryň her biriniň bu kärhananyň esaslyk maýasyndaky paýyna 10 göterimden pes bolmaly däl diýlip şert goýulýar.

Bilelikdäki kärhananyň emlägi onuň esaslandyryjylarynyň esaslyk maýasyndaky paýlarynyň (goýumalarynyň) birleşmeginiň, şeýle hem girdejileriň hasabyna emele gelyär.

Bilelikdäki kärhana öz üstüne alan borçnamalary boýunça öz eýeçiliginiň çäklerinde jogapkärçilik çekýär.

Bilelikdäki kärhananyň ýokary guramasy oňa gatnaşyjylaryň umumy ýygnaгыdyr. Umumy ýygnaгы çagyrmagyň we geçirmegiň möhletleri, tertibi bilelikdäki kärhananyň esaslandyryş resminamalary boýunça kesgitlenilýär.

Telekeçilik işi bilen meşgul bolýan edara görnüşli şahslar özleri ýaly edara görnüşindäki tarapyň hukugyna eýe bolan *golçur kärhanany* döretmäge hem hukuklary bardyr. Türkmenistanda 2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna bellige alnan golçur kärhanalaryň sany 292-ä ýetdi (*1.8-nji şekil*).

Eger kärhananyň esaslyk maýasynyň ýa-da emläginiň 50 göteriminden köp, ýöne 100 göteriminden az bölegi başga kärhana degişli bolsa, şonuň ýaly kärhana garanynda ol golçur kärhanasy bolýar.

Golçur kärhanalaryndan tapawutlylykda, şahamçalar we wekilhanalar edara görnüşli tarap bolup durmaýarlar.

Edara görnüşli şahsyň ýerleşýän yerinden daşarda ýerleşen we onuň etmeli işleriniň, şol sanda wekilligiň etmeli işleriniň hemmesini ýa-da bir bölegini amala aşyryan aýrybaşga bölümi şahamça hasaplanýar.

Edara görnüşli şahsyň bolýan yerinden daşarda ýerleşen hem-de edara görnüşli şahsyň bähbitlerini goraýan we oňa wekilçilik edýän,

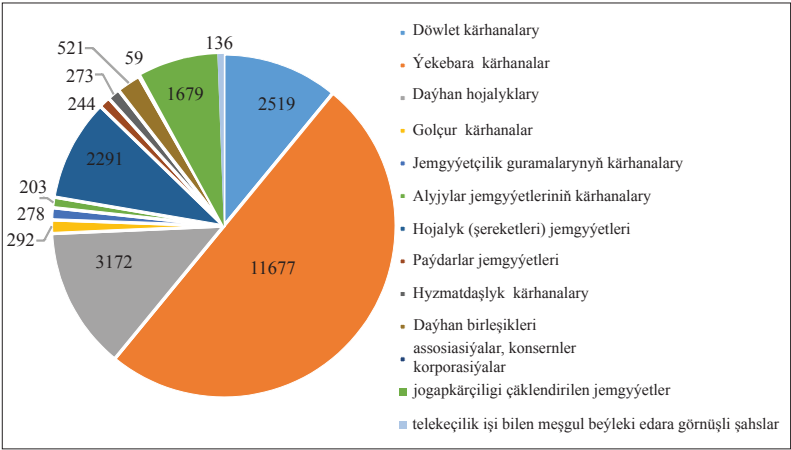


onuň adyndan geleşikleri baglaşýan we beýleki hukuk hereketleri amala aşyryýan aýrybaşga bölümi wekillik diýlip atlandyrylýar.

Türkmenistanda telekeçilik işini amala aşyryýan edara görnüşli şahslaryň sany 2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna 26 464-e ýetdi. Bu görkeziji 2010-njy ýylyň degişli döwründe 16098-e deň boldy.

1.8-nji şekil

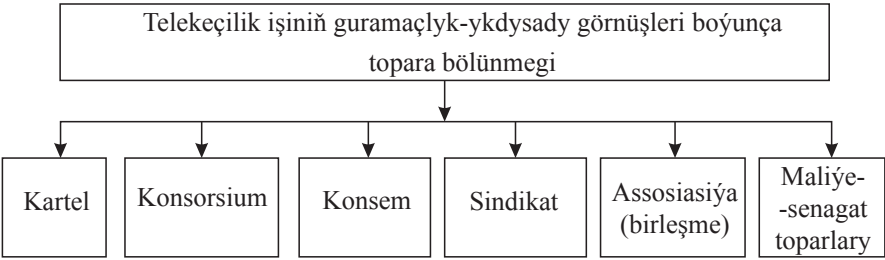
**2018-nji ýylyň 1-nji ýanwar ýagdaýyna Türkmenistanda hasaba alnan telekeçi edara görnüşli taraplar barada maglumat**



Telekeçilik işini guramaçylyk-ykdysady görnüşler boýunça kartel, konsorsium, konsern, sindikat, assosiasiya (birleşme) hem-de maliýe-senagat toparlaryna bölmek bolýar (1.9-njy şekil).

1.9-njy şekil

**Telekeçilik işiniň guramaçylyk-ykdysady görnüşler boýunça toparlara bölünmegi**



Kartel – bu harytlaryň we hyzmatlaryň bahalaryny bellemek, önümçiligiň möçberlerini kesgitlemek, harytlaryň ýerlenilýän bazaryny paýlaşmak boýunça bir ugurly kärhanalaryň arasyndaky ylalaşykdyr. Bu monopol (ýekemen) birleşmeleriniň bir görnüşi hökmünde çykyş edýär. Karteller, köplenç, resmi däl görnüşde döredilýär, sebäbi bu birleşmäni döretmek köp döwletleriň kanunçylygy tarapyndan gadagan edilýär. Kartel birleşmelerine gatnaşýan kärhanalar özleriniň hukuk, maliýe, önümçilik we täjirçilik özbaşdaklygyny saklaýarlar. Dünýä tejribesinde resmi karteller hökmünde nebit öndüriji ýurtlaryň karteli bolan «OPEC» guramasyny mysal hökmünde getirip bolar.

Konsorsium – bu telekeçileriň bilelikde iri möçberli maliýe geleşiklerini (mysal üçin, iri senagat taslamalaryna maýa goýumlaryň goýulmagy) amala aşyrmak üçin wagtlaýyn döredýän birleşmesidir. Telekeçileriň şunuň ýaly iri birleşmesinde iri maýa goýum taslamalaryny amala aşyrmaklyga mümkinçilik bolýar. Mundan başga-da bu ýerde töwekgelçilikleriň birnäçe gatnaşyjylara paýlanylmagy netijesinde ýokary netije gazanylýar. Konsorsiumlar oňa gatnaşyjylaryň arasynda baglaşylan ylalaşyk esasynda resmileşdirilýär. Konsorsiumlaryň işini utgaşdyrmak onuň lideri tarapyndan amala aşyrylýar, bu, adatyça, konsorsiuma gatnaşýan in uly kärhana bolup durýar. Konsorsiumyň lideri onuň gatnaşyjylarynyň hemmesiniň bähbitlerini goraýar.

Konsern – bu dürli pudaklara degişli bolan kärhanalary özünde jemleýän paýdarlar jemgyýetidir. Konserniň garamagynda onuň golçur kärhanalaryň paýnamalarynyň gözegçilik bukjasy bardyr. Öz gezeginde konserniň golçur kärhanalary hem başga paýdarlar jemgyýetleriniň paýnamalaryna eýelik edip bilýär. Türkmenistanyň tejribesinde «konsern» adalgasy pudaklaýyn dolandyryş edaralary babatynda ulanylýar. Mysal üçin, «Türkmengaz» döwlet konserni, «Türkmennebit» döwlet konserni, «Türkmenmaşyngurluşyk» döwlet konserni we şuna meňzeşler.

Assosiasıýa (birleşmeler) – bu ykdysady taýdan özbaşdak bolan edara görnüşli taraplaryň meýletin esasynda birleşmesidir. Bir assosiasıýa agza bolan kärhana şol bir wagtyň özünde başga bir kärhana hem agzalyk edip bilýär. Assosiasıýalar öz tebigaty boýunça täjirçilik däl birleşme bolup, onuň dolandyryş wezipeleri ýokdur.

Adatça, assosiasıýanyň düzümine bir çäkde ýerleşen hem-de bir ugra ýöriteleşen kärhanalar girýär. Ylmy-tehniki, önümçilik, ykdysady, durmuş we beýleki meseleleri bilelikde çözmek hem-de öz agzalarynyň bähbitlerini goramak assosiasıýalaryň esasy maksady bolup durýar. Türkmenistanyň tejribesinden mysal getirsek, 2013-nji ýylyň aprel aýyna çenli käbir pudaklaýyn döwlet dolandyryş edaralary assosiasıya diýlip atlandyrylýardy. Mysal üçin, «Türkmengallaönümleri» assosiasıyasy, «Türkmenobahyzmat» assosiasıyasy, «Türkmenmallary» assosiasıyasy we şuna meňzeşler. Türkmenistanyň Prezidentiniň namalary esasynda 2013-nji ýylyň apreleden assosiasıya birleşme sözüne öwrüldi<sup>1</sup>.

Sindikat – bu bir pudaga degişli bolan telekeçileriň harytlary ýerlänllerinde artykmaç bäsleşigi aradan aýyrmak maksady bilen döredýän birleşmesidir. Sindikatlar XIX–XX asyrlarda bazarlary monopoliýalaşdyrmak maksady bilen giňden döredildi. Häzirki döwürde dünýäniň köp döwletlerinde monopoliýanyň islendik görnüşde ýüze cykmagyna garşy kanunlar hereket edýär.

Dünýäde ýekemenlik esasynda iş alyp barýan kärhanalara «De Birs» şereketler toparyny görkezip bolar. Bu şereketler topary häzirki wagtda Günorta Afrika Respublikasynda, Botswany, Nambiya we Tanzaniya döwletlerindäki ýataklardan dünýäde öndürilýän almazyň takmynan 40 göterimini gazyp alýar. Dünýäde almaz öndürýän garaşsyz kärhanalar almazy satmak boýunça «De Birs» şereketler topary bilen hyzmatdaşlyk etmäge mejbur bolýardylar. Özüniň agalyk ediji ýagdaýyndan peýdalanyp, «De Birs» şereketler topary almaz söwdasyny özbaşdak amala aşyrmaklyga çalyşýan kärhanalara dürli basyşlary edýärdi. «De Birs» şereketler toparynyň dünýäniň almaz bazaryna gözegçilik etmek boýunça ýagdaýy 2012-nji ýylda 40 göterime çenli peseldi.

Telekeçiligiň täze guramaçylyk-ykdysady görnüşi hökmünde maliýe-senagat toparlary çykyş edýär. Bu senagat, bank, ätiýaçlandyryş we söwda maýalarynyň birleşmesi bolup durýar.

---

<sup>1</sup> Bellik: häzirki wagtda bu birleşmeleriň wezipeleri Türkmenistanyň Oba hojalyk we daşky gurşawy goramak ministrliginiň üstüne ýüklenildi.

### 1.3. Telekeçiligiň wezipeleri, ýörelgeleri we maksatlary

Telekeçilik jemgyýetçilik durmuşynda täzelikçilik, guramaçylyk, hojalyk, durmuşy we şahsy ýaly wajyp wezipeleri ýerine ýetirýär.

Täzelikçilik wezipesi – täze pikrileri (idealary) (tehniki, guramaçylyk, dolandyryş we başgalar) döretmek işine ýardam bermek, tejribe-konstruktorlyk işläp taýýarlamalaryny amala aşyrmak, täze harytlary we hyzmatlary döretmek we başgalar.

Guramaçylyk wezipesi – önümçiligi guramagyň täze görnüşlerini we usullaryny, zähmete hak tölemegiň täze görnüşlerini ornaşdyrmak, zähmet önümçilik serişdelerini oýlanyşykly dolandyrmak.

Hojalyk wezipesi – zähmet, maddy, maliýe, intellektual we maglumat serişdelerini has netijeli peýdalanmak.

Durmuş wezipesi – ykdysady kanunlaryň bildirýän esasy talaplaryna laýyklykda jemgyýet üçin zerur bolan harytlary öndürmek, hyzmatlary etmek.

Şahsy wezipe – öňünde goýan maksadyna ýetmek we öz işinden lezzet almak bilen özüni şahsyýet hökmünde ykrar etdirmek.

Telekeçilik işi birnäçe ýörelgelere esaslanýar, olaryň hatarynda aşakdakylary görkezmek bolar:

- işiň görnüşini meýletin esasyda erkin saýlamak;
- telekeçilik işine şahsy we edara görnüşli taraplaryň emläklerini çekmek;
- iş maksatnamalaryny özbaşdak kabul etmek, üpjün edijileri, sarp edijileri erkin saýlap almak, bahalary edilen harajatlara, isleg bilen hödürlemäniň täsirine hem-de kanunçylyga laýyklykda kesgitlemek;
- işgärleri erkin hakyna tutmak;
- kanunçylykda gadagan edilmedik halatlarda maddy-tehniki, maliýe, zähmet, tebigy we beýleki serişdeleri öz islegine görä peýdalanmak;
- daşary ykdysady işi özbaşdak amala aşyrmak;
- öz ygtyýarlygyndaky pul serişdelerini, şol sanda, daşary ýurt pullaryny erkin peýdalanmak.

Bazarda isleg bildirilýän harytlary (hyzmatlary) öndürmek bilen ony bazarda ýerlemek esasynda peýda gazanmak telekeçilik işjeňliginiň esasy maksady bolup durýar.

Peýda – bu goşmaça gymmatyň görnüşidir. Peýda harytlary ýerleşdirmekden alnan girdejiňiň we şol harydy ýerleşdirmekdäki harajatlaryň arasyndaky tapawut hökmünde çykyş edýär.

Girdeji – bu serişdeleriň köpelmegi ýa-da borçlaryň azalmagy görnüşinde ykdysady peýdanyň gelmegidir.

Harajat diýlip, adatça, telekeçi tarapyndan anyk bir önümi öndürmek üçin edilen ähli çykdajylara (köplenç, pul görnüşinde) düşünilýär.

### **?! Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Telekeçilik adalgasyňa dürli döwürlerde, dürli alymlar tarapyndan berlen kesgitlemeleri beýan etmeli.
2. Telekeçilik adalgasyňa Türkmenistanyň kanunçylygynda berlen kesgitlemeleri beýan etmeli.
3. Telekeçilik girdejisi diýmek näme?
4. Telekeçilik işi haýsy görnüşlerde amala aşyrylyp bilner?
5. Ýaýrawy boýunça telekeçilik işi haýsy toparlara bölünýär?
6. Önümçilik siklindäki orny boýunça telekeçilik işi haýsy toparlara bölünýär?
7. Telekeçileriň özleriniň hyzmatdaşlary bilen alyp barýan önümçilik gatnaşyklaryny häsiýetlendirin.
8. Telekeçileriň özleriniň hyzmatdaşlary bilen alyp barýan söwda gatnaşyklaryny häsiýetlendirin.
9. Telekeçileriň özleriniň hyzmatdaşlary bilen alyp barýan maliýe gatnaşyklaryny häsiýetlendirin.
10. Kimlere telekeçilik işi bilen meşgullanmaga ýol berilmeýär?
11. Telekeçilik gurşawy diýlip nämä aýdylýar?
12. Telekeçiligiň içki gurşawyna nämeler degişli?
13. Telekeçiligiň daşky gurşawyna nämeler degişli?
14. Telekeçiligi iş görnüşi boýunça toparlara bölmeli.
15. Telekeçilik işini guramaçylyk hukuk görnüşleri boýunça toparlara bölmeli.
16. Telekeçilik işini eýeçiligiň görnüşleri boýunça toparlara bölmeli.
17. Önümçilik telekeçiligine häsiýetnama beriň.
18. Söwda telekeçiligine häsiýetnama beriň.
19. Maliýe telekeçiligine häsiýetnama beriň.
20. Döwlet telekeçiligi diýmek näme?
21. Jemgyýetçilik guramalarynyň telekeçilik işi diýip näme düşüňärsiňiz?
22. Bilelikdäki kärhananyň beýleki guramaçylyk hukuk görnüşli kärhanalardan tapawutly aýratynlyklaryna häsiýetnama beriň.

## 2.1. Kärhananyň iş çygryny saýlap almak. Kärhananyň döredilmeginiň maksady

Telekeçilik üstünligi köp babatda saýlanyp alnan işleriň görnüşine, kärhananyň guramaçylyk-hukuk görnüşine, dolandyryş taktikasyna we strategiýasyna bagly bolup durýar.

Täze kärhanany döretmek ýa-da ozal işläp ýören kärhanany özgertmek üçin telekeçi iş görnüşini saýlap almaly, işe hususy we çekilen serişdeleri goýmagyň mümkinçiliklerini öwrenmeli, maýa goýumlarynyň özüni ödeýiş möhletlerini kesgitlemeli.

Telekeçiler kanunçylykda gadagan edilmedik islendik iş görnüşlerini amala aşyrmaga hukuklydyrlar. Ýöne kanunçylyk tараpyndan işiň käbir görnüşlerini amala aşyrmaga çäklendirmeler hem girizilýär. Bulara ýaraglaryň we neşe serişdeleriniň önümçiligini mysal getirip bolar. Käbir işiň görnüşleri bolsa diňe döwlet tarapyndan berilýän ygtyýarnamanyň esasynda amala aşyrylýar.

Telekeçilik işini amala aşyrmak üçin kanunçylyk çäklendirmelerden başga-da arassa ykdysady bökdençlikler hem bolýar. Bulara bazarda bäsdeşleriň çendenaşa köp bolmagyny, işe goýlan maýanyň özüni ödäp bilmezligini, ýokary derejedäki töwekgelçiligi mysal hökmünde getirip bolar.

Telekeçilik işinde kärhanany döretmegiň başlangyç nokady bolup täze önümi ýa-da hyzmaty döretmek barada pikir (ideýa) çykyş edýär. Bazaryň we bäsdeşleriň ýagdaýy, tekliپ bilen islegiň bolup biljek üýtgeşmeleri ylmy barlaglar esasynda anyklanandan soň, telekeçi kärhananyň iş görnüşini saýlap almak boýunça çözgüdi kabul etmeli.

Kärhananyň döredilmeginiň maksady (missiýasy) onuň filosofiasynyň we barlygynyň mazmunyny ýüze çykarýar. Adatça, onda kärhananyň işiniň ýörelgeleri kesgitlenilýär.

Kärhananyň döredilmeginiň maksady (missiýasy) onuň işgärleri, müşderileri, maýadarlary we haryt üpjün edijileri üçin ugurlanma görkezýär. Kärhananyň döredilmegi (missiýa) toplumlaýyn maksat

bolmak bilen, ol öz içine kärhananyň içki (mysal üçin, öndürjiligi ýokarlandyrmak), şeýle hem daşky (mysal üçin, bäsleşik bilen baglanyşykly) maksatlaryny alýar.

Missiýa – bu kärhananyň döredilmeginiň sebäbidir. Missiýa strategiki meýilleşdirme işinde kesgitlenilýär we ol kärhananyň esasy strategiýasy bolup durýar. Onuň kabul edilmegi kärhanany iş çygyrynyň anyk ugurlaryny kesgitlemäge mümkinçilik berýär.

Guramanyň missiýasy – bu guramanyň daşky gurşawa getirip biljek jemgyýetçilik peýdasydur.

Anyk kesgitlenilen kärhananyň missiýasy aşakdaky wezipeleri ýerine ýetirýär:

- kärhananyň maksatlaryny kesgitleýär: onuň näme maksat bilen döredilendigi düşnükli bolýar. Bu esasy maksada ýetmek üçin jemlenmeklige mümkinçilik berýär;

- meýilleşdirmeklige ýardam edýär: strategiki we taktiki meýilnamalary işläp düzmekligiň başlangyç nokady bolup gulluk edýär;

- bäsdeşlerden tapawutlanmaga mümkinçilik döredýär.

Missiýa kärhananyň anyk näme bilen meşgullanmalydygyny, ýagny onuň mazmunyny, ösüşiniň möçberlerini we geljegini, bäsdeşlerden tapawutly aýratynlyklaryny kesgitlemäge ýardam berýär. Şol bir wagtyň özünde-de ol esasy üns merkezini harytlarda (hyzmatlarda) jemlemän, sarp edijilerde jemleýär. Sebäbi kärhananyň missiýasy işlenip düzülende, ilkinji nobatda, satyn alyjylaryň bähbitleri, islegleri we tölege ukyplylyk derejeleri kesgitlenilýär. Kärhananyň missiýasy içki bähbitleri daşky gurşawyň bähbitleri bilen baglanyşdyrmaga mümkinçilik berýär. Kärhananyň näme maksat bilen döredilendigini kesgitlemek bilen, missiýa adamlaryň alyp barýan işine many-mazmun berýär.

Missiýa şu aşakdaky maksatlary çözmek üçin niýetlenilendir:

- 1) Şereketiň näme maksat bilen döredilendigini aýdyň görkezmek we onuň maksatlarynda gapma-garşylygyň döremezligi üçin binýat hökmünde hyzmat etmek;

- 2) Kärhanany bazarda hereket edýän beýleki bäsdeşlerinden tapawutlandyrmak;

3) Kärhana tarapyndan amala aşyrylýan ähli hereketleriň zerurlygyny bahalandyrmagyň ölçeglerini işläp düzmek;

4) Kärhana bilen baglanyşykly ähli taraplaryň (emläk eýeleriniň, ýolbaşçylaryň, işgärleriň, müşderileriň, üpjün edijileriň we ş.m.) bähbitlerini gabat getirmek;

5) Kärhananyň işgärleriniň alyp barýan işiniň many-mazmunyny ýüze çykarmak.

## **2.2. Kärhananyň guramaçylyk-hukuk görnüşini saýlap almaga täsir edýän ýagdaýlar**

Telekeçi öz esaslandyryýan kärhanasynyň guramaçylyk-hukuk görnüşini saýlamak bilen geljekde alyp barjak telekeçilik işiniň şowly bolmagyny ýa-da şowsuz bolmagyny kesgitleýär. Telekeçi özüniň alyp barjak işine hem-de özünde bar bolan mümkinçiliklere görä esaslandyryjak kärhanasynyň guramaçylyk-hukuk görnüşini kesgitlemelidir. Käbir işiň görnüşleri (uly möçberlerde maýa goýumy ýa-da çylşyrymly tehnologiýalary talap etmeýän işler) telekeçi tarapyndan ýekelikde, ýagny hyzmatdaşlar bolmazdan hem döredilip bilner. Emma işiň käbir görnüşleri, hususan-da, köp möçberde maýa goýumlaryny talap edýän önümçilikler hyzmatdaşlar bilen döredilse amatly bolýar.

Telekeçi kärhananyň ol ýa-da beýleki guramaçylyk-hukuk görnüşini saýlap almak barada çözgüt kabul edende özüniň kärhana babatyndaky hukuklaryny we borçlaryny kesgitleýär. Kärhananyň guramaçylyk-hukuk görnüşiniň saýlanyp alynmagyna telekeçilik işiniň görnüşü, geljekde mümkin bolan hyzmatdaşlar, şeýle hem telekeçilik işiniň alnyp barylýan ýurdunyň kanunçylygy täsir edýär.

Kärhananyň saýlanyp alnan guramaçylyk-hukuk görnüşü onuň tertipnamasynda bellenilýär. Kärhananyň tertipnamasy diňe onuň esaslandyryjylary tarapyndan kabul edilýär. Eger-de kärhananyň esaslandyryjylary hökmünde birnäçe adamlardan ybarat topar bolsa, onda onuň tertipnamasy ähli esaslandyryjylaryň gatnaşmagynda esaslandyryjylaryň umumy ýygnaгыnda seredilýär we kabul edilýär. Bu esaslandyryjylaryň gol çekýän esaslandyryş şertnamasynda hem öz beýanyny tapýar.



Kärhananyň guramaçylyk-hukuk görnüşiniň saýlanyp alynmagyna geljekki telekeçilik işjeňliginiň derejesi, hususy mümkinçilikleri, alnyp barylýan işiň möçberleri, pudakdaky bäsleşigiň derejesi ýaly faktorlar hem täsir edýär.

Täze döredilýän kärhanalaryň aglaba köpüsi ownuk kärhanalar bolup durýar. Dünýä tejribesiniň görkezişine görä, şeýle kärhanalaryň ömrüniň uzaklygy 2 ýyldan 6 ýyla çenli bolýar.

Bu ýerde kärhanalaryň arasynda tebigy seçim bolup geçýär diýip aýdyp bolar. Käbir kärhanalar batyp galmagy sebäpli ýapylýar, beýlekileri bolsa telekeçilik pikirleriniň (ideýasynyň) şowsuz saýlanyp alynmagy sebäpli, öz iş ugurlaryny üýtgedýärler. Şeýle hem kärhanalar öz wezipesini ýerine ýetirip bolandygy sebäpli hem ýapylýp bilner (mysal üçin, tehnologik we ylmy maksady amala aşyrmak üçin döredilýän wençur kärhanalary).

Dünýä tejribesi başga wajyp meýillere hem şaýatlyk edýär, hususan-da, täze döredilýän kärhanalaryň sany ýapylýan kärhanalaryň sanyndan ýokary bolup durýar. Kärhanalaryň sany boýunça kiçi telekeçilik ösen döwletleriň islendiginde esasy bolup durýar. Emma önümçiligiň möçberi, iş orunlarynyň sany, dolanyşyk serişdeleriniň möçberi boýunça dünýäde esasy orun iri kärhanalara degişlidir. Uly kärhanalar tutuş ykdysadyýetde, şeýle hem onuň aýry-aýry pudaklarynda durnuklylygy üpjün edýärler. Kärhanalaryň bu iki toparynyň arasynda «orta kärhanalar» diýlip atlandyrylýan kärhanalar hem bardyr.

Bu alamatlar boýunça kärhanalary toparlara bölmekligiň dürli ýurtlar boýunça dürli ölçegleri bardyr. Mysal üçin, ABŞ-da şeýle toparlamak kärhananyň dolanyşyk serişdeleriniň möçberi boýunça amala aşyrylýar. Türkmenistanda bolsa kärhananyň işgärleriniň sany boýunça amala aşyrylýar.

Kärhananyň guramaçylyk-hukuk görnüşi baradaky meselä sere-dilende hususy telekeçilik işiniň ýekebara we köpçülikleýin (bilelikde) esasyda amala aşyrylýandygyny göz önünde tutmaly.

Ýekebara telekeçilikde ykdysady işiň görnüşleri doly we çaklandirilmedik jogapkärçilik esasynda amala aşyrylýar. Bu ýekebara telekeçiniň bergi borçnamalary boýunça diňe bir kärhananyň emlägi bilen däl-de, eýsem, özüniň ähli şahsy emlägi bilen

jogapkärçilik çekýändigini aňladýar. Telekeçilik işiniň şu görnüşiniň töwegelçiligi şu ýerde ýüze çykýar. Muňa garamazdan, dünýäde, şeýle hem Türkmenistanda döredilýän kärhanalaryň aglaba bölegi şu guramaçylyk-hukuk görnüşinde döredilýär. Munuň şeýle bolmagyny adamlaryň telekeçilik çözgütlerini kabul edende doly erkinlige ymtylýandygy bilen düşündirip bolar.

Bilelikdäki telekeçilik işi diýip adamlar toparynyň öz maýalaryny birleşdirmek esasynda amala aşyrylan işine aýdylýar. Telekeçilik işiniň bu görnüşinde jogapkärçilik, şeýle hem telekeçilik girdejisi telekeçilik işine gatnaşyjylarynyň arasynda paýlanylýar.

Bilelikdäki telekeçilik işi tertipnamalaýyn, şeýle hem şertnamalaýyn esasynda amala aşyrylyp bilner.

Şertnamalaýyn görnüşde telekeçilik jogapkärçiligi kärhananyň tertipnamasynyň düzgünlerine laýyklykda çäklendirilýär.

Kontinental ýewropa hukugyna laýyklykda tertipnama esasynda telekeçilik işini bilelikde alyp barmaklygyň şeýle görnüşleri göz önünde tutulýar:

- jogapkärçiligi çäklendirilen jemgyýetler;
- paýdarlar jemgyýetleri.

Beýik Britaniýada paýdarlar jemgyýetleriniň şu aşakdaky görnüşlerini döretmeklik göz önünde tutulýar:

- hususy (ýapyk) paýdarlar şereketi;
- köpçülikleýin (açyk) paýdarlar şereketi.

Telekeçilik işiniň şertnamalaýyn görnüşü oňa gatnaşyjy telekeçileriň (kärhanalaryň) çäklendirilmedik jogapkärçiligini göz önünde tutýar. Telekeçilik işini bilelikde alyp barmaklygyň bu görnüşü döwlet tarapyndan resmi bellige aldyrylmaýar, şoňa laýyklykda hem oňa edara görnüşli tarapyň derejesi berilmeýär.

Kärhananyň guramaçylyk-hukuk görnüşini saýlap almak kärhananyň esaslandyryjylarynyň umumy ýygnaýy ýa-da bir esaslandyryjy bolsa, onuň çözgüdi bilen kesgitlenýär. Esaslandyryjylar tarapyndan kärhananyň esaslandyryş şertnamasyna hem gol çekilýär.

Esaslandyryş şertnamasy kärhananyň esaslandyryş resminamasy hasaplanýar. Esaslandyryş şertnamasynda aşakdakylar öz beýanyny tapmalydyr:

– kärhanany döretmek hakyndaky karar, kärhananyň ady we ýerleşýän ýeri;

– esaslandyryjylaryň sanawy;

– eger esaslandyryjy edara görnüşindäki tarap bolsa, onda esaslandyryjylaryň adyny, hukuk salgysyny, bank maglumatlaryny hökmany görkezmeli, eger esaslandyryjy fiziki tarap bolsa, onda onuň adyny, ýaşayan ýerini we şahsyýetini tassyklaýan resminamasyny görkezmeli;

– kärhanany döretmegiň tertibi;

– kärhanany döretmek boýunça esaslandyryjylaryň işini amala aşyrmagyň şertleri;

– esaslandyryjylaryň, şeýle hem kärhanany döretmegiň we bellige almagyň barşynda döredilýän kärhana wekilçilik edýän adamlaryň ygtyýarlyklarynyň kesgitlenilmegi;

– esaslyk maýasynyň möçberi;

– esaslyk maýasyna her bir esaslandyryjynyň geçiren pul goýumynyň ýa-da natural (hakyky) görnüşde, ýa-da emläk hukuklary görnüşinde geçiren goýumynyň pul bahasynyň düzümi, möçberi we möhletleri hakyndaky maglumatlar;

– esaslyk maýasyna goşmaça goýumlary girizmek hakynda karary kabul etmegiň tertibi, şeýle hem goýumlary öz wagtynda geçirmezligiň netijeleri;

– kärhananyň tertipnamasyny tassyklamak hakynda karar;

– girdejileri paýlamagyň we çykdajylary tölemegiň tertibi;

– esaslandyryjylaryň (gatnaşyjylaryň) kärhananyň düzüminden çykmagynyň tertibi.

Kärhananyň hukuklary we borçlary onuň tertipnamasynda bellenilýär. Tertipnama bolsa kärhananyň esaslandyryjylary tarapyndan tassyklanylýar.

Tertipnama örän wajyp hukuknama bolup durýar. Şonuň üçin ol işlenilip düzülende Türkmenistanyň kanunçylygy tarapyndan bildirilýän talaplar berjaý edilmelidir.

Kärhananyň tertipnamasynda aşakdakylar görkezilmeli<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> «Kärhanalar hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2000 ý. 13-nji madda, 2-nji bölek.

- kärhananyň ady, hukuk salgysy;
- esaslandyryjylaryň sanawy;
- eger esaslandyryjy edara görnüşindäki tarap bolsa, onda esaslandyryjylaryň adyny, hukuk salgysyny, bank maglumatlaryny hökmany görkezmeli;

- eger esaslandyryjy fiziki tarap bolsa, onda onuň adyny, ýaşayan ýerini we şahsyýetini tassyklaýan resminamasyny görkezmeli;

- kärhananyň işiniň maksatlary we görnüşleri;
- esaslyk maýasynyň möçberi, kärhananyň emläginde esaslandyryjylaryň paýy hakyndaky maglumatlar;
- kärhana gatnaşyjylaryň paýlarynyň birinden beýlekä geçiş tertibi;

- kärhanany dolandyryan we oňa gözegçilik edýän edaralar, olary düzmegiň tertibi hakyndaky maglumatlar we ygtyýarlyklary;

- girdejileri paýlamagyň we çykdajylary tölemegiň tertibi;
- işi üýtgedip guramagyň we bes etmegiň şertleri.

Bulardan başga-da kärhananyň tertipnamasynda onuň esaslandyryjylarynyň kärhananyň borçnamasy boýunça çekýän jogapkärçilikleri hem görkezilýär.

Dünýä döwletleriniň aglaba köpüsinde, adaty, orta we uly kärhanalar döredilende paýdarlar jemgyýetleri guramaçylyk-hukuk görnüşini saýlaýarlar. Bu guramaçylyk-hukuk görnüşinde döredilýän kärhanalaryň esasy artykmaçlyklary hökmünde oňa maýa goýumlaryny çekmekligiň aňsatdygyny hem-de ony dolandyrmagyň amatlydygyny görkezmek bolar.

Türkmenistanyň milli kanunçylygyna laýyklykda paýdarlar jemgyýetleri açyk we ýapyk görnüşlerde döredilýär (2.1-nji tablisa).

**Açyk we ýapyk görnüşinde döredilýän paýdarlar  
jemgyýetleriniň deňşdirmesi**

<b>Deňşdirilýän alamatlary</b>	<b>Açyk görnüşli paýdarlar jemgyýeti</b>	<b>Ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýeti</b>
Çykarylýan paýnamalara ýazylyşyk geçirmek	Çykarylýan paýnamalaryna açyk ýa-da ýapyk ýazylyşyk geçirmäge haky bar.	Jemgyýetiň paýnamalaryna açyk ýazylyşyk geçirmäge hukugy bolmaýar. Paýnamalary diňe onuň esaslandyryjylarynyň ýa-da öňünden kesgitlenilen adamlaryň arasynda paýlanylýar.
Paýnamalaryny satmak	Jemgyýetiň paýdarlary özlerine degişli paýnamalaryny bu jemgyýetiň paýdarlary bilen ylalaşmazdan erkin satýarlar.	Paýnamalary diňe onuň paýdarlaryna ýa-da öňünden kesgitlenilen gaýry adamlara satylyp bilinýär.
Paýdarlaryň umumy sany	Paýdarlaryň sany çäklendirilmeýär.	Paýdarlarynyň umumy sany elliden ýokary geçmeýär.
Kärhananyň görnüşini saýlap almak	Onuň esaslandyryjylary tarapyndan kesgitlenilýär.	

Birnäçe tarap bolup döredilýän kärhana hökmünde hojalyk şereketini (jemgyýetini) görkezmek bolar. Bu guramaçylyk-hukuk görnüşli kärhanalar häzirki wagtda biziň hususy telekeçilerimiziň arasynda meşhurdyr hem-de ol, adatyça, kiçi kärhanalar döredilende ulanylýar. Bu kärhanalar paýdarlar jemgyýetinden birnäçe aýratynlyklary bilen tapawutlanýar (2.2-nji tablisa).

**Hojalyk şereketiniň (jemgyýetiniň) ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýeti bilen deňeşdirmesi**

<b>Deňeşdirilýän alamlary</b>	<b>Hojalyk şereketi (jemgyýeti)</b>	<b>Ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýeti</b>
1	2	3
Hojalygy döretmek hem-de onuň esaslandyryş resminamalary	Tertipnama jemgyýetiň ýeke-täk esaslandyryjy resminamasy bolup durýar. Ýöne jemgyýet döredilende onuň bellige alynýan pursadyna çenli hukuk güýji bolan esaslandyryş şertnamasyny baglaşmaly.	Ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýeti döredilende onuň paýnamalarynyň ilkinji goýberilişi Türkmenistanyň Maliýe we ykdysadyýet ministrliginde bellige alynmaly.
Esaslyk maýasy	Hojalyk şereketiniň emlägi hojalyk şereketine gatnaşyjylar bolan fiziki we (ýa-da) edara görnüşindäki taraplaryň esaslyk maýasyndaky paýlaryň (goýumlaryň) birleşmeginiň hasabyna emele gelýär. Hojalyk şereketiniň esaslyk maýasynyň iň pes möçberi Türkmenistanda bellenen zähmet hakynyň iň pes möçberinden 100 esse möçberden ybarat bolmalydyr.	Jemgyýet esaslandyrylanda öňünden kesgitlenilen bahasy bolan paýnamalardan durýar. Esaslyk maýasynyň iň pes möçberi Türkmenistanda bellenen zähmet hakynyň iň pes möçberinden 200 esse möçberden ybarat bolmalydyr. Eger ikinji we her bir soňraký maliýe ýylynyň tamamlanmagy bilen jemgyýetiň sap aktiwleriniň gymmaty esaslyk maýasyndan az bolsa, jemgyýet öz esaslyk maýasynyň möçberiniň kelmegini bellenen tertipde ygılan etmäge we bellige aldyrmaga ýa-da jemgyýetiň ýatyrylanlygy hakyndaky maglumatlary ýa-da habary ygılan etmäge borçludyr.

2.2-nji tablisanyň dowamy

1	2	3
Esaslyk maýany artdyrmak	Diňe tertipnama degişli üýtgetmeleri girizmek bilen resmileşdirilýär.	Tertipnama girizilýän üýtgetmelerden başga-da paýnamalaryň goşmaça goýberilişi bellige alynýar.
Eýeçilik hukugy	Ilkibaşda esaslandyryş şertnamasynynda, soňra bolsa tertipnamada görkezilýän esaslandyryjylaryň (gatnaşyjylaryň) paýy (goýumy).	Paýdar jemgyýetiň emläginiň düzümine girýän aýratyn emläge, şol sanda paýdar tarapyndan girizilen emläge bolan eýeçilik hukugyna eýelik etmeýär. Paýnamalara bolan eýeçilik hukugy jemgyýet ýa-da ýöriteleşdirilen hasaba alyjy tarapyndan ýöredilýän sanawda bellige alynýar.
Jemgyýetden çykamak	Jemgyýetden çykamak tertibi kanunçylykda bellenilmedik, emma adatça, tertipnamada esaslandyryjy jemgyýetden çykan ýagdaýynda onuň paýyna laýyklykda emläk almaga hukugynyň bardygy görkezilýär.	Paýnamalary satmak hem-de paýdarlaryň sanawynda degişli üýtgetmeleri girizmek bilen paýdarlar jemgyýetinden çykylýar.
Jemgyýeti dolandymak	Adatça, iki derejeli edara bolýar, ýagny esaslandyryjylaryň umumy ýygnaýy we ýeke-täk ýerine ýetiriji edara (direktor).	Üç derejeli dolandyryş ulgamy bolýar: paýdarlaryň umumy ýygnaýy, gözegçilik geňeşi we ýerine ýetiriji edara. Bularyň her biriniň ygtyýarlyklary kanunçylyk tarapyndan kesgitlenilýär.

1	2	3
Jemgyýetiň umumy ýygna-gy tarapyndan çözügütleriň ka-bul edilmeginiň tertibi	Kanunçylyga laýyklykda tertipnamada bellenilýär. Adatça, her bir gatnaşyjy özüniň esaslyk maýadaky paýynyň möçberine laýyklykda ses hukugyna eýe bolýar.	Bir paýnama bir ses ýörel-gesine laýyklykda ama-la aşyrylýar. Artykmaç hukukly paýnamalaryň eýeleri: jemgyýeti üýt-gedip guramak we ýatyrmak, jemgyýetiň esaslyk maýasyna bu ka-tegoriýadaky artykmaç hukukly paýnamalaryň eýeleri bolup durýan paýdarlaryň hukuklaryny çäklendirýän üýtget-meleri we goşmaçalary girizmek hakynda hem-de artykmaç hukukly paýnamalaryň başga kategoriýadakylarynyň eýeleri bolup durýan paýdarlara diwidendi tölemegiň nobatynda artykmaçlyklar we (ýa-da) paýnamalaryň ýatyryş gymmatyny bermek hakynda ses bermäge hu-kuklary bolýar.



2.2-nji tablisanyň dowamy

1	2	3
Emläk jogapkärçiligi	Emläk jogapkärçiliginiň görnüşlerine baglylykda gatnaşyjylar şereketiň borçnamalary boýunça öz ähli emlägi bilen raýdaş jogapkärlik çekýän hojalyk şereketi döredilip bilner, şeýle hem gatnaşyjylar tarapyndan şereketiň esaslyk maýasyndaky öz goýumlarynyň (paýlarynyň) möçberleriniň çäklerinde jogapkärçilik çekýän hojalyk şereketleri döredilip bilner.	Paýdarlar jemgyýetiň borçnamalary boýunça jogap bermeýärler.
Jemgyýetiň maliýe hojalyk işine gözegçilik	Hökmany her ýylda garaşsyz audit geçirmek göz önünde tutulýar	
		Mundan başga-da jemgyýetde derňew toparyny döretmek göz önünde tutulýar.
Maýa goýumlaryny çekmek	Adatça, gatnaşyjylaryň goşmaça serişdelerini çekmek ýa-da bank karzy arkaly amala aşyrylýar.	Ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýetinde paýnamalaryň goşmaça goýberilişini etmek arkaly hem amala aşyrylýar.

Kärhananyň işini guramak barada gürrüň edilse, onda munuň iki sany görnüşi mälimdir:

- 1) özüni dolandyryýan kärhana;
- 2) telekeçilik kärhanasy.

Özüni dolandyryýan kärhanada onuň işine degişli meseleler boýunça çözgütler köpçülikleýin esasyda kabul edilýär. Munuň ýaly kärhananyň dolandyrmasyynyň agzasy hökmünde onuň işgärleriniň

wekilleri hem goşulýar. Kärhanany dolandyrmagyň bu görnüşi, köplenç, demirgazyk ýewropa döwletlerinde ulanylýar.

Telekeçilik kärhanasy onuň ýolbaşçysy (esaslandyryjysy) tarapyndan ýekelikde dolandyrylýar.

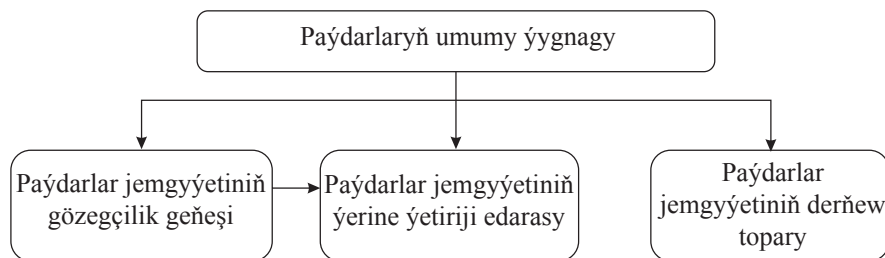
Dünýä tejribesine we Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda, dolandyrmak üçin kärhanalaryň iň amatly guramaçylyk-hukuk görnüşi paýdarlar jemgyýetleridir. Bu guramaçylyk-hukuk görnüşli kärhana üç sany dolandyryş edarasyndan ybarat bolup, onuň her bir edarasynyň ygtyýarlyklary kanunçylykda kesgitlenendir.

Paýdarlar jemgyýetleriniň şu aşakdaky dolandyryş edaralary bardyr (2.1-nji şekil):

- paýdarlaryň umumy ýygnaýy, ol jemgyýetiň işlerine ýokary ýolbaşçy (dolandyryjy) edara bolup durýar;
- jemgyýetiň gözegçilik Geňeşi;
- jemgyýetiň ýerine ýetiriji edarasy;
- jemgyýetiň derňew topary.

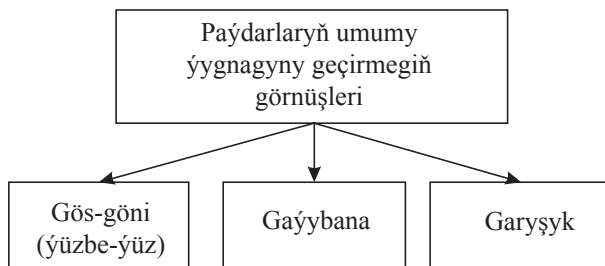
*2.1-nji şekil*

### **Paýdarlar jemgyýetleriniň dolandyryş edaralarynyň gurluşy**



Paýdarlar jemgyýetiniň ýokary ýolbaşçy (dolandyryjy) edarasy paýdarlaryň umumy ýygnaýy bolup durýar. Jemgyýet paýdarlaryň her ýyllyk umumy ýygnaýyny we paýdarlaryň nobatdan daşary umumy ýygnaýlaryny geçirýär.

Paýdarlaryň umumy ýygnaýy olaryň gös-göni gatnaşmagy (ýüzbe-ýüz), gaýybana we garyşyk görnüşlerde geçirilýär (2.2-nji şekil).

**Paýdarlaryň umumy ýygnagyny geçirmegiň görnüşleri**

Ýüzbe-ýüz görnüş paýdarlaryň umumy ýygnaklarynyň kararlaryny paýdarlaryň we olaryň ygtyýarly wekilleriniň hut özleriniň gatnaşmaklary arkaly kabul etmegi göz önünde tutýar.

Gaýybana görnüşü kararlary gün tertibiniň meseleleri boýunça paýdarlaryň arasynda ýazuw arkaly sorama we gaýybana ses berlişigini geçirmek arkaly kabul etmegi göz önünde tutýar.

Garyşyk görnüşli paýdarlara (olaryň doly ygtyýarly wekillerine) gün tertibiniň meseleleri boýunça umumy ýygnaga özüniň gatnaşmagy arkaly ýa-da gaýybana ses bermäge gatnaşmagy arkaly kararlary kabul etmäge mümkinçilik berýär.

Paýdarlaryň umumy ýygnaklarynyň ygtyýarlyklaryna aşakdakylar degişlidir:

- paýdarlar jemgyýetiniň esaslyk maýasyna üýtgetmeler we goşmaçalar girizmek ýa-da jemgyýetiň tertipnamasyny täze beýanda tassyklamak;
- jemgyýeti üýtgedip guramak;
- jemgyýeti ýatyrmaq, şeýle hem ýatyryş toparyny bellemek, aralyk we ahyrky ýatyryş balanslaryny tassyklamak;
- jemgyýetiň gözegçilik Geňeşiniň düzüminiň sanyny we ygtyýarlyklaryny kesgitlemek, onuň agzalaryny saýlamak we olaryň ygtyýarlyklaryny möhletinden ön ýatyrmaq;
- jemgyýetiň ýerine ýetiriji edarasyny bellemek, onuň wezipelerini, ygtyýarlylyk möhletini we olary möhletinden ön ýatyrmagyň şertlerini kesgitlemek;

- jemgyýetiň ýerine ýetiriji edaralarynyň ygtyýarlyklaryny täjirçilik guramasyna (guramanyň dolandyryjysyna) ýa-da ýekebara (indiwiidual) telekeçä (dolandyryja) bermek, olar bilen şertnama baglaşmak;
- jemgyýetiň derňew toparynyň agzalaryny saýlamak, olaryň ygtyýarlylyk möhletini, olary möhletinden öň ýatymagyň şertlerini we tertibini kesgitlemek;
- jemgyýetiň auditoryny tassyklamak;
- ýyllyk buhgalterlik balanslary, jemgyýetiň alyp barýan işiniň maliýe netijeleri hakyndaky hasabatlary we girdejini paýlamagyň tertibini tassyklamak;
- paýdarlar jemgyýetiniň umumy ýygnaýyny alyp barmagyň tertibini tassyklamak;
- habarlaryň görnüşlerini we paýdarlara materiallary, şeýle hem metbugat gulluklaryna paýdarlar üçin habar bermegiň tertibini kesgitlemek;
- paýnamalaryň goýberilişiniň möçberini kesgitlemek;
- jemgyýetiň esaslyk maýasynyň möçberini artdyrmak ýa-da azaltmak;
- paýnamalary böleklere bölmek we jebisleşdirmek boýunça kararlary kabul etmek;
- uly geleşigi berjaý etmek hakynda karar kabul etmek;
- gözegçilik geňeşiniň, ýerine ýetiriji edaralarynyň, derňew toparynyň agzalarynyň, auditoryň wezipelerini ýerine ýetirmegi bilen baglanyşykly berilýän sylaglaryň we (ýa-da) çykdaýlaryň öweziniň möçberleri hakynda karar kabul etmek;
- jemgyýet tarapyndan ýerleşdirilen paýnamalary edinmek we yzyna satyn almak;
- başga guramalara we birleşiklere gatnaşmak;
- jemgyýetiň tertipnamasynda göz öňüne tutulan guramaçylyk-serenjam beriji resminamalaryny tassyklamak;
- paýdarlaryň umumy ýygnaýynyň, jemgyýetiň gözegçilik geňeşiniň hukuklaryna degişli ygtyýarlyklary bermek we başgalar.

Paýdarlar jemgyýetiniň gözegçilik geňeşi paýdarlaryň ýa-da olaryň wekilleriniň düzüminden saýlanylýar. Paýdarlaryň geňeşdäki wekiliniň işine tölegi paýdaryň özi amala aşyrýar.

Jemgyýetiň geňeşi ýerine ýetiriji edarasynyň alyp barýan işine gözegçiligi amala aşyrýar, aýratyn jogapkärçilikli hojalyk şertnamalaryny baglaşmaga rugsat berýär hem-de jemgyýetiň tertipnamasynda göz önünde tutulan beýleki wezipeleri ýerine ýetirýär.

Paýdarlar jemgyýetiniň geňeşiniň ygtyýarlyklaryna şu aşakdaky meseleler boýunça kararlary kabul etmek degişlidir:

- jemgyýetiň işiniň ileri tutulýan ugurlaryny kesgitlemek;
- jemgyýetiň paýdarlarynyň ýyllyk we nobatdan daşary umumy ýygnaklaryny çagyrmak;
- paýdarlaryň umumy ýygnagynyň gün tertibi hakyndaky teklipleri işläp düzmek;
- paýdarlaryň umumy ýygnagyny geçirmegiň senesini, ýerini we wagtyny kesgitlemek;
- paýdarlaryň umumy ýygnagyna gatnaşmaga hukugy bolan paýdarlaryň sanawyny düzmek we paýdarlaryň umumy ýygnagyny taýýarlamak we geçirmek bilen baglanyşykly beýleki meselelere seretmek;
- jemgyýetiň esaslyk maýasyny paýnamalarynyň nominal bahasyny artdyrmak arkaly ýa-da paýnamalary goşmaça çykarmak arkaly köpeltmek;
- eger jemgyýetiň tertipnamasy tarapyndan başgaça ýagdaýlar göz önünde tutulmadyk bolsa, obligasiýalary we beýleki gymmat bahaly kagyzlary jemgyýet tarapyndan ýerleşdirmek;
- jemgyýetiň ätiýaçlyk we beýleki gaznalaryny jemgyýetiň tertipnamasy tarapyndan ýa-da paýdarlaryň umumy ýygnagynyň karary arkaly belleniýän tertipde peýdalanmak;
- jemgyýetiň tertipnamasy arkaly geňeşiň ygtyýarlyklaryna degişli edilen jemgyýetiň guramaçylyk-serenjam beriji resminamalaryny tassyklamak;
- jemgyýetiň şahamçalaryny döretmek we wekilhanalaryny açmak;

- jemgyýetiň täjirçilik däl guramalara gatnaşmagy hakynda kararlary kabul etmek.

Jemgyýetiň gündelik alyp barýan işine ýolbaşçylygy onuň ýerine ýetiriji köpçülikleýin direksiýasy ýa-da başlyk, baş direktor amala aşyrýar.

Derňew topary paýdarlar jemgyýetiniň maliýe-hojalyk işlerine gözegçiligi amala aşyrýar. Derňew toparynyň sany, onuň agzalaryny we derňew toparynyň başlygyny saýlamagyň tertibi paýdarlaryň umumy ýygnaýy tarapyndan jemgyýetiň tertipnamasyna laýyklykda kesgitlenilýär.

Beýleki guramaçylyk-hukuk görnüşli kärhanalary dolandyrmagyň düzgünleri olaryň tertipnamalary bilen kesgitlenilýär.

### **2.3. Taze kärhanany döretmekligiň tehniki-ýkdysady esaslandyrmalary**

Alnyp barylýan işiň tehniki-ýkdysady esaslandyrmasy telekeçilik işiniň oňyn görnüşini saýlap almaga mümkinçilik berýär. Tehniki-ýkdysady esaslandyrmanyň zerur guraly hökmünde bolsa işewürlük meýilnamasy çykyş edýär.

Saýlanyp alynýan telekeçilik baş ýörelgesiniň (strategiýanyň) her bir görnüşü üçin işewürlük meýilnamasy düzülýär, ol telekeçä kärhananyň döredilen döwründe hereket etmegiň ugruny, ýiti bäsdeşlik göreşi bolan ýagdaýynda ýitip gitmezlik şertlerini kesgitlemeklige, daşarky maýadarlara bolsa döredilýän kärhanany maliýe taýdan goldamaklyga gatnaşmak babatyndaky meseläni çözmeklige mümkinçilik berýär.

Işewürlük meýilnamasyny işläp taýýarlamak prosesinde telekeçi öz güýjüni tankydy nukdaýnazardan bahalandyrmak, kärhanany döretmegiň maksadalaýyklygy, onuň öz müşderisini tapyp biljekdigi, kim bilen bäsleşmeli boljakdygy we ýerlemek bazaryna eýe bolmak başarnygy baradaky soraglara jogap bermek mümkinçiligine eýe bolýar.

Telekeçi işewürlük meýilnamasyny işläp taýýarlaýan döwründe alyp barmaklygyny göz önünde tutýan işiniň şowly ýa-da şowsuz bolmaklygyny çaklaýar.

Işewürlik meýilnamasyny işläp taýýarlamak üçin bazaryň göwrümi, kärhananyň önümçilik we maliýe zerurlyklary öwrenilýär. Kärhananyň önümçilik we maliýe zerurlyklary onuň nähili önümi goýbermekligi göz önünde tutulýandygyna baglydyr. Olary hasaplamak üçin aşakdakylary taýýarlamak gerekdir:

- kooperasiýa boýunça aýry-aýry enjamlary we olaryň böleklerini almaklygy hasaba almak bilen gaýtadan işlemek we ýygnamak boýunça amallar sanawy;
- zerur bolan çig malyň we materiallaryň sanawy, olaryň çak edilýän üpjün edijileriniň, olaryň ýerleşýän ýerlerini, göz önünde tutulýan bahalaryny we getirip düşürmek boýunça ulag nyrhnamalaryny görkezmek bilen;
- zerur bolan tehnologiýa enjamlaryň sanawyny, onuň bahasyny, kärende esasynda yzygiderli ulanmak mümkinçiligini;
- talap edilýän hünärleriň sanawyny, her bir hünär boýunça işgär sanyny, zähmet hakyna çykadjylary, aýry-aýry hünärmenleri taýýarlamak boýunça harajatlary görkezmek bilen;
- önümçilik meýdanlaryna zerurlyk, jaýy kärendesine almak ýa-da satyn almak mümkinçiligi;
- çaklanylýan täjirçilik çykadjylary. Işewürlik meýilnamasy özüniň gurluşy boýunça çylşyrymly resminama bolup durýar. Onuň bölümleri kärhananyň işiniň ähli taraplaryny gurşap almalydyr, bölümleriň düzümleri bolsa kärhananyň ýöriteleşdirilişine baglylykda aýratynlyklara eýe bolup biler.

Işewürlik meýilnamasy öz içine gysgaça netijäni we aşakdaky bölümleri alýar:

1. Harytlaryň we hyzmatlaryň görnüşleri.
2. Bazar barlaglary we ýerlemekligiň seljermesi.
3. Ýerlemek bazarlarynda bäsdeşligi bahalandyrmak.
4. Marketing.
5. Önümçilik meýilnamasy.
6. Guramaçylyk meýilnamasy.
7. Hukuk meýilnamasy.
8. Töwekgelçiligi we ätiýaçlandyrmany bahalandyrmak.
9. Maliýe meýilnamasy.

Birinji bölümde kärhana tarapyndan bazara hödürlenjek ähli harytlaryň we hyzmatlaryň beýany berilýär. Onuň alyjynyň nukdaý-nazaryndan esasy artykmaçlyklary we kemçilikleri, häzirki wagtda bazaryň hödürleýän görnüşlerinden we kärhana tarapyndan geljekde hödürlenip bilinjek görnüşinden tapawudy görkezilýär. Aýratyn üns telekeçilik meýilnamasynda görkezilen önümiň tapawutly aýratynlyklaryna berilmelidir.

Telekeçilik meýilnamasynyň ikinji bölümüni düzmek wajyp hem çylşyrymlydyr. Onuň esasy maksady hödürlenilýän taslamanyň bäsdeşlige ukyplydygyna geljekki maýadarlary we karzdarlary ynan-dyrmakdyr. Şol bir wagtyň özünde telekeçiniň ýerine ýetirmeli işini we geljekki alyjylaryny kesgitlemek mümkinçiligine eýe bolýar. Bu bölüm bazary öwrenmeklige esaslanýar we uly göwrümlü maglumatlary talap edýär.

Telekeçilik meýilnamasynyň üçünji bölümü bazar konýukturasynyň seljermesine, bäsdeşleriň häsiýetnamasyna, olaryň bolup biläýjek strategiýasyna we taktikasyna, taslamalaşdyrylýan önümçiligiň harydynyň görkezijileriniň bäsdeşleriň görkezijileri bilen deňeşdirilmegine bagyşlanýlar. Möçber boýunça deňeşdirmek üçin ýörite tablisa düzülýär. Eger-de tablisa seljerme geçirilende bäsdeşleriniňki bilen deňeşdirilende 30%-den geçmeýän artykmaçlyk ýüze çykarylsa, onda bu taslamalaşdyrylýan önümçiligiň pes bäsdeşlige ukyplydygyny aňladýar, eger-de artykmaçlyk 30-50% we ondan ýokary çäklerde bolsa, onda çaklamanyň bu görkezijisi degişlilikde durnukly ýagdaýyňky bolýar.

Dördünji bölümde meýilleşdirilýän satuw möçberlerini gazanmaklygyň usullaryny görkezmek öz ornuny tapýar. Şunda marketingiň umumy strategiýasy, baha emele gelmek we harydy ýerlemek, satuw möçberlerini ösdürmekligi höweslendirmek usullary görkezilýär.

Bäşinji bölüm haryt öndürmeli kärhanalaryň telekeçilik meýilnamalaryna goşulýar. Bu bölümüň baş wezipesi kärhananyň harytlaryň zerur bolan möçberini talap edilýän möhletlerde we ýokary hilde öndürmeklige ýagdaýynyň boljakdygy barada bolup biläýjek hyzmatdaşlary ynan-dyrmak bolup durýar. Onda nagt we talap edilýän goşmaça kuwwatlylyklar görkezilýär, çig malyny, materiallary,



toplumlaýjy önümleri üpjün edýänler we üpjün etmekligiň şertleri kesgitlenilýär. Önümçilik kuwwatlylygyny hasaplamaklyk iki-üç ýyl üçin ýerine ýetirilýär we zerur bolan enjamyň görnüşi we kysymy bilen baglanyşdyrylýar. Enjamyň mümkin bolan üpjün edijileri görkezilýär. Bäsini bölümiň iň wajyp bölegi önümçilik harajatlaryna we olaryň geljekde üýtgemegine baha bermek bolup durýar.

Altynjy bölüm kärhananyň guramaçylyk gurluşynyň umumy häsiýetnamasyndan, işgärler barada maglumatlardan, zähmet haky boýunça çykdajylardan ybaratdyr.

Ýedinji bölümde kärhananyň eýeçilik babatyndaky guramaçylyk görnüşi, onuň hukuk derejesiniň nämä baglydygy kesgitlenilýär. Bu bölümde kabul edilen çözgüt kärhananyň işini düzgünleşdirjek resminamalary işläp taýýarlamaklyga mümkinçilik berýär.

Sekizinji bölüm mümkin bolan töwekgelçilikleriň sanawyndan, olaryň ýüze çykmagynyň bolup biljekdigini we çak edilýän zeperi görkezmekden töwekgelçilikleri duýdurmak we aradan aýyrmak boýunça guramaçylyk çärelerinden, töwekgelçiliklerden ätiýaçlandyrmak boýunça maksatnamadan ybaratdyr.

Dokuzynjy bölüm ýerlemekligiň möçberleriniň çaklamalaryny, pul çykdajylarynyň we girdejileriniň balansyny, girdejiler we çykdajylar tablisasyny, kärhananyň aktiwleriniň we passiwleriniň jemleýji balansyny öz içine alýar. Bu bölümi düzmek taslamany durmuşa geçirmek üçin zerur bolan maliýe serişdeleriniň möçberini, özüni ödeýjilik möhletini we garaşylýan girdejileri hasaplamaklyga, maýalaşdyrmak çeşmelerini kesgitlemeklige mümkinçilik berýär.

Geçirilen işleriň ahyrynda telekeçilik meýilnamasynyň netijenamasy ýazylýar, ol kärhananyň maksady, onuň mümkinçilikleri, strategiýasy, işlenilip taýýarlanylýan çäreler, ýagny taslamanyň maýadary ýa-da karzdary üçin düşnükli bolmalydyr.

## **2.4. Telekeçileriň döwlet tarapyndan bellige alynmagy**

Islendik döwletde bolşy ýaly, Türkmenistanda hem telekeçilik işini amala aşyryýan taraplar döwlet belligine alynýar. Telekeçiligiň döwlet tarapyndan bellige alynmagy ýurtda hojalyk işini amala aşyryýan nä-

çe şahslaryň bardygyny anyklamaga mümkinçilik berýän bolsa, başga bir tarapdan, bu iş telekeçileriň özleri üçin artykmaç bökdençlikleri döretmegi mümkin. Şonuň üçin biziň ýurdumyzda telekeçilik işiniň döwlet tarapyndan bellige alnyşyny ýeňilleşdirmek boýunça dürli işler alnyp barylýar. Muňa mysal edip, «Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda» kanundaky kiçi we orta telekeçileriň subýektlerini bellige almak işini ýeňilleşdirýändigini görkezip bolar. Hususan-da, bu kanuna laýyklykda, kiçi we orta telekeçiligiň subýektleriniň döwlet tarapyndan bellige alynmagy edara görnüşli şahslary we hususy (ýekebara) telekeçileri döwlet tarapyndan bellige alýan edaralar tarapyndan haýsy-da bolsa bir goşmaça rugsat almazdan we başga döwlet edaralary we toparlary bilen ylalaşylmazdan amala aşyrylýar. Kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerini döwlet tarapyndan bellige almakdan esassyz boýun gaçyrylanda bolsa, olaryň kazyýete şikaýat etmek hukuklary kepillendirilýär. Bularan başga-da kiçi we orta telekeçiligiň subýektleri daşary ykdysady işi daşary ykdysady aragatnaşyklaryň gatnaşyjysy hökmünde ýörite bellige alynmazdan amala aşyryandygy bellenilýär.

Ozal hem belläp geçişimiz ýaly, telekeçilik işi iki görnüşde, ýagny edara görnüşli tarapy döretmek bilen we ony döretmezden alnyp barylýar. Türkmenistanda edara görnüşli tarapy döretmezden alnyp barylýan ýekebara telekeçilik işi Türkmenistanyň Maliýe we ykdysadyýet ministrliginiň Salgyt müdiriýeti tarapyndan bellige alnyňan bolsa, edara görnüşli tarapy (kärhanany) döretmek bilen alnyp barylýan işewürlik Türkmenistanyň Maliýe we ykdysadyýet ministrliginiň özi tarapyndan amala aşyrylýar.

Türkmenistanyň raýat kanunçylygynyň talaplaryna laýyklykda, kämillik ukybyna eýe bolan Türkmenistanyň we daşary ýurtlaryň raýatlarynyň, şeýle hem raýatlygy bolmadyk şahslaryň ýekebara telekeçilik işini amala aşyrmaga hukuklary bardyr.

Döwlet we ýerli öz-özünü dolandyryş edaralarynyň wezipeli adamlaryna, döwlet gullukçylaryna, hakyky harby gullukda bolýan, harby gullukçylar bolup durýan raýatlara hem-de özleri barada kanun tarapyndan telekeçilik işi bilen meşgullanmaga çäklendirme bellenen

beýleki taraplara ýekebara (hususy) telekeçilik bilen meşgullanmaga ýol berilmeýär.

Ýekebara (hususy) telekeçi hökmünde telekeçilik işi bilen meşgullanmaga isleg bildirýän şahsy taraplar döwlet tarapyndan bellige alynmagy üçin, şu aşakdaky resminamalar talap edilýär:

- bir nusgada bellenen görnüşde düzülen arza;
- ýaşayan ýerinde bellige alnandygy hakyndaky bellik bilen, şahsyýetini tassyklaýan resminama;
- üç sany 3x4 sm ölçegdäki surat.

Şu halatlarda telekeçileriň ýekebara (hususy) telekeçi hökmünde işi bes edilip bilner:

- telekeçiniň hususy telekeçilik işini bes edenligi hakyndaky arzasynyň esasynda;
- hususy telekeçini gurpsuz (batan) diýip ykrar etmek hakynda kazyýet çözgüt çykaranda ýa-da ol özüniň batandygyny yglan edende;
- hususy telekeçiniň aradan çykmagy zerarly we başga halatlarda;
- kanunlar arkaly bellenen beýleki halatlarda.

Kanunçylyga laýyklykda täze döredilýän ýa-da gaýtadan guralýan kärhanalar döwlet tarapyndan hasaba alynmaklyga degişlidir. Döwlet tarapyndan hasaba alnan pursadyndan kärhana döredilen hasaplanýar we edara görnüşli tarapyň derejesine eýe bolýar.

Edara görnüşli taraplary döwlet tarapyndan hasaba almagyň we olaryň hasabyny ýöretmegiň tertibine laýyklykda, döwlet kärhanalaryny, olaryň şahamçalaryny we wekilliklerini hasaba almak üçin şu aşakdaky resminamalar talap edilýär:

- hasaba almak hakyndaky arza;
- döwlet edarasyny, kärhanasyny we guramasyny esaslandyrmak hem-de onuň tertipnamasyny (düzgünnamasyny) tas-syklamak baradaky çözgüt;
- iki nusgada esaslandyryş tertipnamasy ýa-da düzgünnamasy;
- esaslandyryjynyň esaslandyryş resminamalarynyň nusgasy (edara görnüşli taraplar üçin);

- hukuk salgysynyň tassyk haty (degişli şäher we etrap häkimlikleri tarapyndan berilýär);
- ýolbaşçynyň şahsy kagyzy, pasportynyň nusgasy, wezipä bellenilmegi baradaky buýrugyň nusgasy;
- goýuma nyrh kesmek baradaky resminama (pul görnüşinde bolmadyk goýumly kärhana esaslandyrylan ýagdaýynda);
- hasaba alynýanyň maýalyk goruny tassyklaýan resminama;
- statistika edarasynyň hasaba alynýanyň göz önünde tutýan ykdysady işiniň görnüşleri baradaky maglumat haty (kärhanalaryň we guramalaryň ykdysady işleriniň görnüşlerine we şertli belgilerine laýyklykda);
- hasaba alyş ýygymynyň tölenilendigini ýa-da tölemekden boşadylandygyny tassyklaýan resminama.

Döwlete dahylsyz kärhanalary, olaryň şahamçalaryny we wekilliklerini hasaba almak üçin şu resminamalar berilýär :

- arza;
- esaslandyryjynyň kärhanany esaslandyrmak, oňa ýolbaşçy bellemek, onuň tertipnamasyny (düzgünnamasyny) tassyklamak baradaky çözgüdi;
- esaslandyryjylaryň esaslandyryş şertnamasy (eger esaslandyryjylar şahsy taraplar bolan ýagdaýynda resminama döwlet kepillendiriş edarasy tarapyndan tassyklanýar, eger esaslandyryjylar edara görnüşli taraplar bolsa, resminama hasaba alyş müdirligi tarapyndan tassyklanýar);
- iki nusgada esaslandyryş tertipnamasy (düzgünnamasy);
- hukuk salgysynyň tassyk haty (degişli şäher we etrap häkimlikleri tarapyndan berilýär);
- esaslandyryjynyň we ýolbaşçynyň şahsy kagyzy, pasportynyň nusgasy, wezipä bellenmegi baradaky buýrugyň nusgasy;
- goýuma nyrh kesmek baradaky resminama (pul görnüşinde bolmadyk goýumly kärhana esaslandyrylan ýagdaýynda);
- maýalyk gorunyň bir böleginiň tölenendigini tassyklaýan resminama;

- statistika edarasynyň hasaba alynýanyň göz önünde tutýan ykdysady iş görnüşleri baradaky maglumat haty (kärhanalaryň we guramalaryň ykdysady işleriniň görnüşlerine we şertli belgilerine laýyklykda);
- esaslandyryjynyň esaslandyryş resminamalarynyň (tertipnama, düzgünnama) nusgalary (esaslandyryjy edara görnüşli tarap bolan ýagdaýynda);
- hasaba alyş müdirligi tarapyndan kärhananyň adyny tassyklaýan delilnama;
- hasaba alyş ýygymynyň tölenendigini tassyklaýan resminama;
- jemgyýetçilik iýmiti kärhanalary (olaryň şahamçalary), dükanlary, dermanhanalary hasaba alnanda tehniki taýdan üpjün edilendigini tassyklaýan delilnama.

## 2.5. Telekeçilik işiniň ygtyýarlylandyrylmagy

### *Ygtyýarlylandyrmagyň mazmuny*

Telekeçilik işi amala aşyrylanda işiň käbir görnüşlerini ýerine ýetirmek üçin döwlet tarapyndan ygtyýarnama almaklyk talap edilýär.

Raýatlaryň hukuklaryna, kanuny bähbitlerine, ahlagyna, ömrüne we saglygyna, döwletiň goranmak ukybyna we howpsuzlygyna, türkmen halkynyň medeni mirasyna hem-de daşky gurşawa zyýan ýetirip biljek ýagdaýlary aradan aýyrmak maksady bilen, işiň käbir görnüşleri döwlet tarapyndan ygtyýarlylandyrylmaga degişli edilýär.

Häzirki wagtda Türkmenistanda telekeçilik işini ygtyýarlylandyrmak meseleleri 2008-nji ýylyň 25-nji iýunynda kabul edilen «Işiň aýry-aýry görnüşlerini ygtyýarlylandyrmak hakynda» Türkmenistanyň Kanuny, Türkmenistanyň Prezidentiniň «Türkmenistanda ygtyýarlylandyrmak işini guramagyň meseleleri hakynda» 2009-njy ýylyň 27-nji fewralyndaky 10281 belgili Karary, «Türkmenistanda ygtyýarlylandyrmak işini guramagy kämilleşdirmek hakynda» 2013-nji ýylyň 23-nji awgustyndaky 13180 belgili Karary, şeýle hem ygtyýarlylandyrmak işini düzgünleşdirýän beýleki kadalaşdyryjy hukuk namalary bilen kadalaşdyrylýar.

Ygtyýarnama diýlip telekeçilik işiniň ygtyýarlylandyrylan görnüşini amala aşyrmak hem-de ygtyýarnama talaplaryny we şertlerini hökmany berjaý edip, ygtyýarlylandyryjy edara tarapyndan ygtyýarnamalar berilýän hünärmen hyzmatlaryny bitirmek çygryndaky işi amala aşyrmaga bolan rugsada düşünilýär.

Ygtyýarlylandyrmak diýip ygtyýarnama bermek, ygtyýarnamany gaýtadan resmileşdirmek, hereketini uzaltmak, togtatmak, dikeltmek, bes etmek we ony ýatyrmak boýunça işe aýdylýar.

Türkmenistanda ygtyýarnamanyň möhletli we möhleti çäklenendirilmedik görnüşleri bolýar. Mysal üçin, telekeçilik işiniň ygtyýarlylandyrylýan görnüşini amala aşyrmak üçin ygtyýarnama kesgitli möhlete berilýär (adaty, 3 ýyla çenli). Hünärmen hyzmatlarynyň bitirilmegi, mysal üçin, adwokatylyk we auditor işini alyp barmak üçin ygtyýarnama hereket ediş möhletini çäklendirmezden berilýär. Emma bellenen möhletlerde bu ygtyýarnamalaryň eýeleri hünär synagyndan geçirilýär.

Türkmenistanda işiň şu aşakdaky görnüşleri ygtyýarlylandyrylmaga degişli edilýär :

- 1) lukmançylyk işi;
- 2) dermançylyk işi;
- 3) lukmançylyk-tehniki iş;
- 4) dezinfeksion, dezinfeksion we deratizasion işleri geçirmek boýunça iş;
- 5) weterinariýa işi;
- 6) tohum maldarçylyk, garaköli baganalary öndürmek we ýerlemek babatynda iş;
- 7) tohumçylyk işi;
- 8) balyk tutmak we beýleki suw haýwanlaryny awlamak bilen baglanyşykly iş;
- 9) tebigy baýlyklary peýdalanmak we daşky gurşawy goramak boýunça iş;
- 10) nebit önümlerini we ýangyç-çalgý materiallaryny ýerlemek boýunça iş;
- 11) spirtli, alkogolly önümleri, temmäki önümlerini getirmek, ýerlemek babatynda iş;

12) azyk önümlerini, ot-ıymleri öndürmek we ýerlemek hem-de sarp edijileri çüýşelere gaplanan agyz suwy bilen üpjün etmek babatynda iş;

13) ilatyň iýmit nokatlaryny guramak we taýýar azygy ibermek boýunça iş;

14) standartlaşdyrma we metrologiýa babatynda iş;

15) senagat howpsuzlygy, howply desgalary taslamak we gurmak hem-de howply ýükleri daşamak babatynda iş;

16) ýangyn howpsuzlygy babatynda iş;

17) awiasiýa işi;

18) deňiz we içerki suw ulagynda daşamak, ulag-ekspedisiýa işi;

19) awtomobil ulagynda daşamak, ulag-ekspedisiýa işi;

20) elektroenergetika babatynda iş;

21) aragatnaşyk babatynda iş;

22) himiki önümleri getirmek, öndürmek we ýerlemek babatynda iş;

23) geodeziýa we kartografiýa işi;

24) gurluşyk materiallaryny, önümlerini we gurnamalary öndürmek boýunça iş;

25) gurluşyk babatynda iş;

26) bilim bermek we işgärleri hünäre taýýarlamak işi;

27) neşirýat işi;

28) çaphana işi;

29) syýahatçylyk işi;

30) bedenterbiýe-sagaldyş we sport hyzmatlaryny bitirmek boýunça iş;

31) humarly oýunlar we pula oýnalýan oýunlar bilen baglanyşykly iş;

32) auditor işi;

33) ätiýaçlandyrmak babatynda iş;

34) gymmatly kagyzlaryň bazaryndaky hünär işi;

35) baha kesmek işi;

36) rieltorçylyk işi;

37) bank işi;

38) gymmat bahaly metallar we gymmat bahaly daşlar bilen baglanyşykly iş;

39) aýry-aýry gümrük düzgünleriniň çäklerinde amala aşyrylýan we gümrük hyzmatlaryny bitirmek boýunça iş;

40) edara görnüşindäki taraplara we şahsy taraplara hukuk kömegini bermek;

41) neşe serişdeleriniň, psihotrop maddalarynyň we prekursorlaryň dolanyşygy çygryndaky iş;

42) raýatlary daşary ýurtlarda işe ýerleşdirmek bilen baglanyşykly iş;

43) medeniýet we sungat çygryndaky iş;

44) audio, wideo, kino önümlerini köpçülikleýin görkezmek we ýaýratmak bilen baglanyşykly iş;

45) awtoulag serişdelerini ýerlemek babatynda iş;

46) ýol işi.

### *Ygtyýarlylandyrmagyň tertibi*

Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda, ygtyýarnamanyň dalaşgäri ygtyýarnama almak üçin ygtyýarnamanyň berilmegi hakyndaky arzany degişli ygtyýarlylandyryjy edara berýär, onda şu aşakdakylar görkezilýär:

– edara görnüşindäki tarap üçin – doly ady, döwlet tarapyndan bellige alnan belgisi we senesi, guramaçylyk-hukuk görnüşi, hukuk salgysy, işiniň görnüşi we ony amala aşyrmagyň möhleti, şeýle hem ygtyýarnamanyň dalaşgäriniň işiň bu görnüşini amala aşyrmakçy bolýan hakyky ýeri (ýerleşşi);

– şahsy tarap üçin – familiýasy, ady, atasynyň ady, ýaşayan ýeri, pasport maglumatlary, onuň döwlet tarapyndan hasaba alnandygy hakyndaky resminamanyň belgisi we senesi (hususy telekeçi hökmünde bellige alnan şahsy tarap üçin), hususy salgyt belgisi, işiniň görnüşi we ony amala aşyrmagyň möhleti, şeýle hem ygtyýarnamanyň dalaşgäriniň işiň bu görnüşini amala aşyrmakçy bolýan hakyky ýeri (ýerleşşi).

Ygtyýarnamanyň berilmegi hakyndaky arza şu aşakdakylar goşulýar:

1. Edara görnüşindäki tarap üçin esaslandyryjy resminamalaryň bellenen tertipde tassyklanylýan nusgalary, edara görnüşindäki taraplaryň ýeke-täk döwlet sanawyndan göçürme, şeýle hem ynanç haty ýa-da ygtyýarnamanyň dalaşgäriniň wekiliniň ygtyýarlyklaryny tassyklaýan buýruk;



2. Şahsy tarap üçin – hususy telekeçi hökmünde ygtyýarnamanyň dalaşgäriniň döwlet tarapyndan bellige alnandygy hakyndaky resminamanyň bellenen tertipde tassyklanylan nusgasy we onuň pasportynyň nusgasy.

Ygtyýarnamanyň berilmegi hakyndaky arzanyň ýanyna ygtyýarnamanyň dalaşgäri tarapyndan ygtyýarlylandyrmak hakyndaky düzgünler bilen sanawy kesgitlenýän ygtyýarnama talaplaryny we şertlerini ýerine ýetirmäge özüniň mümkinçiligini tassyklaýan beýleki resminamalary goşulýar.

Ygtyýarlylandyryjy edaralaryň Türkmenistanyň kanunçylygynda we ygtyýarlylandyrmak hakyndaky düzgünlerde göz önünde tutulmadyk beýleki resminamalaryň berilmegini ygtyýarnamanyň dalaşgärinden talap etmäge haky ýokdur.

Ygtyýarnamanyň berilmegi hakyndaky arza we onuň ýanyna ýazgy boýunça goşulýan resminamalar olaryň ygtyýarlylandyryjy edara gelip gowşan gününde olaryň kabul edilen senesi hakyndaky bellik bilen kabul edilýär. Şeýle arzanyň nusgasy ygtyýarnamanyň dalaşgärine gowşurylýar.

Ygtyýarlylandyryjy edaralar:

1) arzanyň we oňa goşulýan resminamalaryň kabul edilen gününden başlap otuz senenama gününüň içinde ondaky maglumatlaryň dolulygyny we dogrulygyny, ygtyýarnamanyň dalaşgäri tarapyndan bellenen ygtyýarnama talaplarynyň we şertleriniň ýerine ýetirmek mümkinçiligini barlaýarlar, munuň esasynda ygtyýarnamany bermek hakynda ýa-da ony bermekden ýüz öwürmek hakynda karar kabul edýärler;

2) karar kabul edilenden soň, üç iş gününüň içinde ygtyýarnamany bermek hakynda ýa-da ony bermekden ýüz öwürmek hakynda kabul edilen karar barada ygtyýarnamanyň dalaşgärine ýazmaça görnüşde habar berýärler.

Ygtyýarnamany bermek hakyndaky habarname bank hasabynyň maglumatlaryny we döwlet pajyny tölemek möhletini görkezmek bilen ygtyýarnamanyň dalaşgärine gowşurylýar.

Eger görkezilen talaplaryň we şertleriň ygtyýarnamanyň dalaşgäri tarapyndan ýerine ýetirilmeginiň bellenen tertipde mümkin bolmazlygy ýüz öwürmegiň sebäbi bolsa, ygtyýarnamany bermekden

ýüz öwürmek hakyndaky habarnama, şol sanda ygtyýarnamanyň dalaşgäri tarapyndan ygtyýarnama talaplarynyň we şertleriniň ýerine ýetirilmeginiň mümkinçiligini barlamagyň ykrarnamasynyň nusgalaryny goşup, boýun gaçyrmagyň sebäplerini görkezmek bilen ygtyýarnamanyň dalaşgärine gowşurylýar.

Ygtyýarnamanyň dalaşgäri tarapyndan döwlet pajynyň tölenendigini tassyklaýan resminama berlenden soň, ygtyýarnama on iş gününüň içinde berilýär.

Şu aşakdakylar ygtyýarnamany bermekden ýüz öwürmek üçin esasydyr:

1) ygtyýarnamanyň dalaşgäri tarapyndan berlen resminamalarda doly däl we şübheli maglumatyň bolmagy;

2) ygtyýarnamanyň dalaşgäriniň, şeýle hem işiň ygtyýarlylandyrylan görnüşi adala aşyrylanda onuň peýdalanýan jaýlarynyň, desgalarynyň, enjamlarynyň, beýleki tehniki serişdeleriniň ygtyýarnama talaplaryna we şertlerine laýyk gelmezligi.

Ygtyýarnamanyň ýatyrylmagy hem onuň ýatyrylan senesinden başlap bir ýylyň dowamynda ygtyýarnamany gaýtadan bermekden ýüz öwürmek üçin esas bolup durýar.

Ygtyýarlylandyryjy edaralar ygtyýarnamany bermek ýa-da gaýtadan resmileşdirmek, onuň hereketini togtatmak (ygtyýarnama talaplarynyň we şertleriniň bozulmagy üçin ygtyýarnamalyň işini togtatmak hakynda kazyýetiň kararynyň kanuny güýje giren mahalynda), ygtyýarnamany ýatyrnak, ygtyýarnamanyň hereketini dikeltmek, uzaltmak ýa-da onuň hereketini togtatmak hakynda karar kabul eden gününden başlap, şeýle hem ygtyýarnamany ýatyrnak hakynda kazyýetiň kararynyň kanuny güýje giren gününden başlap, on iş gününüň içinde şu aşakdakylara ýollama haty bilen degişli Kararyň kabul edildigini tassyklaýan resminamanyň nusgasyny ygtyýarnamanyň dalaşgäriniň ýa-da ygtyýarnamalyň ýerleşýän ýerindäki edara görnüşindäki taraplary döwlet tarapyndan bellige alyş edarasyna we öz ýerleşýän ýerindäki salgyt gullugyna iberýär.

Ygtyýarnamanyň nusgasy (dublikaty), onuň ýitirilendigi ýa-da zeper ýetendigi hakyndaky arzanyň gelip gowşan gününden başlap, on baş iş gününden gijä galman, ygtyýarlylandyryjy edaralar tarapyndan ygtyýarnamalar berilýär.

*Ygtyýarnamanyň hereketini togtatmak, bes etmek  
we ýatyrnak*

Ygtyýarlylandyryjy edaralar özleri tarapyndan, şeýle hem beýleki gözegçilik ediji edaralar tarapyndan öz ygtyýarlyklarynyň çäklerinde ygtyýarnamaly tarapyndan ygtyýarnama talaplarynyň we şertleriniň birnäçe gezek bozulmalary ýa-da gödek bozulmagy ýüze çykarylan mahalynda ygtyýarnamanyň hereketini togtadýarlar.

Ygtyýarnamanyň hereketini togtatmak hakynda karar kabul eden ygtyýarlylandyryjy edaralar ygtyýarnamanyň hereketiniň togtadylmagyna getiren düzgün bozmalary düzetmek üçin ygtyýarnamada möhlet bellemäge borçludýrlar. Görkezilen möhlet alty aýdan köp bolmaly däl.

Eger ygtyýarnamaly görkezilen düzgün bozmalary düzetmese, onda ygtyýarlylandyryjy edara ygtyýarnamany ýatyrnak hakynda kazyýete hak isleg arzasyny berýär.

Ygtyýarnamanyň hereketiniň togtadylmagyna getiren düzgün bozmalar düzedilenden soň, ygtyýarnamaly ygtyýarnamanyň hereketini dikeltmek hakyndaky arzany ygtyýarlylandyryjy edara berýär.

Ygtyýarnamanyň hereketini togtadan ygtyýarlylandyryjy edaralar:

1) arzany alandan soň on iş gününüň içinde ygtyýarnamanyň hereketini togtatmaga getiren düzgün bozmalaryň ygtyýarnamaly tarapyndan düzedilişine barlag geçirýärler;

2) soňky üç iş gününüň içinde barlagyň netijeleriniň esasynda onuň hereketini dikeltmek ýa-da dikeltmekden boýun gaçyrmak hakynda karar kabul edýärler we bu hakda ygtyýarnamada ýazmaça görnüşde habar berýärler.

Ygtyýarnama şu aşakdakylaryň karary bilen ýatyrylyp bilner:

1) eger ygtyýarnamaly tarapyndan ygtyýarnama talaplarynyň we şertleriniň bozulmagy raýatlaryň hukuklaryna, kanuny bähbitlerine, ahlaklylygyna, ömrüne we saglygyna, döwletiň goranmak ukybyna we howpsuzlygyna, daşky gurşawa zyýan (zelel) ýetirse, ygtyýarnamany bermek hakyndaky kararyň bikanunlygy ýüze çykarylan mahalynda, şeýle hem şu maddanyň birinji böleginiň üçünji bendinde göz önünde

tutulan halatynda ygtyýarlylandyryjy edaranyň arzasynyň esasynda kazyýetiň karary bilen.

Ygtyýarlylandyryjy edaralar kazyýetiň kararynyň kanuny güýje girmegine çenli döwür üçin görkezilen ygtyýarnamanyň hereketini togtatmaga borçludylar;

2) eger ygtyýarnamanyň dalaşgäri döwlet pajyny bellenen möhletlerde tölemedik bolsa, ygtyýarlylandyryjy edaralaryň karary bilen ygtyýarnama ýatyrylýar.

Ygtyýarnamanyň hereketini togtatmak hakynda, ygtyýarnamanyň hereketini uzaltmakdan we dikeltmekden ýüz öwürmek hakynda ýa-da ygtyýarnamany ýatyrmak barada arzanyň kazyýete iberilendigi hakynda karar ol kabul edilenden soň üç iş gününüň içinde şeýle kararyň esaslandyrylan esaslandyrmasy bilen ýazmaça görnüşde ygtyýarlylandyryjy edaralar tarapyndan ygtyýarnamada ýetirilýär.

Ygtyýarnama şu aşakdaky halatlarda hukuk güýjüni ýitirýär we hakyky däl diýlip hasap edilýär:

- 1) ygtyýarnamanyň berlen möhleti gutaranda;
- 2) ygtyýarnama ýatyrylanda;
- 3) edara görnüşindäki tarap ýa-da hususy telekeçi hökmünde ygtyýarnamaly ýatyrylanda;
- 4) şahsy tarapyň hukuk ukyplylygy çäklendirilende ýa-da Türkmenistanyň kanunçylygynda bellenen tertipde ol hukuk taýdan ukypsyz diýlip hasap edilende;
- 5) ygtyýarnamalyň arzasynyň esasynda ygtyýarnamanyň hereketini möhletinden öň togtatmak hakynda ygtyýarlylandyryjy edaralar tarapyndan karar kabul edilen mahalynda.

### **?! Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Kärhananyň missiýasy diýmek näme?
2. Kärhananyň missiýasy haýsy wezipeleri ýerine ýetirýär?
3. Kärhananyň missiýasy haýsy maksatlary çözmäge niýetlenendir?
4. Kärhananyň guramaçylyk-hukuk görnüşini saýlap almaga haýsy faktorlar täsir edýär?
5. Türkmenistanda kärhanalaryň göwrümi (kiçi, orta we uly kärhanalar) haýsy alamatlar boýunça kesgitlenilýär?

6. Ýekebara telekeçilik işi diýmek näme?
7. Bilelikdäki telekeçilik işi diýmek näme?
8. Kärhananyň esaslandyryş şertnamasyna häsiýetnama beriň.
9. Kärhanalaryň tertipnamasyna häsiýetnama beriň. Açyk we ýapyk görnüşli paýdarlar jemgyýetleriniň aratapawudyny häsiýetlendiriş. Paýdarlaryň umumy ýygnaşygyň geçiriliş görnüşlerini beýan ediň. Paýdarlar jemgyýetiniň umumy ýygnaşygyň ygtyýarlyklaryna häsiýetnama beriň. Paýdarlar jemgyýetiniň gözegçilik geňeşiniň ygtyýarlyklaryna häsiýetnama beriň. Paýdarlar jemgyýetiniň ýerine ýetiriji edarasynyň ygtyýarlyklaryna häsiýetnama beriň.
10. Kärhananyň tehniki-ykdysady esaslandyrmasyň zerurlygyny häsiýetlendiriş. İşewürlik meýilnamasynyň bölümlerini görkeziň. Ýekebara telekeçileriň we kärhanalaryň döwlet belligine alynmagynyň zerurlygyny häsiýetlendiriş.
11. Ygtyýarlylandyrmagyň mazmununy beýan ediň.
12. Ygtyýarlylandyrmagyň tertibini düşündiriň.
13. Ygtyýarlylanmanyň hereketini togtatmak, bes etmek we ýatyrmak işini düşündiriň.

### 3.1. Telekeçilik işini maliyeleştirmek düşüncesi we maliye gatnaşyklary

Hakyky telekeçiler beýleki adamlardan puly özleriniň we beýlekileriň bähbitleri üçin nähili peýdalanmalydygyny bilýändigini bilen tapawutlanýarlar. Olar puly ýaşayyş jaý, awtoulag satyn almak ýa-da özleriniň beýleki şahsy hajatlaryny kanagatlandyrmak üçin peýdalanman, alyp barýan telekeçilik işini giňeltmekde ulanýarlar. Hut olar karz serişdeleriniň esasy sarp edijileri hökmünde çykyş edýärler. Olaryň alyp barýan işleriniň netijesinde, ýurtda bar bolan maliye serişdeleriniň gaznalary ykdysady taýdan has netijeli peýdalanylýar.

Bütün dünýäde bolşy ýaly, telekeçileriň aglaba köpüsi Türkmenistanda hem ilkibaşda kiçi telekeçiler bolup durýarlar. Köplenç halatlarda bolsa, olar soň hem şol kiçiligine galýarlar. Ýöne bu telekeçiniň şowsuz işleýändigini aňlatmaýar. Ykdysady işiň köp görnüşlerinde hut kiçi telekeçiligi alyp barmaklyk amatly bolýar. Näçe adamyň ownuk telekeçilik bilen meşgullanýandygyny seljermek bilen, biz ýurdumyzda ownuk işewürligiň tutýan ornuna baha berip bilýäris.

Maliyeleştirmek telekeçilik işini pul serişdeleri bilen üpjün etmegiň bir görnüşidir. Maliyeleştirmek we karzlaşdyrmak düşüňjeleri bir-birine ýakyn düşüňjeler hem bolsa, olaryň biri-birlerinden tapawutly aýratynlyklary bardyr. Karzlaşdyrmak düşüňjesine maliyeleştirmegiň bir görnüşi hökmünde seretmek bolar. Karzlaşdyrmak hem maliyeleştirmek ýaly telekeçilik işiniň maliye zerurlyklaryny üpjün etmekligi amala aşyrýar.

Maliyeleştirmek telekeçilik işini maliye serişdeleri bilen üpjün etmek üçin öwezini dolmak ýa-da yzyna gaýtaryp bermek şerti bolmazdan, pul serişdeleri bilen üpjün etmektir. Karzlaşdyrmakda bolsa onuň öwezini dolmak hem-de göterim tölemek meselesi orta çykýar.

Maliyeleştirmegiň ýene-de bir belläp geçmeli aýratynlygy, ol hem pul serişdelerini bölüp beren tarapyň pul berlen obýekte eýeçilik

hukugynyň döremeyänligidir. Şeýle hem maliýeleşdirmek diňe pul serişdeleri bilen amala aşyrylyp bilner.

Maliýeleşdirmegiň şu agzalyp geçilen aýratynlyklary ony maýa goýumyndan tapawutlandyrýar. Şonuň üçin hem bu iki düşüňjani biri-birinden tapawutlandyrmak gerekdir.

Maýa goýmagyň maliýeleşdirmekden ýene-de bir tapawutly aýratynlygy, ol hem bolsa maýa goýmak işiniň girdeji almak maksady bilen amala aşyrylýanlygydyr.

Şeýlelikde, maliýeleşdirmegiň karzlaşdyrmakdan hem-de maýa goýmakdan tapawutly aýratynlyklary bar diýip netije çykarmak bolar. Karzlaşdyrmaklyga maliýe gatnaşyklarynyň bir bölegi hökmünde seredip bolýan hem bolsa, ony maýa goýum düşüňjesi bilen garyşdyryp bolmaz.

Edara görnüşli telekeçileriň ýa-da kärhananyň maliýesi ykdysady kategoriýa bolmak bilen, onuň aýratynlyklary oňa mahsus bolan hereketlerde we wezipelerde ýüze çykýar. Ol paýlaýjy gatnaşyklary häsiýetlendirýär.

Kärhanalar özüniň gündelik işinde elmydama beýleki subýektler bilen maliýe gatnaşykda bolýarlar.

Kärhanalar şu maliýe gatnaşyklary öz içine alýarlar:

- beýleki kärhanalar we guramalar bilen çig mallary, materiallary, enjamlary satyn almak we öndürilen önümleri we hyzmatlary ýerlemek boýunça gatnaşyklar;

- bank ulgamy bilen bank hyzmatlary üçin hasaplaşyklar, karzlary almak we üzmek, daşary ýurt walýutasyny satmak we satyn almak boýunça gatnaşyklar;

- ätiýaçlandyryş guramalary bilen täjirçilik we maliýe töwekgelçiligini ätiýaçlandyrmak boýunça gatnaşyklar;

- haryt, çig mal we gazna biržalalary bilen önümçilik we maliýe aktiwleri boýunça geçirilýän amallar boýunça gatnaşyklar;

- maýa goýum institutlary bilen gatnaşyklar;

- golçur kärhanalar we şahamçalar bilen gatnaşyklar;

- kärhananyň işgärleri bilen zähmet hakyny tölemek boýunça gatnaşyklar;

- paýdarlar bilen gatnaşyklar;

– salgytlary we býujete tölenýän gaýry tölegleri tölemek boýunça salgyt gullugy bilen gatnaşyklar;

– auditor kärhanalary bilen gatnaşyklar.

Telekeçilik işinde maliýeleşdirmek aşakdaky ugurlar boýunça amala aşyrylýar:

1. Telekeçilik işiniň gündelik hajatlarynyň kanagatlandyrylmagy:

– dolanyşyk serişdeleriniň maliýeleşdirilmegi;

– bergi borçnamalarynyň ýerine ýetirilmegi.

2. Täze taslamalara başlamak we hereket edip ýören önümçiligi giňeltmek (döwrebaplaşdyrmak):

– maýa goýmak;

– dolanyşyk serişdelerini goşmaça maliýeleşdirmek.

3. Beýleki kärhanalary satyn almak.

Maliýeleşdirmek yzygiderlilikde alnyp barylýan iş bolmak bilen, taktikanyň we strategiýanyň esasynda amala aşyrylýar. Taktiki maliýeleşdirmek gysga möhletli işler babatynda amala aşyrylýar. Strategiýa bolsa uzak möhletli işler babatynda ulanylýar.

Gysga möhletli maliýeleşdirmek, köplenç halatlarda, dolanyşyk maýa babatynda ulanylýar. Gysga möhletli maliýeleşdirmek içerki maliýe serişdeleriniň we çekilen gysga möhletli karzlaryň esasynda amala aşyrylýar.

Dolanyşyk maýasy aşakdakylar üçin zerur bolup durýar:

– çig mal satyn almak üçin;

– üznüksiz önümçilige maýa goýmak üçin;

– taýýar önüme maýa goýmak üçin;

– debitor we kreditor borçnamalarynyň arasyndaky tapawudy ýapmak üçin.

Düýpli maýa goýumlar aşakdaky maksatlar üçin peýdalanylýar:

– täze tehnologiýalary işläp taýýarlamak (edinmek);

– häzirkizaman enjamlaryny satyn almak;

– hereket edýän önümçiligi kämilleşdirmek;

– distribýutor toruny döretmek;

– maglumatlar ulgamyny kämilleşdirmek;

– dolandyryşy kämilleşdirmek we ş.m.



Uzak möhletleýin daşky maliýeleşdirmegiň iki görnüşini, ýagny karzlaşdyrmak we paýdarlar jemgyýetine öwürmek görnüşlerini tapawutlandyrmak bolar.

### *Bank karzy*

Telekeçilik işini pul serişdeleri bilen üpjün etmegiň birnäçe görnüşleri mälimdir. Olaryň içinde maliýeleşdirmegiň wajyp çeşmeleriniň biri hökmünde borçnamalaýyn maliýeleşdirmegi görkezmek bolar. Borçnamalaýyn maliýeleşdirmegiň iň wajyp ugurlarynyň biri hökmünde bolsa bank karzlaşdyrmasydyr.

Bank karzy telekeçilik işini maliýeleşdirmegiň iň wajyp görnüşleriniň biri bolup durýar. Hususy serişdeleriniň bolmadyk ýa-da ýetmezçilik eden ýagdaýynda, telekeçiler ýetmeýän pul maýasyny wagtlaýynça ulanmak üçin satyn almaly bolýarlar.

Bir tarapdan, ykdysadyýetiň subýektleri elmydama erkin pul serişdelerine eýe bolýarlar (ätiýaçlandyryş guramalarynyň, pensiýa gaznalarynyň serişdeleri kärhanalarda esasy gaznalaryň könelme geçirimleri, maýa toplaýyş gaznasy, ilatyň süýşürintgileri we ş.m.). Beýleki bir tarapdan bolsa, telekeçilik işi bilen meşgullanýan taraplarda hemişe goşmaça pul serişdelerine isleg bolýar (önümçiligi giňeltmäge we durkuny täzelemäge, wagtynda zähmet hakyny tölemäge, emläk edinmäge we ş.m.).

Bank karzy – bu ykdysadyýetdäki karz gatnaşyklarynyň giňden ýaýran görnüşleri bolmak bilen, onuň obýekti bolup diňe pul serişdelerini wagtlaýyn peýdalanmaga bermek işi çykyş edýär. Karzyň bu görnüşü hökmany suratda Türkmenistanyň Merkezi bankyndan ygtyýarnama alan ýöriteleşdirilen karz-maliýe edaralary tarapyndan amala aşyrylýar. Karz gatnaşyklarynyň guraly karz şertnamasy, karz beriji hökmünde bolsa diňe edara görnüşli tarap çykyş edýär. Türkmenistanyň şertlerinde karz pul görnüşinde täjirçilik banklary we mikromaliýe guramalary tarapyndan amala aşyrylýar.

Bank karzlary dürli alamatlar boýunça toparlara bölünýär. Ony möhleti boýunça gysga, orta we uzak möhletlere bölmek bolar.

Gysga möhletli karzlar, adatça, hususy dolanyşyk serişdeleriniň wagtlaýyn ýetmezçiliginiň üstüni ýetirmek maksady bilen alynýar.

Bu serişdeler zähmet hakyny tölemek we materiallary satyn almak maksady bilen ulanylýar. Gysga möhletli karzlar, adaty, 1 ýyla çenli berilýär. Bank karzynyň bu görnüşi gazna bazarlarynda, söwda we hyzmat pudagynda giňden peýdalanylýar.

Orta möhletli bank karzlary 1 ýyldan 3 ýyla çenli aralykda berilýär. Bu möhletdäki karzlar, adaty, senagat, oba hojalyk we söwda pudagyndaky telekeçiler tarapyndan peýdalanylýar. Bu serişdeler, adaty, kärhanalaryň tehniki bazasyny täzelemek, ýagny enjamlary, maşynlary we ulag serişdelerini satyn almak maksady bilen berilýär.

Uzak möhletli karzlar kärhanalaryň, guramalaryň düýpli maýa goýumlaryna, raýatlaryň önümçilik we durmuş häsiýetli obýektleriniň gurluşygyna, durkuny täzelemekligine we tehniki taýdan täzeden enjamlaşdyrylmagyna, şeýle hem teknikalary, enjamlary, ulag serişdelerini, jaýlary, desgalary we ş.m. obýektleri satyn almaga 3 ýyldan ýokary möhlete berilýär.

Karz şertnamasy baglaşylanda tehniki-ykdysady esaslandyрма uly üns berilýär. Onda karzyň gönükdirilýän maksady we göz önünde tutulýan harajatlaryň hasapnamalary – çenligi (smetasy) görkezilýär.

Uzak möhletli karzy ulanmak üçin göterim derejeler şertnama esasynda bellenilýär. Olar üýtgemeyän we üýtgeýän derejelerde bolup bilerler.

Üzmek usuly boýunça karzlar möhletleýin (bölekleýin) we bir wagtlaýyn (bellibir senede) görnüşlerde bolýar.

Möçberleri boýunça karzlar şu görnüşlere bölünýär:

- uly;
- ortalık;
- ownuk.

Üpjünçiligi boýunça karzlar:

- üpjünçilikli;
- üpjünçiksiz (blankalaýyn) görnüşlerde bolýar.

Üpjünçilikli karzlar öz gezeginde: girewli, kepilli we ätiýaçlandyrylan görnüşlere bölünýärler.

Berliş usuly boýunça karzlar öwezi dolunýan we tölegli görnüşlerde bolýar. Birinji ýagdaýda karz serişdesi alyjynyň hasaplaşyk hasabyna geçirilýär.

Ikinji ýagdaýda bolsa bank karzy, karz alyja çäresi boýunça tölegi töläp geçirýän hasaplaşyk-pul resminamalarynyň tölegine gönüden-göni gönükdirilýär.

Bank karzynyň görnüşleri hökmünde aşakdakylary görkezip bolar:

Kontokorrent karzy – Ýörite kontokorrent (italýançadan terjime edilende gündelik) hasaby boýunça berilýän karz. Kontokorrent hasaplaşyk we karz hasaplaryny birleşdirýän aktiw-passiw hasapdyr. Kontokorrent hasabynda bankyň müşderi bilen amala aşyryan ähli amallary görkezilýär.

Karzlaşdyrmagyň has ýaýran görnüşi owerdraftdyr. Bu hasapda, müşderi bilen bankyň arasyndaky ylalaşygyň esasynda, debet galyndysynyň bolmagyna ýol berilýär. Bu bolsa karzyň alynmagyna kepil geçýär. Diýmek, bellibir derejede, kontokorrent bilen owerdraft mazmuny boýunça bir-birine golaý hasaplar, emma olaryň arasyndaky aratapawudy hem unutmaly däl. Owerdraftda, kontokorrentden tapawutlylykda, karz wagtal-wagtal alynýar, ýagny yzygiderli häsiýetde bolmaýar. Şonuň üçin-de bu hasaba, köplenç, kredit galyndysy mahsus bolýar. Mundan başga-da kontokorrent hasaplary diňe edara görnüşli taraplar üçin açylýar, owerdraft bolsa şahsy taraplar üçin, serişdeleriň gelşiniň we harçlanylyşynyň wagtlaýynça aratapawudyny ýapmak maksady bilen hem açylyp bilinýär.

Üpjün ediji bilen töleýjiniň arasynda harytlara we hyzmatlara gijikdirilip tölenilýän töleg (täjirçilik karzy) üçin ýöriteleşdirilen weksel resminamasy esasynda geçirilýän hasaplaşyga hasaplaşygyň weksel görnüşi diýilýär.

Weksel – bu kanun esasynda berkidilen görnüşde hökmany ýazuw bergidarlyk borçnamasy bolup, onuň eýesine bergidardan wekselde görkezilen puluň jemini jedelsiz talap etmäge hukuk berýär. Kanun wekselleriň ýönekeý we geçirilýän (tratta) weksel diýilýän iki esasy görnüşini kesgitleýär.

Ýönekeý weksel (solo weksel) ýazuw resminamasy bolup, hiç zat bilen şertlendirilmedik ýönekeý borçnamadyr. Onuň esasynda weksel beriji (bergidar) bellibir wagtda, bellibir ýerde, kesgitlenen jemi serişdäni alyjylara tölemelidir. Ýönekeý weksel töleýji tarapyndan ýazylyp, ol onuň bergidarlyk hatydyr.

Geçirilýän weksel (tratta) ýazuw resminamasy bolup, weksel berijiniň (kreditoryň) töleýjä wekselde görkezilen puluň jemini üçünji tarapa tölemek barada gürrüňsiz buýrugydyr.

Ýönekeý wekselden tapawutlylykda, geçirilýän weksele azyndan üç tarap gatnaşýar: weksel beriji (trassant), töleýji (trassat) – weksel boýunça töleg geçirmeklige buýruk berlen tarap, weksel saklaýjy (remittent) – weksel esasynda serişdeleri alyjy.

Geçirilýän weksel hökmany ýagdaýda töleýji (trassat) bilen razylaşylan bolmaly. Diňe şondan soň ol ýerine ýetirmäge kabul edilýär. Geçirilýän wekseliň razylaşan tarapy edil ýönekeý wekseliň weksel berijisi ýaly esasy weksel bergidary bolýar. Ol wekseliň öz wagtynda tölenilmegine jogap berýär.

Aksept (razylaşyk) wekseliň ýüz tarapynyň çep böleginde bellenilýär we «razylaşylan» (akseptowan), « kabul edilen», «tölärin» we ş.m. sözler bilen bellik edilýär, hökmany ýagdaýda töleýjiniň goly goýulýar.

Weksels beýan görnüşli resminamadyr. Onda gerekli (zerur) rekwizitleriň sanawy bolmaly. Rekwizitleriň diňe biriniň görkezilmedik ýagdaýynda weksel ýuridiki güýjüni ýitirýär.

Wekseliň hökmany rekwizitlerine weksel belligi (ýagny resminama «weksel» sözünüň ýazylmagy, resminama haýsy dilde doldurylan bolsa, şol dilde hem ýazylmaly), wekseliň doldurylan ýeri we wagty (doldurylan günü, aýy we ýyly); kesgitlenen pul jemini tölemeklige boýun almak, puluň jemini san we ýazuw üsti bilen görkezmek (düzediş girizmek gadagan), tölegiň möhleti, tölegiň hakykylygynyň buýrugy esasynda ýa-da kime töleg tölenilýän bolsa adynyň görkezilmegi, weksel berijiniň goly, öz eli bilen çekmäge degişlidir.

Ýönekeý wekselde weksel beriji töleýji bolup çykyş edýär, emma geçirilýän wekselde töleýji bolup aýratyn tarap (trassat) çykyş edýär. Onuň ady geçirilýän wekseliň zerur goşmaça rekwizitleriniň biridir. Adatça, töleýjiniň (trassatyň) belligi wekseliň ýüz tarapynyň çep böleginiň aşak burçunda ýazylýar. Ýönekeý wekselde ýazylýan «tölemeklige boýun alýaryn» sözlere derek geçirilýän wekselde «töläň», «tölemeli» diýlen buýruk ýazylýar.

Ýönekeý we geçirilýän weksel baradaky düzgünnamada töleýjiniň razylaşylan weksel boýunça tölemeli tölegi ynamdarlygyň (awalyň) üsti bilen goşmaça kepillendirilip bilner. Bu ynamdarlygy üçünji tarap (adatça, bank) ilki başky töleýji we her bir weksel boýunça borçly tarap üçin berýär.

Geçirilýän weksel boýunça töleg dolulygyna ýa-da awalyň üsti bilen (weksel ynamdarlygy) tölegiň jeminiň bellibir bölegi üpjün edilip bilner. Awaly üçünji tarap ýa-da weksele gol çeken taraplaryň biri berýär.

Awalçy hem awal berlen tarap ýaly tölege deň jogapkärçilik çekýär.

Weksel saklaýjy indosant ýa-da awalçy zerurlyk çykan ýagdaýynda razylaşyk ýa-da töleg üçin haýsydyr bir tarapy (araçyny) görkezip biler. Araçyl bolup töleýjiniň özi hem çykyş edip bilýär.

Araçyl iki iş gününüň dowamynda kim üçin araçyl bolýanlygyny oňa habar bermelidir. Kim üçin töleg tölenilýän bolsa, oňa degişli tölegiň jemini dolulygyna üzmelidir.

Geçirilýän wekselden ýüz döndermeklik natorial taýdan tassyklanylmalydyr. Natorial taýdan tassyklanan tölegden ýüz döndermeklik weksel garşylygy (protesti) diýlip atlandyrylýar.

Tölegiň gelmedik ýagdaýynda weksel saklaýjy wekseli kreditora (algydara) ýa-da weksel boýunça borçlanan haýsy hem bolsa bir tarapa töleg garşylygy bilen birlikde iberýär.

Ýokarda görkezilen düzgünnama ýönekeý weksele hem degişlidir.

Hojalyk aýlanyşygyna wekselleriň girizilmegi bilen ýurduň täjirçilik banklary aşadaky amallary ýerine ýetirip bilýärler:

- wekselleri tölemeklik üçin inkassa kabul etmeklik;
- wekseli hasaba almaklyk;
- weksel üpjünçiligini girewine almaklyk esasynda karz bermeklik.

Türkmenistanyň Merkezi banky wekselleri gaýtadan hasaba alyp bilýär.

Wekselleri tölege kabul etmeklik weksel saklaýjynyň tabşyrygy boýunça bank tarapyndan amala aşyrylýar. Wekselleri tölemeklik

üçin diňe bank edaralary bolan ýerlerinde kabul edilýär. Şeýle weksel banklara gaýtadan ynamdarlyk bilen üpjün edilip tabşyrylýar.

Wekseli inkassa kabul etmek bilen, bank olary töleg ýerine ugratmaga borçludyr. Resminamalaryň tabşyrylanlygyny töleýjä habar bermeklik weksel saklaýjy tarapyndan özbaşdak amala aşyrylýar. Weksel öz wagtynda tölenilmese, onda weksel saklaýjynyň şertnama tabşyrygy esasynda weksel garşylygy baradaky borçnamalary bank öz üstüne alyp bilýär.

Bank ýedi senenama gününden gijä galman, garşylyk resminamasyny doldurmak üçin kepillendiriş edaralaryna geçirýär. Kepillendiriş edaralaryndaky garşylyk belgisi bilen wekseller yzyna gelenden soň, bank kazyýete ýazmaça talabyny (3 günden 7 güne çenli) tabşyrýar. Bu talabyň ýerine ýetirilmedik ýagdaýynda, bank kazyýete weksel boýunça borçnamany mejbury ýagdaýda töletmeklik üçin ýüz tutýar.

Weksel saklaýjy indossament boýunça tölegiň möhleti dolmanka wekselleri banka satanda we kesgitlenen tölegiň jemini alanda (hasabat göterimini aýryp) amala aşyrylýan amallara wekseli hasaba almaklyk diýilýär. Bu ýagdaýda bank möhleti dolanda weksel boýunça töleg alýan tarapa öwrülýär.

Haryt geleşiklerine esaslanan ýönekeý hem-de geçirilýän weksel hem hasaba almaklyga degişlidir.

Wekseliň hasaby bankda ýörite kitapda alnyp barylýar. Onda wekseliň tertip belgisi, weksel saklaýjynyň we weksel berijiniň ady, tölegiň jemi we wagty ýazylýar. Şol bir wagtyň özünde wekseldäki blanka ýazgysyny (indossament weksel berijiniň adyndan), bank möhüri «Bankyň bergidaryna töläň» tölegi alyjy banka geçirýär.

Töleg alnanda wedomosta degişli bellik goýulýar, weksel bolsa töleýjä gaýtarylýar.

### *Döwlet maliýeleşdirmesi*

Telekeçilik işiniň (esasan, döwlet telekeçiliginiň) döwlet tarapyndan maliýeleşdirilmegi häzirk wagtda wajyp ähmiýete eýedir. Çünki telekeçilik işi, goý, ol döwlet bolsun ýa-da hususy, ol milli önümi öndürmegiň wajyp binýady bolup çykyş edýär.

Häzriki wagtda döwletimiz kabul edilen maksatnamalaryň çäklerinde senagat, ulag we aragatnaşyk, oba hojalyk ýaly pudaklarda işleýän subýektleri maliýeleşdirýär, şeýle hem durmuş infrastrukturasynyň harajatlaryny öz üstüne alýar.

Döwletimiz tarapyndan maliýeleşdiriş çäreleri diňe bir telekeçilik işiniň subýektleriniň mümkinçiliklerini gowulandyrmaga gönükdirilmän, eýsem, umumy milli bähbitleri nazarda tutup, ykdysadyýeti kadalaşdyrmaga hem gönükdirilendir.

Döwlet, adatça, kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine täze we ekologiýa taýdan howpsuz tehnologiýalaryň we innowasiýalaryň ornaşdyrylmagy, ykdysady, söwda we senagat ýörite zolaklaryny döretmek bilen bagly infrastruktura, şol sanda inžener üpjünçiligi ulgamlaryny hem-de desgalaryny gurmak, maýa goýum taslamalaryna paýly gatnaşmak üçin maliýe serişdelerini bölüp berýär.

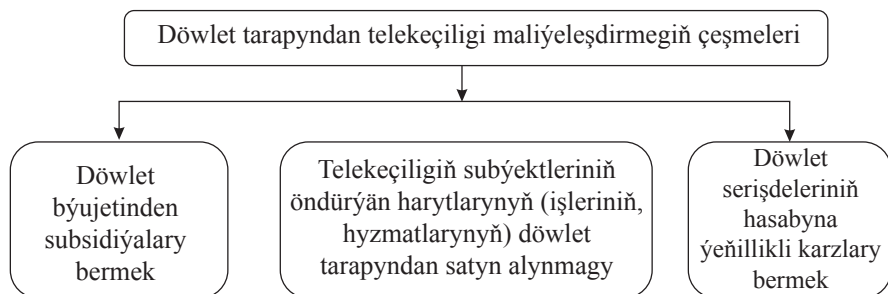
Maliýeleşdirmegiň bu görnüşiniň örän wajypdygyny we netijelidigini belläp geçmek zerurdyr. Häzirki wagtda döwlet tarapyndan telekeçilik işini maliýeleşdirmek, esasan, üç ugur boýunça: döwlet býujetinden subsidiýalary bermek, telekeçiligiň subýektleriniň öndürýän harytlarynyň (işleriniň, hyzmatlarynyň) döwlet tarapyndan satyn alynmagy hem-de telekeçilere ýeňillikli karzlary bermek arkaly alnyp barylýar (3.1-nji şekil).

Döwlet tarapyndan telekeçilik işini maliýeleşdirmek boýunça işler göni we gytaklaýyn görnüşde amala aşyrylyp bilner.

Göni maliýeleşdirmek döwlet býujetinden subsidiýalary bermek arkaly amala aşyrylýar.

*3.1-nji şekil*

### **Telekeçilik işini maliýeleşdirmegiň çeşmeleri**



Subsidiýalar – bular önümçiligiň derejesine täsir etmek maksady bilen, şeýle hem bahalaryň we tarifleriň döwlet tarapyndan düzgünleşdirilmegi bilen baglanyşykly emele gelýän ýitgileriň öwezini dolmak üçin býujet serişdeleriniň hasabyna ýuridiki şahslara gündelik muzdsuz berilýän töleglerdir. Subsidiýalar kärhanalara ylalaşylan şertler esasynda, degişli býujetde gündelik býujet maksatnamalarynyň durmuşa geçirilmegi boýunça bellibir maksatlaýyn çykdaýjalaryň amala aşyrylmagy üçin tassyklanan pul möçberlerinde berilýär.

Subsidiýalar şular esasynda geçirilýär:

1) ýeňillikli şertlerde degişli hyzmatlaryň edilmegi göz önünde tutulýan kadalaşdyryjy hukuk namalary;

2) degişli býujet maksatnamasynyň maliýeleşdirilmeginiň bellenen tertipde tassyklanan tölegler boýunça aýratyn meýilnamasy we netijeler hakynda ylalaşyk;

3) býujet maksatnamasyny dolandyryjysynyň töleginiň esaslandyrylandygyny tassyklaýan resminamalar.

Telekeçilik işini döwlet tarapyndan gytaklaýyn maliýeleşdirmek telekeçileri harytlaryň (işleriň, hyzmatlaryň) döwlet tarapyndan satyn alynmagyna gatnaşdyrmak arkaly amala aşyrylýar. Bu telekeçiligi maliýeleşdirmegiň wajyp görnüşleriniň biri bolmak bilen, dünýäde tanymal kompaniýalaryň köpüsiniň şu usul bilen ýokary galandygy mälimdir. Häzirki wagtda telekeçilik işini maliýeleşdirmegiň şu görnüşiniň gurluşyk pudagynda aýratyn ösendigini belläp geçmek bolar.

Subsidiýalar biziň ýurdumyzda, köplenç, döwlet telekeçiliginiň subýektlerine berilýär. Mysal üçin, döwlet suw hojalyk kärhanalarynyň öz hususy serişdeleriniň hasabyna suw desgalaryna ägirt uly maýa goýumларыny amala aşyrmaga mümkinçilikleri bolmaýar. Başga bir mysal, häzirki wagtda ýurdumyzda ilatymyzy durmuş taýdan goramak maksady bilen döwlet tarapyndan çörek önümleriniň bahasy örän pes derejede saklanylýar. Bu bolsa çörek önümlerini öndürýän kärhanalaryň girdejileriniň peselmegine getirýär. Döwletiň subsidiýalary şu ýagdaýda bu kärhanalaryň çörek önümleriniň arzan satylmagy bilen çekýän harajatlaryny ýapmaga gönükdirilýär.

Býujetden sarp ediji döwlet edaralary tarapyndan eýeçiligiň döwlete dahylsyz görnüşindäki kärhanalar we guramalar, şeýle hem



hususy telekeçiler bilen harytlary satyn almak, işleri (hyzmatlary) ýerine ýetirmek barada geleşikler Türkmenistanyň Prezidentiniň 2016-njy ýylyň 12-nji fewralyndaky 14602-nji karary bilen tassyklan «Býujetden sarp edijileriň zerurlyklary üçin harytlar, işler we hyzmatlar bilen üpjün edijileri saýlap almak boýunça bäsleşikleri geçirmegiň tertibi» esasynda amala aşyrylýar.

Bu tertibe laýyklykda, býujetden sarp edijiler tarapyndan eýeçiligiň döwlete dahylsyz görnüşindäki kärhanalar we guramalar, şeýle hem hususy telekeçiler bilen harytlary satyn almak, işleri (hyzmatlary) ýerine ýetirmek barada bahasy 20 müň manatdan köp bolan şertnamalar we geleşikler diňe bäsleşik esasynda baglaşylýar. Bu şert döwletiň býujet serişdeleriniň tygşytly we maksadalaýyk harçlanmagyny ýola goýmak maksady bilen girizildi.

Býujetden sarp edijiler tarapyndan eýeçiligiň döwlete dahylsyz görnüşindäki kärhanalar we guramalar, şeýle hem hususy telekeçiler bilen harytlary satyn almak, işleri (hyzmatlary) ýerine ýetirmek barada bäsleşikler şu esasy ýörelgelere laýyklykda geçirilýär.

Kärhanalar üçin deň bäsleşik şertlerini döretmek. Bu ýörelgäni durmuşa geçirmek üçin bäsleşik dürli döwlet edaralarynyň wekilleriniň gatnaşmagynda döredilýän pudagara topar tarapyndan amala aşyrylýar. Bu topar harytlary (hyzmatlary) üpjün edijileriň hödürleýän tekliplerine garaýar we olary saýlap seçip almak boýunça öz obýektiv bahasyny berýär.

Bäsleşikleri geçirmekde aýanlygy üpjün etmek. Bäsleşikler açyk görnüşde geçirilende bäsleşik hakyndaky bildiriş metbugatda çap edilýär.

Bäsleşikleriň netijelerine tarapgöýçiliksiz baha bermegi üpjün etmek.

Bäsleşikleri geçirmek barada ýeke-täk talaplary kesgitlemek. Bäsleşige gatnaşýan taraplaryň tekliplerine baha bermek boýunça şu aşakdaky görkezijiler kesgitlenilýär:

- ýerlemegiň, potratyň teklipl edilýän bahasy;
- ýerine ýetirmegiň möhleti;
- dalaşgäriň önümçilik mümkinçilikleri, ygtybarlylygy we hünär boýunça abraýy;
- tebigaty goramak boýunça görkezijiler;

– önümleri getirmegini, işleri yerine ýetirmegini, hyzmatlary etmegini tertibi, ýokary hünärli kömekçi potratçylary işe çekmek mümkinçiligi;

– hil we netije görkezijileri;

– işleri geçirmegini, hyzmatlary etmegini howpsuzlygy;

– beýleki tehniki, täjirçilik we guramaçylyk artykmaçlyklary.

Döwlet tarapyndan telekeçilik işi ýeňillikli karzlaşdyrmagyň esasynda hem maliýeleşdirilip bilner.

Hormatly Prezidentimiziň 2012-nji ýylyň 20-nji iýulyndaky çykaran 12446-njy kararyna laýyklykda, Türkmenistanyň banklaryna kiçi we orta telekeçilige degişli taraplara önümleri öndürmek, işleri hem-de hyzmatlary yerine ýetirmek bilen bagly maýa goýum taslamalary üçin 10 ýyla, dolanyşyk serişdelerini almak üçin 1 ýyla çenli möhletde ýyllyk 5% bilen karzlary bermäge ygtyýar bermek göz önünde tutulýar.

Döwlet tarapyndan kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine ýeňillikli karzlaryň berilmeginiň esasy maksady täze iş yerlerini döretmek, haryt bazaryny ýerli önümlerden doldurmak, bäsdeşligi ösdürmek, maýa goýum işjeňligini ýokarlandyrmak hem-de telekeçilik birlikleriniň işiniň ýurt üçin ileri tutulýan ugurlaryny çekmek bolup durýar.

Biziň ýurdumyzda kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine ýeňillikli karzlary bermek Türkmenistanda hereket edýän 100% daşary ýurt maýasynyň gatnaşmagyndaky karz edaralaryndan başga, Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda döredilen Türkmenistanyň ähli banklary tarapyndan amala aşyrylýar.

Kiçi we orta telekeçiligiň subýektleriniň şu aşakdaky maksatlary göz önünde tutýan maýa goýum taslamalary karzlaşdyrmaga degişlidir:

➤ senagat önümleriniň önümçiligini ösdürmek;

➤ bar bolan önümçilikleri gurnamak, giňeltmek, durkuk  
täzelemek we tehniki taýdan gaýtadan enjamlaşdyrmak,  
şol sanda kiçi önümçilik üçin enjamlary, kiçi göwrümlü  
tehnikalary, çig mallary, ýarym çig mallary satyn almak;

➤ infrastruktura obýektleriniň gurluşygyny goşmak  
gurluşygy ösdürmek;

- gurluşyk materiallar senagatyny ösdürmek;
- ulagy, aragatnaşygy we maglumatlar tehn  
ösdürmek;
- serwis hyzmatlaryny we ilata durmuş taýdan hyzmat etmegi ösdürmek;
- saglygy goraýyş we syýahatçylyk hyzmatlaryny ösdürmek;
- oba hojalyk önümçiliginde peýdalanmak üçin täze ýerleri özleşdirmek we taşlanan ýerleri dikeltmek;
- öz oba hojalyk önümçiligini ösdürmek we giňeltmek, gaýtadan işläp taýýarlanylýan önümiň göwrümini artdyrmak, şol sanda oba hojalyk tehnikasyny edinmek, mal ýataklary, fermalary, kiçi önümçiligi gurmak, mallary, öý guşlary, ot-ýimleri, weterinariýa derman serişdeleri, ösümlikleri goramagyň himiki serişdelerini, mineral dökünleri, tohumlary, şitilleri, ağaç nahallaryny satyn almak;
- halk çeperçilik senetleriniň we amaly-haşam sungatynyň önümlerini öndürmek;

Türkmenistanyň kanunçylygynda gadagan edilmedik, telekeçilik işiniň, şol sanda innowasiýa işiniň beýleki görnüşleri.

Karzlar maýa goýum işjeňligini maliýeleşdirmek üçin telekeçileriň maýa goýum taslamasyna 15%-den az bolmadyk hususy serişdelerini goýmak şerti bilen berilýär. Şeýle şertiň goýulmagy, birinjiden, bankyň beren karzynyň yzyna gaýtarylmagyna bolan ynamy ýokarlandyrýar, ikinjiden bolsa, telekeçiniň maýa goýum taslamasynyň ýerine ýetirilmegi üçin onuň ähli mümkinçilikleriniň peýdalanylmagyna itergi berýär. Sebäbi ol işiniň şowsuz bolan halatynda bank karzy bilen bilelikde öz serişdelerini hem ýitirýär.

Telekeçilere berilýän ýeňillikli karzlar aşakdaky maksatlar üçin berilmeýär:

- temmäki we alkogolly içgileriň önümçiligi;
- söwda-dellalçylyk işi üçin dolanyşyk serişdelerini döretmek;
- ilata hyzmatlaryň oyun görnüşlerini bitirmek we olar üçin enjamlary satyn almak, çagalar üçin meýdançalary we dynç alyş otaglaryny ornaşdyrmak we hyzmat etmekden başga;
- emlägi şahsy bähbitlerine ulanmak üçin edinmek;

- edara ediş çykdaýylaryny tölemek, şol sanda gulluk awto-ulaglaryny saklamak.

Banklar karz boýunça borçnamalary ýerine ýetirmek maksady bilen üpjünçiligiň şu aşakdaky görnüşlerini talap etmäge hukuklydyrlar:

- emlägiň girewini;
- bankyň ýa-da ätiýaçlandyryjy guramanyň kepilligini.

Karzlar aýratyn karz ugruny we aýratyn karz hasabyny açmak hem-de bu hasapdan bellenilen maksada laýyklykda müşderi töleg tabşyryknamalaryny tölemek arkaly nagt däl görnüşinde berilýär.

Telekeçilere ilatdan mal, guş, agaç nahallaryny, şitilleri we tohumlary satyn almak üçin nagt pul bilen 20 (ýigirmi) müň manat çäklerinde berilmegine ýol berilýär.

### *Göni maliýeleşdirmek*

Göni maliýeleşdirmekde maýadar kärhananyň esaslyk maýasyna puluny ýa-da gaýry emlägini goýmak bilen ýa-da paýnamasyny satyn almak bilen kärhananyň geljekde aljak girdejileriniň bir bölegine (diwidentlere) bolan hukuga eýe bolýar. Onuň paýynyň ululygy kärhananyň esaslyk maýasyna goýan serişdeleriniň möçberine ýa-da satyn alan paýnamalarynyň sanyna bagly bolýar.

Paýnamalar maýadara diňe bir geljekde diwident almaga hukuk bermän, eýsem kärhana ýatyrylan halatynda onuň emläginiň bir bölegine hem hukuk berýär.

### *Utgaşdyrylan maliýeleşdirmek*

Borçnamalaýyn we göni maliýeleşdirmegi utgaşykly alyp barmagyň birnäçe usullary hereket edýär. Kärhanalaryň (paýdarlar jemgyýetleriniň) Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda, artykmaç hukukly paýnamalary çykarmaga hukuklary bolýar. Emma bu kärhananyň esaslyk maýasyndan 10% ýokary bolmadyk möçberlerinde ýol berilýär. Artykmaç hukukly paýnamalar onuň eýesine aşakdaky meselelerden başga meseleler boýunça paýdarlaryň umumy ýygnaгыnda ses bermäge hukuk bermeyär:

- jemgyýeti üýtgedip guramak we ýatyrnak;

– jemgyýetiň esaslyk maýasyna bu kategoriýadaky artykmaç hukukly paýnamalaryň eýeleri bolup durýan paýdarlaryň hukuklaryny çäklendirýän üýtgetmeleri we goşmaçalary girizmek hakynda;

– artykmaç hukukly paýnamalaryň başga kategoriýadakilarynyň eýeleri bolup durýan paýdarlara diwidendi tölemegiň nobatynda artykmaçlyklar we (ýa-da) paýnamalaryň ýatyryş gymmatyny bermek hakynda.

Bulardan başga-da artykmaç hukukly paýnamalaryň eýeleri kesgitlenen möçberlerde kepillendirilen diwident almaga hukuklary bolýar.

Kärhanalar konwertirlenýän obligasiýalary hem çykaryp bilýärler. Konwertirlenýän obligasiýalaryň adaty obligasiýalardan esasy tapawutly aýratynlygy, şeýle görnüşdäki obligasiýalaryň önünden ylalaşylan şertlerde paýnamalar bilen çalşyp bolýandygyna ýüze çykyar.

### *Özüni maliýeleşdirmek*

Özüni maliýeleşdirmek bazar ykdysadyýeti şertlerinde hojalygy ýöretmegiň oňyn şertleriniň biri bolup durýar. Bu ýörelge önümleri öndürmek we kärhananyň tehniki binýadyny täzelemek boýunça harajatlaryň hojalyk subýektiniň diňe hususy serişdeleriniň hasabyna amala aşyrylýandygyny aňladýar.

Kärhanalar (ýekebara telekeçiler) öz hususy serişdelerini geljekde peýda almak maksady bilen önümçilige maýa goýýarlar. Kärhananyň peýdasý we esasy serişdeleriň ulanyş tutumlary serişdeleriň dolanyşygynyň netijesi bolup durýar.

Kärhananyň peýdasynyň we ulanyş tutumlarynyň maksadalaýyk peýdalanylmagy önümçiligiň üznüksizliginiň we onuň giňeldilmeginiň kepili hökmünde çykyş edýär.

Kärhananyň ygtyýarynda galýan peýda onuň işini maliýeleşdirmegiň köp ugurly çeşmesi bolup durýar. Kärhana öz ygtyýarlygyna galýan sap peýdany ulanmak üçin maýa toplaýyş we sarp ediş gaznalaryny döredýär.

Esasy serişdeleriň könelmeginden alynýan ulanyş tutumlarynyň we kärhananyň peýdasynyň bir böleginiň hasabyna döredilýän kärhananyň maýa toplaýyş gaznasynyň serişdeleri kärhanany

ylmy-tehniki taýdan ösdürmek, maliýe aktiwlerini emele getirmek (gymmatly kagyzlary satyn almaga), başga kärhanalaryň esaslyk maýasyna gatnaşmak we şuna meňzeş maksatlar üçin ulanylýar.

Peýdanyň beýleki bölegi, ýagny sarp ediş gaznasynyň serişdeleri kärhanany durmuş taýdan ösdürmek maksatlaryny maliýeleşdirmäge gönükdirilýär.

Kärhananyň maliýesi ykdysady gatnaşyklaryň bölegi bolmak bilen onuň ýörelgeleri kärhananyň hojalyk işiniň esaslaryna laýyklykda kesgitlenilýär.

### *Täjirçilik karzy*

Ykdysadyýetde karz gatnaşyklarynyň ilkinji görnüşleriniň biri hökmünde täjirçilik karzy ýüze çykdy. Karzyň bu görnüşiniň döremegi bilen telekeçileriň arasynda harytlary ýa-da hyzmatlary satyn almak-satmak gatnaşyklarynda nagt däl hasaplaşygyň hem-de weksel dolanyşygynyň peýda bolmagyna getirdi.

Täjirçilik karzlarynyň esasy maksady bolup durýan zat harytlaryň we hyzmatlaryň ýerlenilmegini çaltlandyrmakdyr. Karzyň guraly hökmünde bolsa weksel çykyş edýär.

Üpjün ediji bilen töleýjiniň arasynda harytlara we hyzmatlara gijikdirilip tölenilýän töleg weksel resminamasy esasynda amala aşyrylýar.

Täjirçilik karzy bank karzyndan aşakdaky alamatlar boýunça tapawutlanýar:

➤ karz beriji hökmünde Merkezi bank tarapyndan berilýän ýörite ygtyýarnamasy bolan karz-maliýe guramasy däl-de, harytlaryň önümçiligi ýa-da olaryň ýerlenilmegi bilen meşgullanýan islendik ýekebara telekeçi ýa-da edara görnüşli şahslar çykyş edip bilýär;

➤ karz diňe haryt görnüşinde berilýär;

➤ täjirçilik karzynyň ortaça bahasy hemişe bank karzynyň bahasyndan arzan bolýar.

➤ daşary ýurt tejribesinde täjirçilik karzy giňden ýaýrandyr. Mysal üçin, Italiýada lomaý söwdada baglaşylan geleşikleriň 85%-i täjirçilik karzynyň şertlerinde amala aşyrylýar. Bu karzyň üzülişimeli möhleti bolsa ortaça 60 güne ýetýär.

Häzirki zaman şertlerinde täjirçilik karzynyň, esasan, üç görnüşini mälimdir:

- üzülişmeli möhleti kesgitlenen karz;
- karz alyjy tarapyndan nesýe alnan harytlaryň satylanyndan soň üzülyän karz;
- öňki alnan karzlar boýunça berginiň üzülmeginden soň harytlaryň täze toplumy üçin berilýän karz.

### **3.2. Telekeçilik işini maliýeleşdirmegiň çeşmeleri we olary toparlara bölmek**

#### *Telekeçilik işini maliýeleşdirmegiň çeşmesi we onuň mazmuny*

Islendik telekeçilik gurluşynyň üstünlik gazanmaklygy köp babatda onuň ygtyýaryndaky maliýe serişdeleriniň netijeli ulanylmagyna bagly bolup durýar. Şonuň üçin hem maliýe hojalygy ýörediji islendik subýektiň başlangyç nokady bolup durýar. Bazar gatnaşyklary şertlerinde bolsa bu meseleler has ýokary ähmiýete eýe bolýar.

Şoňa laýyklykda kärhananyň ýokary netije gazanmaklygynda onuň maliýe serişdeleriniň çeşmeleri hem wajyp orny eýeleýärler.

Serişdeleriň çeşmesi – bu buhgalter balansynyň passiw bölegindäki emläk eýeleriniň maýasy we üçünji taraplaryň öňündäki borçnamalary diýlip atlandyrylýan haýsy hem bolsa bir maddanyň şertli ady bolup durýar.

Passiwiň her maddasy degişli taraplaryň (emläk eýesiniň, karz berijiniň, döwlet edaralarynyň, banklaryň we başgalaryň) kärhanany maliýeleşdirmek boýunça goýan serişdelerini görkezýär. Kärhananyň oňyn işläň halatynda ony maliýeleşdiren her tarap bu kärhana goýan serişdelerini balansda bellenen möçberlerde (ýa-da ondan hem ýokary) yzyna alyp bilýärler.

Adatça, kärhananyň maliýe serişdeleriniň çeşmeleri maksada okgunly hereketleriň netijesinde emele gelyär, mysal üçin, bank karzlarynyň çekilmegi.

Çeşmelerin düzümini bahalandyrmak buhgalter maglumatynyň içki we daşky peýdalanyjylary tarapyndan geçirilýär. Şoňa laýyklykda hem bu çeşmeleri seljermegini dürli çemeleşmeleri bolýar.

Şeýlelikde, buhgalter maglumatlarynyň daşky peýdalanyjylary kärhananyň serişdeleriniň umumy möçberindäki hususy serişdeleriniň paýynyň üýtgemegini maliýe töwekgelçiligi nukdaýnazaryndan bahalandyrýarlar. Bu ýerde hususy serişdeleriniň paýynyň peselmegi töwekgelçiligi ýokarlandyrýar.

Kärhananyň maliýe serişdeleriniň çeşmeleriniň düzüminiň içerki seljermesi bu kärhananyň işini maliýeleşdirmeginiň gaýry görnüşlerini bahalandyrmak bilen baglanyşyklydyr. Bu ýerde esasy ölçegler hökmünde töwekgelçiligiň derejesi, maliýeleşdirmeginiň çeşmesiniň bahasy, ony peýdalanmagyň şertleri, bergini üzmeginiň möhleti we.ş.m. çykyş edýär.

Kärhanalara elýeterli bolan maliýeleşdirmeginiň gaýry çeşmeleri dürli töwekgelçilikleriň döremegine getirip bilýär. Şonuň bilen birlikde, hususy we çekilen serişdeleriniň nirä goýulýandygyny (esasy gaznalara we dolanyşyk däl beýleki aktiwlere ýa-da ykjam dolanyşyk aktiwlerine) bahalandyrmak wajyp ähmiýete eýedir.

Maliýe çeşmeleriniň düzüminiň we gurluşynyň seljermesi olaryň dinamikasyny we içki gurluşyny bahalandyrmakdan başlanýar. Şonuň bilen birlikde, uzak möhletli we gysga möhletli karzlar we nesýeler, kreditor borçnamalar, diwidentler boýunça hasaplaşyklar ýaly çekilen serişdeleriniň çeşmeleriniň hereketine aýratyn üns berilýär.

Şonuň bilen birlikde, bellenen möhletinde üzülişilmedik bank karzlarynyň we nesýeleriň paýynyň üýtgemek meýilleri ýüze çykarylýar. Olaryň absolýut möçberleriniň ýokarlanmagy kärhanada düýpli maliýe kemçilikleriniň bardygyna şaýatlyk edýär.

Serişdeleri çekmeklige täsir edýän kärhananyň işiniň içki we daşky şertleri bilen baglanyşykly wajyp faktorlar hökmünde aşakdakylary görkezmek bolar:

– göterim derejesi bilen diwidentleriň derejesiniň arasyndaky tapawut. Eger-de karzyň göterim derejesi diwidentleriň derejesinden pes bolan halatynda çekilen serişdeleriniň paýyny ýokarlandyrmaly



hem-de, tersine, eger-de diwidentleriň göterim derejesi karzyň göterim derejesinden pes bolan halatynda, onda hususy serişdeleriň paýyny ýokarlandyrmaly;

– kärhananyň işiniň giňeldilmegi hem-de peseldilmegi netijesinde zerur bolan haryt-maddy ätiýaçlyklaryny emele getirmek üçin serişdeleri çekmeklige bolan isleg ýokarlanýar ýa-da peselýär;

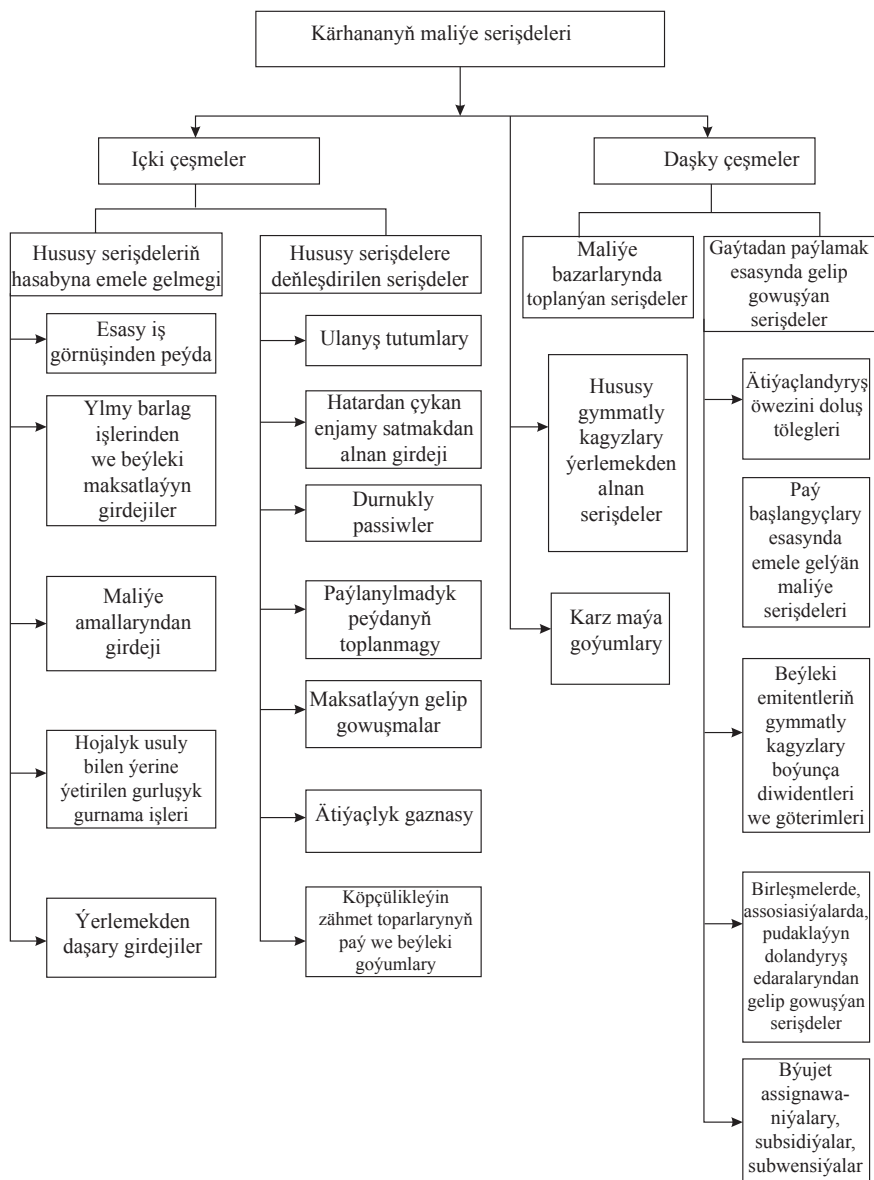
– enjamlaryň, materiallaryň, taýýar önümiň artykmaç gorlarynyň emele gelmegi hem goşmaça serişdeleriň çekilmegine getirýär.

– faktoring amallarynyň peýdalanylmagy (bankyň debitorlaryna borçnamalary satmak).

*Telekeçilik işini maliýeleşdirmegiň çeşmelerini  
toparlara bölmek*

Telekeçilik işini maliýeleşdirmekligi dogry guramak üçin maliýeleşdirmegiň çeşmelerini toparlamak zerur bolup durýar. Telekeçilik işini maliýeleşdirmegiň köpdürli çeşmeleri bolup biler. Bu çeşmelere dürli nukdaýnazardan seretmek bolar, ýagny olary uzak we gysga möhletli, içki we daşky, hususy we çekilen, tölegli we tölegsiz toparlara bölmek bolar. Maliýeleşdirmegiň çeşmelerini möhletlilik boýunça toparlara bölmek çekilen serişdeleri olaryň üpjün edijisine bellenen möhletde yzyna gaýtarmaklygy aňladýar. Telekeçilik işini maliýeleşdirmegiň çeşmelerini içki we daşky toparlara bölmek diýlip alnyp barylýan maýa goýum işiniň şereket (telekeçi) tarapyndan toplanan serişdeleriň ýa-da daşky çekilen serişdeleriň hasabyna maliýeleşdirilýändigini aňladýar (3.2-nji şekil). Telekeçilik işini maliýeleşdirmekligiň hususy we çekilen serişdeler boýunça toparlara bölünmegi iki sany görnüşini biri-birlerinden tapawutlandyryr: şereketiň eýeleri we beýleki karzdarlar. Bu toparlaryň her biri şereket bilen gatnaşyk babatynda oňyn we oňyn däl taraplara eýedir.

### Kärhananyň maliýe serişdeleriniň düzümi



Töleglilik maliýeleşdirmegiň islendik çeşmesiniň wajyp häsiýetnamasy bolup durýar. Umuman, maliýeleşdirmegiň ähli çeşmeleri

tölegli bolup durýar. Emma çeşmeleriň bahasy birmeňzeş bolmaýar. Şonuň üçin hem şereketler maliýeleşdirmegiň çeşmesini gözlänlerinde özüleri üçin amatlysyny tapmaklyga çalyşýarlar.

Şereketiň eýeleriniň maýasy – bu şereketiň eýeleriniň şereketdäki paýyna bolan hukuklarynyň gymmat bahalandyrmasydyr. Balans bahalandyrmasynda sap aktiwleriň jemine deňdir. Bazar bahalandyrmasynda (listing kompaniýalary boýunça) «bazar maýalaşdyrmasy» düşüňjelerine laýyk gelýär.

Hususy serişdeler içki we daşky çeşmeleriň hasabyna emele gelýär. İçki we daşky serişdeler 3.2-nji şekilde beýan edilen toparlara bölünýär.

Esaslyk maýa adalgasy bilen jemgyýetiň paýnamalarynyň nominal gymmaty häsiýetlendirilýär.

*Maliýeleşdirmegiň çeşmelerini emele getirmegiň  
we artdyrmagyň esasy usullary*

Islendik kärhana özüniň ösüşinde birnäçe tapgyrlary başdan geçirýär. Köplenç halatlarda, ilkibaşda olar birnäçe şahsy we edara görnüşleri tarapyndan döredilen köpçülikleýin (bilelikdäki) däl hususy kärhana görnüşinde döredilýärler. Kärhananyň geljegi barada onuň eýeleriniň meýillleriniň çynlakaý bolan halatlarynda, kärhananyň eýeleri kärhananyň peýdasyny bu kärhanada önümçiligi giňeltmek üçin gaýtadan maýa goýum goýýarlar.

Kärhananyň ösüşini ýeterlik derejede üpjün etmek üçin, köplenç halatlarda, diňe peýdanyň özi ýeterlik hem bolmaýar. Şonuň üçin hem kärhananyň eýeleri maliýeleşdirmegiň goşmaça serişdelerini gözleýärler. Ilkibaşda şeýle serişdeleriň esasy çeşmesi hökmünde bank karzlary hyzmat edýär. Emma olaryň çendenaşa artdyrylmagy kärhananyň maliýe serişdeleriniň düzüminiň çekilen serişdeleriň haýryna üýtgemegine getirýär. Bu bolsa kärhananyň işinde dürli töwekgelçilikleriň döremegine getirýär.

Netijede, maýany artdyrmagyň ýek-täk usuly galýar. Bu usul bolsa kärhananyň eýeleriniň esaslyk maýasyna goşmaça gatançlary etmekligi hem-de kärhananyň eýeleriniň sanynyň artdyrylmagy esasynda amala aşyrylýar. Bu ýerde kärhananyň guramaçylyk –

hukuk görnüşiniň üýtgemegi bolup geçýär, ýagny hususy (ýekebara) kärhana köpçülikleýin kärhana (paýdarlar jemgyýetine) öwürülýär. Ol kärhananyň (paýdarlar jemgyýetiniň) paýnamalarynyň bazarda köpçülikleýin ýerleşdirilmegi esasynda bolup geçýär.

Paýnamalaryň çykarylyşynyň (emissiýasynyň) giňden ýaýran usullary hökmünde aşakdakylar çykyş edýär:

- köpçülikleýin hödürlemek, ýagny paýnamalary dellallaryň ýa-da maýa goýum institutlarynyň üsti bilen ýerleşdirmek. Olar paýdarlar jemgyýetiniň paýnamalarynyň ählisini satyn alýarlar, soňra şahsy we edara görnüşli şahslara kesgitlenen bahadan satýarlar;

- bäsleşikli satuw (bir ýa-da birnäçe maýa goýum instituty emitentiň paýnamalarynyň ählisini kesgitlenen nyrhdan satyn alýar we bäsleşik esasynda olary ýerleşdirýär);

- ýazgy esasynda hut maýadarlaryň özlerine satmak (bu emitentiň özi tarapyndan amala aşyrylýar we oňa maýa goýum instituty çekilmeyär);

- maksatlaýyn ýerleşdirmek usuly (paýnamalar az möçberlerde çykarylanda ulanylýar hem-de az harajatlary talap edýär).

Bazar ykdysadyýetiniň ösen şertlerinde gaýry taraplaryň serişdelerini uzak möhletleýin çekmegiň esasy usuly bolup obligasiýalaryň çykarylmagy çykyş edýär. Bu amal emitent üçin şol bir wagtyň özünde mümkin bolan nesýe berijiler üçin ýokary töwekgelçilikli hasaplanylýar. Şonuň üçin hem obligasiýalary çykarmagyň (emissiýa) aýratynlyklary we şertleri kanunçylyk tarapyndan düzgünleşdirilýär.

Uzak möhletleýin maliýeleşdirmek kärhananyň ösüş strategiýasy nukdaýnazaryndan örän ähmiýetli bolýar. Onuň gündelik işiniň nukdaýnazaryndan seredenimizde kärhananyň üstünligi köp derejede gysga möhletli aktiwleri we passiwleri dolandyryp bilşine bagly bolup durýar.

### **?! Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Telekeçilik işini maliýeleşdirmek düşünjesine häsiýetnama beriň.
2. Telekeçilik işini maliýeleşdirmek we karzlaşdyrmak düşünjeleriniň aratapawudyny beýan ediň.
3. «Maliýeleşdirmek» düşünjesi bilen «maýa goýum» düşünjeleriniň aratapawudyny beýan ediň.

4. Kärhanalaryň beýleki subýektler bilen saklaýan maliýe gatnaşyklaryna häsiýetnama beriň.
5. Telekeçilik işinde maliýeleşdirmek haýsy ugurlar boýunça amala aşyrylýar?
6. Kärhanada strategiki we taktiki maliýeleşdirmäge häsiýetnama beriň.
7. Dolanyşyk maýasyna häsiýetnama beriň.
8. Düýpli maýa goýumlarynyň gönükdirilýän ugurlaryny häsiýetlendirň.
9. Bank karzy düşünjesine häsiýetnama beriň.
10. Bank karzyny dürli alamatlar boýunça toparlara bölüň.
11. Weksel düşünjesine häsiýetnama beriň.
12. Telekeçilik işiniň döwlet tarapyndan maliýeleşdirilmeginiň çeşmelerini beýan ediň.
13. Telekeçilik işiniň döwlet tarapyndan göni maliýeleşdirilmegi barada düşünje beriň.
14. Telekeçilik işiniň döwlet tarapyndan gytaklaýyn maliýeleşdirilmegi barada düşünje beriň.
15. Ýeňillikli bank karzlarynyň telekeçilik işini ösdürmekdäki ähmiýetini beýan ediň.
16. Telekeçilik işiniň göni maliýeleşdirilmeginiň ähmiýetini düşündiriň.
17. Telekeçilik işini utgaşykly maliýeleşdirmegiň ähmiýetini beýan ediň.
18. Telekeçileriň özüni maliýeleşdirmegi düşünjesini beýan ediň.
19. Kärhananyň maliýe serişdeleriniň çeşmesi diýen düşünjä häsiýetnama beriň.
20. Maliýe serişdelerini çekmekde kärhananyň içki we daşky şertleri bilen baglanyşykly faktorlary beýan ediň.
21. Maliýeleşdirmegiň çeşmelerini emele getirmegiň we artdyrmagyň esasy usullaryny beýan ediň.

### 4.1. Dolandırıcı çözümlü düşüncesi ve onun maddesi

Telekeçilik çygrynda alnyp barylýan dolandyryş işi degişli çözümleriň kabul edilmegi bilen baglanyşykly bolup durýar.

Çözgüt diýlip bellibir netije gazanmak üçin dolandyryşyň obýektine dolandyryşyň subýekti tarapyndan edilýän maksatly täsirleriň jemine düşünilýär.

Çözgüt kabul etmek birnäçe çözümleriň arasyndan iň amatlasyyny saýlap almak prosesidir.

Her gün adamlar köpsanly (egin-eşik saýlamak, ýymit saýlamak, ulag saýlamak, hünär saýlamak, iş ornuny saýlamak, dynç alyş ýerini saýlamak we başgalar) çözümleri kabul edýär. Emma şahsy durmuşda we telekeçilik işinde kabul edilýän çözümler biri-birinden tapawutlanýar. Bu aratapawutlar aşakdakylarda ýüze çykýar:

1. Maksat. Dolandyryşyň subýekti (bir adam ýa-da adamlar topary) çözgüt kabul edende özüniň şahsy hajatlaryndan ugur alman, telekeçilik işiniň (kärhananyň) önünde goýlan maksatlaryna esaslanýar.
2. Netijeler. Çözgüdiň kabul edilmegi kärhananyň ýa-da anyk işgärleriň ýagdaýyna täsir edýär. Şahsyýetiň kabul edýän çözümlü hut onuň özüne ýa-da maşgalasyna täsir edýär.
3. Zähmet bölünişigi. Eger adam özüniň şahsy durmuşynda kabul edýän çözümlüni, adaty, özi ýerine ýetirýän bolsa, telekeçilik işinde (kärhanalarda) bellibir derejede zähmet bölünişigi hereket edýär. Şoňa laýyklykda işgärleriň belli bir bölegi bu çözümleri işläp taýýarlaýan bolsa, olaryň beýleki bir topary çözümleri ýerine ýetirmek bilen meşgullanýarlar.
4. Hünär taýýarlygy. Şahsy durmuşda her bir adam özüniň intellektini we tejribesini nazarda tutmak bilen çözgüt kabul edýär. Telekeçilikde (kärhanada) çözgüt kabul etmek has çylşyrymly we jogapkärçilikli iş bolmak bilen, ol ýörite hünär taýýarlygyny talap edýär. Kärhanada işleýän işgär hatda onuň

kesgitli bir hünär taýýarlygyna eýe bolandygyna garamazdan, özbaşdak çözgüt kabul etmek ygtyýarlyklaryna eýe bolmaýar.

Çözgüt kabul etmegiň agzalyp geçilen aýratynlyklary telekeçilik çözgüdiňe aşakdaky kesgitlemäni bermeklige mümkinçilik berýär.

Telekeçilik çözgüdi – bu hojalyk subýektiniň (kärhananyň) önünde goýlan maksatlara ýetmek üçin ýolbaşçy tarapyndan öz ygtyýarlyklarynyň çäklerinde dürli ýollary saýlamak işidir.

Telekeçi tarapyndan kabul edilen çözgüt oňa bu ideýa bilen baglanyşykly ýetilen netijelere baha bermäge mümkinçilik döredýär. Şu maglumatyň esasynda telekeçi aşakdaky soraglara jogap berýär:

– pikiri amala aşyrmak üçin ol ýeterlik hereketleri amala aşyryp bilermi (zerur bolan enjamlary edinmek, gerek bolan çig maly satyn almak, işe ýokary hünärli işgärleri çekmek we başgalar)?

– pikiri amala aşyrmak üçin telekeçi üçin näçe mukdarda ilkinji maýa zerur bolup durýar?

– garaşylýan peýdanyň derejesi telekeçi üçin ýeterlikmi?

Telekeçi tarapyndan çözgüdiň kabul edilmegi onda bar bolan maglumatyň dogrudygyny we tekliplendirýän ideýany amala aşyrmaga ukybynyň ýetýändigini barada özüni ynandyrmagyň netijesi bolup durýar.

Çözgüdiň kabul edilmegi hem edil maglumat alyş-çalşyny etmek ýaly islendik dolandyryş wezipesiniň esasy bölegi hökmünde çykyş edýär. Çözgüdiň kabul edilmegi dolandyryşyň ähli tapgyrlarynda ýüze çykýar we dolandyryş işiniň ähli jähtleri bilen baglanyşykly bolýar.

Çözgüt kabul etmek işi kärhanada hakykat ýüzünde bar bolan meseleleri we ýüze çykýan gatnaşyklary häsiýetlendirýär. Çözgütleriň yzygiderli bolmak häsiýeti dolandyryş işiniň yzygiderliligi bilen baglanyşyklydyr. Çözgütleri kabul etmek we ýerine ýetirmek işini öwrenmek netijesinde dolandyryşyň mazmun tarapyna baha bermäge mümkinçilik berýär. Sebäbi dolandyryşyň mazmunynda kabul edilýän çözgütleriň mazmuny gizlenýär.

Dolandyryş tapgyry maksat goýmakdan we meseläni ýüze çykarmakdan başlanýar. Soňra ol zerur bolan çözgütleri işläp taýýarlamak we kabul etmek bilen dowam edýär. Dolandyryşyň

ahyrky tapgyry çözgüdi ýerine ýetirmekligi guramak we onuň netijesine gözegçilik etmek bilen tamamlanýar.

Alnan netijeleriň seljermesi täze meseleleri ýüze çykarmaklygyň we täze çözgütleri kabul etmekligiň çeşmesi hökmünde hyzmat edýär.

Dolandyryş işiniň manysy goýlan maksatlara ýetmekden, mazmuny bolsa çözgütleri işläp taýýarlamakda, kabul etmekde we durmuşa geçirmekde ýüze çykýar.

Isjeňligiň islendik görnüşinde bir adamyň ýa-da adamlar toparynyň hereketleriň birnäçe görnüşlerinden birini saýlap almaly halatlary gabat gelyär. Görnüşleriň haýsy hem bolsa biriniň saýlanyp alynmagy telekeçilik çözgüdiniň kabul edilmegini aňladýar. Şeýlelikde, telekeçilik çözgüdi – bu dürli ýollaryň (alternatiwalaryň) saýlanyp alynmagydyr.

Telekeçilik çözgüdini, mazmunyny aýdyňlaşdyrmak üçin onuň esasy jähtlerine seredip geçeliň.

Psihologiki – telekeçilik çözgüdi öňi bilen logiki-pikirleniş hereket hökmünde seredilýär, ýagny dolandyryşyň subýektiniň kesgitli bir meseläni çözmeklige gönükdirilen içki pikir ýörediş işi bolup durýar.

Maglumat – çözgüt kabul etmek işi başlangyç maglumatyň dolandyryş çözgüdiniň maglumatyna öwrülme prosesi bolup geçýär. Bu ýerde çözgüdiň özüne dolandyryş subýekti tarapyndan ýörite toplanan, seljerilen we gaýtadan işlenilen maglumat hökmünde seredilýär.

Hukuk – telekeçilik çözgüdiniň kabul edilmeginiň hukuk tarapyna, ýagny onuň ygtyýarlyklaryna we hukuk netijelerine üns berilýär. Çözgüde bu ýerde öňi bilen dolandyryşyň subýekti tarapyndan bellenen tertibi berjaý etmek bilen kabul edilen guramaçylyk - hukuk namasy hökmünde seredilýär.

Guramaçylyk – telekeçilik çözgüdine maksady saýlamaklygy we oňa ýetmegiň serişdesini öz içine alýan ýolbaşçynyň erkli hereketi hökmünde seredilýär.

Seredilip geçilen jähtleriň her biri telekeçilik çözgüdiniň diňe bir jähtinde ünsi jemleýär. Diňe olaryň birleşdirilmegi telekeçilik çözgüdiniň mazmunyny doly derejede açyp görkezýär.



## 4.2. Dolandyrüş çözgütlerini kabul etmegiň ulgamy

Telekeçilik çözgütleriniň kabul ediş ulgamy diýlip olaryň kabul edilmegine täsir edýän faktorlaryň jemine düşünilýär. Olar giňişleýin, guramaçylyk, hukuk we wagtlaýyn serhetlere eýedirler. Bu ulgamy içerki we daşarky gurşawlara bölmek maksada laýykdyr.

Içerki gurşaw – bu telekeçiniň göni täsiriniň ýaýraýan giňişlikdäki çägidir. Ol segmentleşendir hem-de onuň bu segmentleri içerki üýtgeýjileriň atlaryny göterýärler. Eger telekeçi şereketiň wekilçilik edýän bolsa, onda ony kesgitleýän ähli faktorlar içerki gurşaw bolýar. Şereket telekeçi tarapyndan ulgamlaryň gurluşy görnüşinde kabul edilýär. Eger ulgamyň bir bölegi üýtgeşe, onda onuň beýleki bölekleri hem üýtgemeli bolýar.

Şereketiň şeýle düşünilmegi ony dolandyrmak prosesini bir ýa-da birnäçe üýtgeýjilere täsir etmek boýunça iş we oňa beýleki üýtgeýjileriň hem eýermegi hökmünde kesgitlep bolýar.

Içerki üýtgemelere düýpli düşünmek telekeçiniň işiniň wajyp bölegidir. Iň wajyp içerki üýtgemeler – bu kärhananyň maksadydyr. Onuň mukdar häsiýetnamalary bolmaly. Meselem, kärhananyň maksady bir ugra niýetlenen ýa-da bellibir modellere degişli bolan geýimiň bellenen möçberde önümçiligi bolup durýar.

Ikinji içerki üýtgemeler – önümçiligiň tehnologiýasy. Onuň saýlanmagy kärhananyň içerki maksady bilen kesgitlenilýär.

Üçünji içerki üýtgemeler – kärhanalaryň guramaçylyk düzümidir. Önümçiligiň maksadyny we tehnologiýasyny bilmek bilen, has uly ykdysady netijäni gazanmak we önümçiligi dolandyrmagy ýokarlandyrmak mümkinçiligi döreýär. Kärhananyň düzüminiň her bir bölegine degişli borçlar berkidilýär.

Dördünji üýtgemeler – wezipe düzümi. Bu düzümiň her bir böleginde iş ýerleriniň we wezipeleriniň mukdar we hil jähpleri kesgitlenýär.

Bäşinji içerki üýtgemeler – bu işgärler (iş orunlaryny eýelejek işgärler).

Ýene-de iki sany bölegi bellemek bolar. Olar içerki we daşarky gurşawlaryň arasynda baglaşdyryjy wezipäni ýerine ýetirýärler. Bu bölekler bolup önümçiligiň netijeleri we bazar signallary çykyş edýärler.

Önümçiligiň netijesi telekeçilik düzüminiň maksatlarynyň maddylaşmagynyň takyk görnüşidir. Ol içerki gurşawyň hilini kesgitleýär, ony öňki görnüşde saklap bolmak mümkinçiligini görkezýär ýa-da oňa üýtgetme girizmekligiň zerurlygyny belleýär.

Bazar signaly daşarky faktor bolup durýar, ýöne şereketiň içerki gurşawynda ösdürilip, ol garşylyklaýyn aragatnaşygy üpjün edýär (alyjynyň haryda gatnaşygy).

Şeýlelik bilen, içki gurşawy şereketiň başarmaňlyk mehanizmi hökmünde kesgitlemek adalatlydyr. Nazaryýetde bu gurşaw sositetchnika ulgamy adyny aldy.

Telekeçiniň özüniň bu ulgamyň hökmany bölegidigini bellemek wajypdyr. Daşky gurşaw kärhananyň düzümläýin-giňişlik gurşawydyr. Kärhana açyk ulgamdyr. Onuň içki gurşawy daşky gurşawyň täsiri astynda üýtgeýär.

Daşky gurşaw – bu telekeçilik düzüminiň işleýşine täsir edýän faktorlaryň jemidir. Bu faktorlar birmeňzeş däldir. Olaryň birinjisi göni, ikinjisi bolsa gytaklaýyn täsir edýän faktorlardyr. Şoňa laýyklykda olar göni ýa-da gytaklaýyn täsir ediş faktorlar toparlaryna bölünýärler.

Göni täsir ediş faktorlaryna aşakdakylar degişlidir:

1) Döwlet edaralary we olaryň çykarýan kanunçylyk namalary. Bu faktorlara uýgunlaşmak hökmany bolup durýar.

2) Hyzmatdaşlar we hyzmatdaşlyk gatnaşyklary. Bu faktory mümkinçilikleriňe görä üýtgedip bolýar.

3) Bäsedeşler. Olaryň özüni alyp barylaryny telekeçi öz işinde hökmany hasaba almaly.

4) Kärhananyň abraýy. Daşarky gurşawda kärhana baradaky pikir bu kärhana oňyn ýa-da ýaramaz täsir edip biler.

5) Kärdeşler arkalaşyklary.

Gytaklaýyn täsir ediş faktorlar – bu beýleki faktorlaryň üstü bilen ýa-da kesgitli şertler bolan ýagdaýynda şereketiň täsir edýän faktorlardyr. Olara aşakdakylar degişli:

1) syýasy faktorlar;

2) ylmy-tehniki ösüş;

3) ykdysadyýetiň ýagdaýy;

4) durmuş-medeni faktorlar;

5) dünýä bazaryndaky üýtgemeler.

Telekeçi daşky gurşawyň dinamikasyny elmydama derňäp durmalydyr. Bu çylşyrymly we köp zähmeti talap edýän işdir. Bu derňewiň agyrlýgy derňelýän faktorlaryň düzüminiň ýokary çylşyrymlylygy bilen düşündirilýär. Olaryň täsir ediş derejesi dürli-dürlüdür. Kābir faktorlar telekeçiniň işine mydama, beýlekiler bolsa bölekleýin täsirini ýetirýär.

Ähli sanalyp geçilenler telekeçilik işiniň çylşyrymlydygy bilen şertlendirilýär we bu ulgama ýörite taýýarlygyň zerurlygyny görkezýär.

### 4.3. Telekeçilik çözgüdini kabul ediş tehnologiýasy

Telekeçilik çözgüdini kabul ediş tehnologiýasy şereketiň mümkinçiliklerini hasaba almak bilen, gaýry ýollaryň derňewini üpjün edýän we goýlan maksat nukdaýnazaryndan has netijeli ýollary ýüze çykarýan logiki ulgama birleşdirilen hereketleriň yzygiderligidir.

Her bir telekeçiniň çözgüdi kabul etmek boýunça öz hususy tehnologiýasy bardyr. Çözgüt duýgy (intiuitiw) esasyda kabul edilip bilner. Duýgy (intiuitiw) çözgüt kabul etmek diýip bolup biljek hadysanyň netijesine aň ýetirmezden, öz içki duýgularyňa esaslanmak bilen amala aşyrylýan işe düşünilýär. Ondan peýdalanmak üçin telekeçilik işinde örän uly tejribäň bolmalydyr.

Emma telekeçilik işinde çözgüt kabul etmegiň hakyky usuly, çözgütleri kabul etmegiň iň wajyp tehnologik usulydyr. Bu usul logiki taýdan özara bagly bolan we hasaplamalara esaslanýan usuldyr.

Telekeçi tarapyndan beýan edilen iki usul bir wagtyň özünde hem ulanylyp bilner. Bu utgaşdyrylan ýa-da hakyky-duýgy usul diýlip atlandyrylýar. Işe täze başlan telekeçiniň çözgütleri kabul ediş tehnologiýasynda hakyky usul has köp ulanylýar. Tejribeli telekeçiniň çözgütleri kabul ediş tehnologiýasynda bolsa duýgy (intiuitiw) usul has ygtybarly hasaplanylýar.

Çözgütleri kabul etmegiň ilkinji tehnologik tapgyrynda telekeçi mümkin bolan taslamalary saýlaýar.

Ikinji tapgyrda telekeçi taslamalary öwrenýär we onuň wajyp alamatlaryny ýüze çykarýar.

Üçünji tapgyrda ony amala aşyrmak üçin zerur bolan talaplar işlenip taýýarlanylýar.

Dördünji tapgyrda taslamany amala aşyrmak üçin zerur bolan takyk hereketler kesgitlenilýär (serişdeleri çekmegiň görnüşi, serişdeleri ýerleşdirmegiň tertibi, önümçiligi amala aşyrmagyň tertibi we. ş.m.). Bu ýerde şu hereketleriň bahalandyryş boýunça ykdysady hasaplamalary amala aşyrylýar.

Bäşinji tapgyrda bolup biljek ýaramaz täsirleri göz önünde tutmak bilen ykdysady netijeliligi hasaplamak göz önünde tutulýar.

Altynjy tapgyrda ykdysady netijeliligiň oňaýly we oňaysyz çaklamalarynyň hasaplamalary deňeşdirilýär. Olary deňeşdirmek netijeliligiň bolup biljek mümkinçiliklerini kesgitlemäge şert döredýär.

Ýedinji tapgyra seretmek üçin kabul edilen taslamalaryň deňeşdirilmesi amala aşyrylýar. Bu deňeşdiriş irki tapgyrlarda ýüze çykarylan hil we mukdar häsiýetnamalarynyň bileleşigi boýunça geçirilýär. Bu tapgyr tehniki taýdan has çylşyrymlydyr.

Meselem, bir taslamanyň has uly ykdysady netijäni bermegine garaşylýar, ýöne ol has köp harajady talap edýär we ýokary töwekgelçilikli bolup durýar. Bu ýagdaýda seçimiň maksadalaýyklygynyň bilermenlik bahalandyrmasynyň üsti bilen kesgitlemek bolar.

Jemleýji bolan sekizinji tapgyrda mümkin bolan beýleki ýagdaýlaryň birini saýlamaklyga gönükdirilýär. Bu tapgyrda maksada ýetmek üçin saýlanan ýollary amala aşyrmak hakyndaky çözgüdiň kabul edilmegini göz önünde tutýar.

Maksada ýetmekligiň ýollarynyň köpelmegi bilen olar boýunça çözgütleri kabul ediş işiniň çylşyrymlaşýandygyna üns bermelidir. Sonuň üçin hem mümkin bolan maksada ýetmekligiň ýollaryny seredilýän tapgyrda olaryň sanyny azaltmaklyga çalyşmalydyr. Sonuň üçin hem aňrybaş derejede düýpli derňelmedik maglumaty we duýgyny (intuisiýany) peýdalanmalydyr.

Adatça, tejribeli telekeçi bu tapgyrda mundan beýläk seretmek üçin maksada ýetmekligiň iki-üç sany ýoluny galdyryýar. Soňky iki tapgyr duýgy (intuitiw) çemeleşmäniň kesgitli bölegini talap edýär.

Bu ýerde diňe hemişelik tejribäniň nazary taýýarlyk bilen bilelikde telekeçilik işiniň üstünligini üpjün edýändigini düşnükli bolýar.

#### 4.4. Telekeçilik çözgütleriniň toparlanmagy

Telekeçilik çözgüdini toparlara bölmäge mümkinçilik berýän umumy alamatlar bardyr.

1. *Meseläniň gaýtalanyp durmak derejesi.* Meseläniň gaýtalanyp durmak derejesine baglylykda telekeçilik çözgüdi aşakdaky böleklerde bölünýär:

- adaty çözgüt – dolandyryş tejribesinde elmydama gaýtalanyp duran we ön bar bolan ýollaryň birini saýlap almak bilen kabul edilýän çözgüt;
- gaýtalanmaýan çözgüt – bu ýerde maksada ýetmekligiň täze ýollaryny gözläp tapmak bilen dolandyryş çözgüdi kabul edilýär.

2. *Maksadyň ähmiýetliligi.* Çözgüdiň kabul edilmeginiň öz hususy maksady bolup biler. Şeýle hem çözgüt has ýokary ähmiýetli maksada ýetmek üçin hem kabul edilip bilner. Şoňa laýyklykda, kabul edilýän çözgütler strategiki we taktiki görnüşlere bölünýär.

3. *Täsir ediş çägi:*

- lokal çözgütler – çözgüdiň netijesi guramanyň diňe bir ýa-da birnäçe düzüm böleklerine täsir edip biler;
- global çözgütler – bütün guramanyň işine täsir etmek maksady bilen kabul edilýär.

4. *Ýerine ýetiriliş möhletleri:*

- gysga möhletli çözgütler – çözgüdiň amala aşyrylmagy birnäçe sagady, günde ýa-da aýy talap edip biler. Çözgüdiň kabul edilmegi bilen onuň ýerine ýetirilmeginiň arasynda oňnositel gysga möhlet geçýär;
- uzak möhletli çözgütler – çözgüdiň geljegi, netijeleri we amala aşyrylmagy birnäçe ýyl talap edip biler.

5. *Çaklanyp bilinýän netijeler:*

- telekeçilik çözgütleriniň aglaba köpüsi, olaryň ýerine ýetirilýän döwründe täze ýüze çykan ýagdaýlary göz önünde tutmak bilen degişli üýtgetmelere sezewar edilip bilner;

- şeýle hem bolsa, käbir halatlarda, degişli düzedişleri girizip bolmaýan çözügütler hem kabul edilip bilinýär.

6. *Maglumaty peýdalanmagyň häsiýeti.* Telekeçide bar bolan maglumatyň dolulygyna we dogrulygyna baglylykda, dolandyryş çözügüdi aşakdaky toparlara bölünýär:

- kesgitli çözügütler. Ýolbaşçynyň çözülýän mesele barada doly we hakyky maglumata eýe bolmagy. Mysal üçin, ýolbaşçy bellibir önümiň goýberilmegi barada çözügüt kabul etmegi netijesinde önümçilige ediljek harajatlary kesgitlemäge onuň mümkinçiliginiň bolmagy. Sebäbi käbir halatlarda kärende töleginiň derejesini, işçi güýjüniň we çig malyň bahasyny önünden kesgitlemäge (iň bolmanda gysga döwür aralygynda) mümkinçilik bolýar;
- ähtimal (mümkingadar) çözügütler. Bulara töwekgelçilikli we kesgitsizlik şertlerinde kabul edilýän çözügütler degişlidir. Netijeleri kesgitli bolmadyk, ýöne her bir netijäniň ähtimallyk derejesi belli bolan çözügütler bulara degişlidir. Bu ýerde ähtimallyk 0-dan 1-e çenli üýtgeýär. Ähli alternatiwleriň jemi 1-e deň bolmaly. Ähtimallygy tejribe maglumatlarynyň statistiki seljermesiniň esasynda matematiki ýollar bilen kesgitlemek bolýar. Mysal üçin, ömri ätiýaçlandyrmak boýunça şereket demografiki maglumatlaryň esasynda ýokary derejede takyklyk bilen belli ýaş toparlarynda ätiýaçlandyryş tariflerini we ätiýaçlandyryş tölegleriniň derejesini kesgitlemäge mümkinçiliklere eýe bolýarlar. Statistiki takyk çaklamany etmäge mümkinçilik berýän maglumatlara obýektiv maglumatlar diýilýär.

Haçanda kärhanalar ähtimal ýagdaýlary obýektiv bahalandyrmak üçin ýeterlik derejede maglumatlara eýe bolmadyk halatlarynda ýolbaşçylar diňe özleriniň tejribesine bil baglamaly bolýarlar. Bu bahalandyрма subýektiv bolup durýar.

Bazar gatnaşyklary şertlerinde telekeçilik çözügüdini kabul etmegiň wajyp faktory hökmünde töwekgelçiligiň derejesi çykyş edýär. Çözügütler, köplenç halatlarda, kesgitsizlik şertlerinde, ýagny maglumatyň ýetmezçilik edýändigini sebäpli, onuň netijelerini mukdar

taýdan bahalandyryp bolmaýan şertlerde kabul edilýär. Kesgitsizlik bilen garşylaşmagy netijesinde telekeçi töwekgelçiligiň ýetirýän täsirini azaltmak üçin ýene-de goşmaça maglumatlary almaga, meseläni seljermäge çalyşýar. Haçanda goşmaça maglumatlary ýygnamaga serişdeleriň we wagtyň ýetmeýän halatynda onda tejribä we duýga (intuisiýa) bil baglamaly bolýar.

7. *Çözüdi işläp taýýarlamagyň usuly.* Käbir çözgütler, mysal üçin, adaty we gaýtalanýan çözgütler ozal kesgitlenen algoritim boýunça durmuşa geçirilip bilner. Guramalaryň ýolbaşçylary, köplenç halatlarda, elmydama gaýtalanýan ýagdaýlar babatda çözgüt kabul edenlerinde degişli kadalary we düzgünleri işläp taýýarlaýarlar.

Kärhanany dolandyrmak işinde täze we adaty bolmadyk meseleler hem ýüze çykyp bilýär. Şeýle ýagdaýlarda çözgüdiň dogry kabul edilmegi üçin telekeçileriň intellektual ukyplary, başarnygy we şahsy başlangyjy uly rol oýnaýar.

8. *Çözüdi saýlap almakda ölçegleriň sany:*

- ýönekeý we bir ölçegli çözgütler – iň amatly ýollary saýlamak, diňe bir ölçeg boýunça amala aşyrylýar;
- çylşyrymly we köp ölçegli çözgütler – saýlanyp alynýan ýollar bir wagtyň özünde birnäçe ölçeglere laýyk gelmeli.

Dolandyryşyň tejribesinde kabul edilýän çözgütleriň aglaba köpüsi köp ölçegli bolup, olar bir wagtyň özünde köpsanly ölçeglere laýyk gelmeli (peýdanyň derejesi, düşewüntlilik, hiliň derejesi, bazarda paýy, iş bilen üpjünçiligiň derejesi, ýerine ýetirilmeli möhletler we başgalar).

9. *Çözüdi kabul etmegiň görnüşi:*

- ýekebara çözgüt – alternatiwany saýlamak boýunça gutarnykly çözgüt kabul edýän bir adam bolup durýar.
- köpçülikleýin çözgüt – häzirki zaman menejmentiniň tejribesinde köpçüligiň çözgüt kabul etmegini talap edýän meseleler hem gabat gelýär. Muňa mysal edip paýdarlar jemgyýetleriniň umumy ýygynagynyň we gözegçilik geňşerleriniň kabul edýän çözgütlerini görkezmek bolar. Köpçülikleýin çözgütler dolandyryşyň ykjamlygyny peseldýär we jogapkärçiligi ýoýýar. Ýöne şol bir wagtyň özünde köpçülikleýin çözgütler

ýalňyslyklaryň we düzgün bozmalaryň aradan aýrylmagyna we kabul edilýän çözgütleriň has esasly bolmagyna täsir edýär.

10. Çözgüdi hasaba almagyň usuly:

- hasaba alnan ýa-da resmileşdirilen çözgütler. Haýsy hem bolsa bir resminama, buýruk, hat görnüşinde resmileşdirilýär;
- resmileşdirilmedik, ýagny resmi forma eýe bolmadyk, dilden kabul edilen çözgütler.

### **?! Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Çözgüt diýmek näme?
2. Çözgüt kabul etmek diýmek näme?
3. Şahsy durmuşda kabul edilýän çözgüt bilen gündelik durmuşda kabul edilýän çözgüt haýsy alamatlary boýunça biri-birlerinden tapawutlanýarlar?
4. Telekeçilik çözgüdi diýlip nämä aýdylýar?
5. Telekeçilik çözgüdiniň esasy jähtlerine häsiýetnama beriň.
6. Telekeçilik çözgütleriniň kabul ediş ulgamy diýlip nämä aýdylýar?
7. Telekeçilik çözgütlerine täsir edýän içki gurşaw diýlip nämä düşünilýär?
8. Telekeçilik çözgütlerine täsir edýän daşky gurşaw diýlip nämä düşünilýär?
9. Şereketiň içerki üýtgemelerine häsiýetnama beriň.
10. Kärhananyň maksady diýmek näme?
11. Telekeçilik işine göni täsir ediş faktorlaryny sanap geçiň.
12. Telekeçilik işine gytaklaýyn täsir ediş faktorlaryny sanap geçiň.
13. Telekeçilik çözgüdini kabul ediş tehnologiýasyna häsiýetnama beriň.
14. Duýgy (intuitiw) esasyda çözgüt kabul etmek näme?
15. Çözgüt kabul etmegiň hakyky usuly diýlip nämä aýdylýar?
16. Telekeçilik çözgüdini kabul etmegiň tapgyrlaryny beýan ediň.
17. Telekeçilik çözgütleriniň toparlanmasyna düşünje beriň.



### 5.1. Täze kärhananyň strategiýasyny işläp düzmek

Kärhanalary dolandymagyň aýrylmaz bölegi hökmünde strategiýalary işläp düzmek we durmuşa geçirmek çykyş edýär. «Strategiýa» sözi dolandyrş adalgasyna harby sözlükden alyndy. Harby manysynda strategiýa diýmeklik goşuny söweşe taýýarlamak diýmekligi aňladýar.

Strategiýa giň mazmunda ähmiýetli strategiki maksatlary, serişdeleri we yzygider ädimleri kesgitleýän hereketleriň baş meýilnamasydyr.

«Menejmentiň esaslary» okuw kitabynda «Strategiýa – maksatlara ýetmegiň umumy we hemmetaraplaýyn meýilnamasydyr» diýlip kesgitleme berlipdir. Amerikanyň öňdebaryjy alymlarynyň biri, Halkara dolandyrş akademiýasynyň prezidenti G.Kuns strategiýa esasy maksada ýetmek üçin päsgelçilikleriň we serişdeleriň artykmaçlygyny ýüze çykarýan hereketiň baş maksatnamasy diýip kesgitleýär. Strategiýa olary gazanmagyň baş maksatlaryny we ýollaryny emele getirýär, netijede bolsa gurama ýeke-täk hereket ugruny saýlap alýar.

Amerikan ykdysatçylary J.Ross we M.Kami strategiýasyz kärhanany ugrukdyryjysy bolmadyk gämi bilen deňeşdirýärler. Ol gitjek ugruny bilmeýän sergezdan ýalydyr diýip belleýärler. Netijesiz ulanylýan strategiýanyň iru-giç şowsuzlyga duçar etjekdigi barada netije çykarylýar.

Taktika diýlip anyk şertlerde strategik maksatlara ýetmek üçin kabul edilýän gysga möhletli gündelik meýilnamalar we çözgütler hasaplanýar.

G.Kuns özüniň «Netijeli meýilleşdirmekligiň esasy şertleri» atly işinde strategiýany saýlamak üçin özüne seljerme bermekligiň wajyplygyny belläp geçýär. Saýlanylyp alnan işewürligiň ugrunyň nämeden ybaratdygyny, telekeçiniň işewürligiň haýsy ugur bilen meşgullanjakdygy baradaky soraglara jogap bermekligi zerurdyr.

Bu soraglara öz wagtynda jogap tapmadyk ýagdaýynda kärhananyň çylşyrymly ýagdaýa düşmegi mümkin. Muňa adaty mysal hökmünde ABŞ-da we beýleki ýurtlarda aýna çüýşelerini öndürijileri görkezmek bolar, ýagny olar uzak wagtlaý özlerini suwuklyk üçin gap öndüriji däl-de, hut aýna çüýşelerini öndüriji hasapladylar, bu ýagdaý hatda aýnany gap önümçiliginden plastigiň we metalyň gysyp çykarmagynyň başlanmagyna garamazdan hem dowam etdirdiler. Edil şuna meňzeş mysal ABŞ-da demir ýol ulaglary bilen baglylykda getirilip bilner, ol ýerde demir ýol ulaglarynyň şereketleri, umuman, ulag işewürliginiň bir bölegi bolup durýandyklaryny hem-de bu pudagyň beýleki gatnaşyjylary tarapyndan özleriniň bäsdeşleriniň bardygyny ýatdan çykardylar. Bu bolsa netijede demir ýol pudagynyň ykdysady netijelerine öz ýaramaz täsirini ýetirdi.

Strategiýa geljekki ýerine ýetiriljek hereketler üçin niýetlenendir, şonuň üçin hem ykdysadyýetiň we bazaryň geljekki ýagdaýy baradaky maglumatlar zerurdyr. Birnäçe kärhanalar strategiýa işläp düzenlerinde içki we daşky bazarlardaky bahalary, bäsdeşligiň mümkin bolan netijesini, ylmy-tehniki ösüşi, hatda syýasy ýagdaýy hem çaklaýarlar.

Söwda we hyzmatlar çygrynda strategiýa täze harytlar, hyzmatlar, marketing ýaly wajyp ugurlary öz içine alýar. Kärhananyň abraýy köp derejede täze harytlar we hyzmatlar bilen kesgitlenilýär. Strategiýa döretmekde wajyp zat hökmünde, kärhananyň önümüne sarp edijileriň nähili gatnaşykdaýygy, olaryň ony satyn alýandygy we onuň üçin näçe tölemeklige taýýardyklary baradaky soraglara jogaplar bolup durýar. Önümçiligiň çaklanylýan möçberi hut şuna baglydyr. Telekeçi hemişe bazary, öňi bilen, islegleri öwrenmelidir. Geljekde islegiň bolup biljek ýagdaýyny çaklap bilmek has-da wajyp wezipe bolup durýar, bu iş edilmedik ýagdaýynda iş strategiýasyny işläp taýýarlamak mümkin bolmaýar.

Strategiýany işläp taýýarlamak teklibiň seljermesine we bäsleşigiň ýagdaýyna baha bermeklige esaslanmalydyr. Teklip öwrenilende, bazarda telekeçilik işiniň näderejede ösändigini kesgitläp bilmek wajypdyr. Eger-de bazarda telekeçilik işi ýeterlik derejede üpjün edilmedik bolsa, onda telekeçi öz işi bilen bu bazarda orun tapyp biler. Bazarda telekeçi orun tapmak üçin sowalnamalary, mahabat

neşirlerini, statistiki maglumatlary öwrenmeli hem-de öndürijiler we sarp edijiler bilen gönüden-göni aragatnaşyklary saklamaly bolýar. Soňky ýyllarda maglumat tehnologiýalarynyň ösmegi, sebitleýin we bütindünýä kompýuter torunyň döremegi bilen teklipleri we talaplary öwrenmek ýeňilleşdi.

Strategiýany kesgitlemekde bäsleşigiň häsiýetine we güýjüne dogry baha bermek zerurdyr. Eger-de bäsleşik gaty ýokary bolsa, telekeçi strategiýa saýlanda hakykat ýüzündäki serişdelerini, önümçilik kuwwatlyklaryny, barlag potensiýalyny, mahabaty, bäsdeşlige ukyplylygyny goşmak bilen, öz mümkinçiliklerini dogry ölçäp bilmelidir.

Önümçiligiň strategiýasy marketing strategiýasy bilen ýakyndan baglanyşyklydyr. Telekeçi netijeli marketing strategiýasyny işläp düzmek üçin aşakdaky soraglara jogaplary almalydyr:

- sarp ediji nirede ýerleşýär we näme üçin satyn alýar?
- şereketiň lomaý we ownuk satyn alyjylary kimler?
- önümi ahyrky ýa-da aralyk sarp etmeklik üçin satyn alynýarmy?
- sarp ediji nähili satyn alýar: gönüden-göni öndürijidenmi, ýöriteleşdirilen ýaýradyjy-guramalaryň ýa-da araçylaryň üsti bilenmi?
- söwdanyň haýsy görnüşini saýlamaly: sarp ediji bilen göni aragatnaşyk, deslapdan buýurma boýunça satuw ýa-da ownuk söwdagärler tarapyndan satylmagy?
- bäsdeşlerde bolmadyk zady hödürlemek mümkinçiligi barmy?
- kömekçi gulluklar gerekmi (mysal üçin, abatlaýjy) we olary guramakda mümkinçilikler barmy?
- nyrh syýasaty nähili bolmaly?

Önümçilik we marketing strategiýalarynyň işlenip düzülmegi şu we beýleki käbir soraglara bagly bolup durýar.

Bazar ykdysadyýeti şertlerinde bazardaky ýagdaý anyk däl diýlip häsiýetlendirilýär, sebäbi bäsdeşleriň özüni alyp barşyny we olaryň strategiýasyny bilmek örän kyndyr. Beýle näbellilik şertlerinde bellibir strategiýany saýlamak çylşyrymly mesele bolup durýar.

Şu aşakdaky strategiýalaryň peýdalanylan halatynda, kärhanada oňyn ykdysady netijeleriň gazanylmagyna ýardam edip biler:

1. Önümiň hili ýokary bolan halatynda ýokarlandyrylan baha strategiýasy.

2. Arzanlatmak strategiýasy: harytlaryň ilkibaşdaky bahalarynyň ýokary bolmagyndan girdeji alnandan soň, bu harytlary sarp edijilere arzan baha bilen hödürlemegi.

3. Ornaşmak strategiýasy: ilki bilen, şereket bazary pes nyrhlar bilen gazanýar, bäsdeşler aradan aýrylandan soň bolsa, nyrhlyry ýokarlandyryp hem bolýar.

4. Önümiň hiliniň uly bolmadyk ýagdaýynda pes nyrh strategiýasy.

5. Pulsirleme strategiýasy. Hakyky emele gelýän başlangyç ýagdaýynda strategiýa kem-kemden ýokarda beýan edilen dört sany strategiýanyň haýsydyr birine öwrülýär. Bu çemeleşmäni peýdalanmak, köplenç, täze başlan telekeçilere olaryň bäsdeşleri barada maglumatlarynyň bolmadyk ýa-da telekeçiniň guramaçylyk tejribesiniň az bolan ýagdaýynda maslahat berlip bilner.

Islendik strategiýa telekeçä geljekki döwür üçin gözükdirme berýär, geljekki döwürde bolsa, islendik pursatda oň saýlanyp alnan strategiýanyň esasynda üstünlik gazanmazlyga getirip biljek garaşylmadyk hadysalar hem bolup geçmegi mümkindir. Şonuň üçin hem telekeçide garaşylmadyk ýagdaýlar üçin işlenilip taýýarlanylýan ätiýaçlyk strategiýasynyň bolmagy zerurdyr.

Strategiki meýilnamalaşdyrma guramanyň öz maksadyna ýetmegine gönükdirilen özboluşly meýilnamalary (strategiýalary) düzmeklige ýardam edýän hereketleriň we çözümleriň toplumydyr.

Başga sözler bilen aýdylanda, strategiki meýilnamalaşdyrma guramanyň maksadyny kesgitlemek we oňa ýetmegiň ýoluny saýlap almak işidir.

Telekeçilik işinde strategiki mümkinçilikleriň birnäçe görnüşleri mälimdir, olara aşakdakylar degişlidir:

1. Çäklendirilen ösüş. Bu strategiýa kärhanalaryň önlerinde goýan maksatlaryna ýeten halatlarynda maksadalaýykdyr. Çäklendirilen ösüş senagatyň ösen derejedäki we haýal tüzelenip

durýan tehnologiýaly pudaklarynda, haçanda gurama öz eýeleýän derejesindenrazy bolan ýagdaýynda ulanylýar. Guramanyň bu mümkinçiligi saýlap almagyna şeýle hereket ediş usulynyň amatly we töwekgelçiligiň pes derejede bolmagy sebäp bolýar.

2. Ösüş. Ösüşiň strategiýasy her ýylky gysga möhletleýin we uzak möhletleýin maksatlaryň derejesini geçen ýylkydan ep-esli derejede artdyrmak arkaly amala aşyrylýar. Ol uly depginli ösýän, tiz-tizden täzelenip durýan tehnologiýaly pudaklarda ulanylýar. Ösüşiň içki we daşky görnüşleri bolýar.

Içki ösüş harytlaryň görnüşiniň artdyrylmagy arkaly geçirilip bilner.

Daşky ösüş ýanaşyk pudaklarda dikleýin we keseleýin görnüşde (mysal üçin, önüm öndüriji çig mal bilen üpjün ediji guramany satyn alýar ýa-da alkogolsyz içgileri öndürýän bir kärhana ikinji bir özüne meňzeş guramany satyn alýar) amala aşyrylyp bilner. Ösüş konglomeratlarynyň döremegine, ýagny bir-biri bilen baglanyşygy bolmadyk, aýry-aýry pudaklara degişli bolan guramalaryň birikmegine getirip biler.

3. Önümçiligiň kemeldilmegi. Öňde goýulýan maksatlaryň derejesi geçen ýylda gazanylan netijeden pesde goýulýar. Önümçiligiň kemeldilmegi hem dürli görnüşde bolup bilýär:

a) önümçiligiň ýatyrylmagy. Önümçiligiň kemeldilmesiniň in gutarnykly görnüşi guramanyň material ätiýaçlygynyň we buhgalter hasabynda duran ähli zatlaryň tutuşlygyna satylmagydyr;

b) artyk bölegiň aýrylmagy. Işiň käbir görnüşlerini ýa-da düzüm bölümüni özüň üçin bähbitli ýagdaýda aýyrmak (öz kärhanalaryň bellibir bölegini satmak);

ç) kemeltme ýa-da başga bir ugra gönükdirme. Kemeltme usulyna guramanyň görkezijileriniň ýaramazlaşmasy dowam edeninde, ykdysadyýetiň pese düşen ýagdaýynda ýa-da guramany halas etmek maksady bilen ýüzlenilýär.

4. Utgaşdyrylan mümkinçilik. Bu usul ýokarda görkezilen üç strategiýanyň azyndan ikisiniň bir-biri bilen utgaşdyrylmasydyr. Bu usuly birnäçe pudakda işjeň hereket edýän iri guramalar ulanýarlar.

5. Strategiýany saýlap seçmek. Strategiýanyň saýlawy kesgitli we gutarnykly bolup, guramanyň uzak möhletleýin netijeliligini artdyrmaga hyzmat etmelidir.

Strategiki saýlawla dürli ýagdaýlar öz täsirini ýetirýär:

a) töwekgelçilik (töwekgelçiligiň haýsy derejesi kabul ederlikli?);

b) ozalky strategiýalary bilmeklik (ýolbaşçylar, köplenç halatlarda, guramanyň ozalky saýlap alan strategiki mümkinçiliginiň täsirinden çykyp bilmeýärler);

ç) emläk eýeleriniň pikirini diňlemek (köplenç halatlarda, guramanyň eýeleri anyk strategiki mümkinçiligi saýlamakda ýolbaşçylaryň çeyeligini çäklendirýärler);

d) wagtyň täsiri (çözgüt kabul edilende wagt guramany üstünlige ýa-da şowsuzlyga getirip biler. Hatda iň gowy pikirleriň hem nädogry seçilip alnan wagtda amala aşyrylmagy guramanyň tozmagyna getirip biler).

Uzak möhletleýin maksatlar bilen sazlaşýan we olaryň amala aşyrylyşyny ýenilleşdirýän gysga möhletleýin maksatlary işläp düzüşleri ýaly, ýolbaşçylar uzak möhletleýin umumy meýilnamalar bilen sazlaşýan gysga möhletleýin meýilnamalary hem işläp düzmelidir. Şunuň ýaly gysga möhletleýin meýilnamalar taktika diýlip atlandyrylýar.

Taktiki meýilnamalaryň aýratynlyklary:

1. Taktika uzak möhletleýin meýilnamalaryň amala aşyrylmagy üçin niýetlenilýär;

2. Taktika, köplenç halatlarda, orta derejedäki ýolbaşçylar tarapyndan işlenilip düzülýär, strategiýa bolsa hemişe diýen ýaly ýokary derejedäki ýolbaşçylar tarapyndan taýýarlanylýar;

3. Taktika strategiýa garanynda has gysga döwür üçin niýetlenendir;

4. Strategiýanyň netijeleri birnäçe ýyllaryň dowamynda hem anyklanylman galýan bolsa, taktikanyň netijeleri örän tiz wagtda bilnip, anyk hereketler bilen ýeňil çözülýär.

## 5.2. Kärhanany dolandyrmagy guramak

Häzirki zaman kärhanasy – bu çylşyrymly önümçilik ulgamydyr, ol özünde esasy gaznalar, çig mal we materiallar, zähmet we maliýe serişdeleri ýaly elementleri jemleýär. Dolandyrmaklygyň wajyp wezipesi hökmünde bolsa, sanalyp geçilen elementleri peýdalanmak bilen ähli önümçilik ulgamlarynyň netijeliligini gazanmak hem-de ýiti bäsleşik şertlerinde saklanyp galmagy, şeýle hem ösmekligi üpjün etmek bolup durýar.

Kärhananyň işiniň dürli ugurlara bölünýändigini, onuň bolsa dürli işgärler tarapyndan ýerine ýetirilýändigini sebäpli, kimdir biri bu işi sazlamaly we ugrukdyrmaly bolýar. Beýleki adamlaryň işlerini utgaşdyrmak işi dolandyrmaklygyň düýp mazmunyny emele getirýär. Kärhananyň üstünlikli hereket etmegi üçin dolandyrylýan iş dolandyrylmaýan işden anyk tapawutlanmalydyr. Kärhanada ýolbaşçylar belleniilmelidir we olaryň borçlarynyň we jogapkärçilikleriniň toplumy kesgitlenilmelidir. Dolandyryşyň derejesine baglylykda, ýolbaşçylary aşaky, orta we ýokarky düzüm ýolbaşçylaryna bölýärler. Aşaky düzümiň ýolbaşçylaryna gönüden-göni işgärler bilen işleşýän kiçi başlyklar degişlidir. Olar önümçilik tabşyryklarynyň ýerine ýetirilmegini guraýarlar we onuň ýerine ýetirilişine gözegçilik edýärler, çig malyň we enjamlaryň ulanylmagyna gönüden-göni jogap berýärler. Bu wezipelere şulary mysal getirmek mümkindir, ýagny ussalar, uly şepagat uýalary, kafedra müdirleri we ş.m. Ýolbaşçylaryň uly bölegi kiçi toparlaryň ýolbaşçylaryna degişlidir.

Orta toparyň ýolbaşçylary kiçi başlyklaryň işini sazlaýarlar we olara gözegçilik edýärler. Orta toparyň ýolbaşçylaryna, mysal hökmünde, bölüm başlygyny, baş hasapçyny, baş inženeri, okuw mekdebiniň müdirini ýa-da fakultetiň dekanynyň wezipesi degişli bolup biler. Orta toparyň ýolbaşçylary – bular ýokarky we aşaky toparlaryň ýolbaşçylarynyň arasyndaky özboluşly araçydyr. Olar ýokarky toparlaryň ýolbaşçylarynyň çözgüt kabul etmekleri üçin maglumatlary taýýarlaýarlar we bu çözgütleri anyk tabşyryk görnüşinde aşaky toparlaryň ýolbaşçylaryna ýetirýärler.

Ýokarky toparyň ýolbaşçylary dolandýrmaklygyň ýokary guramaçylyk derejesi bolup durýar. Telekeçilikde ýokarky toparyň ýolbaşçylary şular bolup bilerler, ýagny kompaniýanyň prezidenti, direktorlar geňeşiniň başlygy, korporasiýanyň wise prezidenti we ş.m., şeýle derejedäki ýolbaşçylar kärhana üçin in wajyp çözgütleri kabul edýärler we olar üçin jogapkärçilik çekýärler.

Dolandýrmak işi aşakdaky wezipelerden ybaratdyr, ýagny meýilleşdirmek, guramaçylyk, höweslendirmek we gözegçilik etmek.

Meýilleşdirmek wezipesi işewürlik maksatlary babatynda çözgütleri işläp taýýarlamak we bu maksatlary gazanmak üçin hereketleri ýerine ýetirmek bilen baglydyr.

Dolandýrmak wezipesi kärhananyň strategiki we taktiki meýilnamalaryny ýerine ýetirmek üçin kesgitli gurluşy döretmekden ybaratdyr.

Guramaçylyk wezipesi. Guramaçylyk – munuň özi öňde goýlan maksatlara bilelikde ýetmekligiň ugrunda adamlaryň netijeli işlemekleri üçin guramanyň düzümini döretmek işidir.

Guramaçylyk işiniň iki sany esasy ugry bardyr:

- maksatlara we strategiýa laýyklykda guramanyň bölümlere bölünmekligi;
- ýokary derejeli ýolbaşçylary pes derejeli ýolbaşçylar bilen baglanyşdyrýan, şeýle hem wezipeleri bölmeklige we utgaşdyrmaklyga mümkinçilik berýän ygtyýarlylyklaryň özara gatnaşygy.

Höweslendirmek wezipesi işgärleriň zähmet borçnamalarynyň oňat ýerine ýetirilmeginden we şu mynasybetli özleriniň maddy we ruhy zerurlyklaryny kanagatlandýrmak boýunça mümkinçilige eýe bolmagyndan ybaratdyr.

Gözegçilik wezipesi ilkibaşdaky meýilnamany ýerine ýetirmekligiň bozulmagyny öz wagtynda ýüze çykarmaklyga we bu ýagdaýy düzetmek üçin täsirli çäreleri kabul etmeklige gönükdirilendir.

Dolandýrmaklygyň netijeliligi, esasan hem, kärhananyň guramaçylyk gurluşyny saýlap almak bilen baglydyr. Kärhananyň guramaçylyk gurluşy hökmünde býurokratik gurluş görkezmek bolar, ony käwagtlar mehaniki gurluş diýip hem görkezýärler.



Býurokratik, guramaçylyk gurluşy dolandyrys zähmetiniň ýokary derejeli bölünmegi, «ýokardan aşak», dolandyrmak iýerarhiýasy, işgärleriň özlerini alyp barmaklygyň resmileşen düzgünleri we kadalary, işgärleri saýlap almak we bellemek boýunça anyk işlenip düzülen ýörelgeleri bilen tapawutlanýar.

Býurokratik, dolandyrmak usuly iki sany görnüşi öz içine alýar, ýagny wezipeleýin we diwizion.

Býurokratiki usulyň ýönekeý görnüşi hökmünde guramaçylygyň wezipeleýin gurluşy çykyş edýär, ol «Departamentleşdirmek» düşüňjesi bilen doldurylýar. Departamentleşdirmek guramaçylygy aýratyn böleklere bölmek prosesini aňladýar, olar bölümler, bölümçeler ýa-da sektorlar diýlip atlandyrylyp bilner.

Wezipeleýin departamentleşdirmek hökmünde, özüniň kesgitli wezipelerine we borçlaryna eýe bolan aýratyn elementlere guramaçylygy bölmekligi görkezilýär. Kärhananyň döp bolan wezipeleýin elementleri hökmünde marketing, önümçilik, maliýe bölümleri hasaplanýlar, bu bölümler kärhananyň iş ugruna baglylykda başgaça atlandyrylyp hem bilerler, wezipeleýin bölümler ikinji derejeli ýa-da ownuk, düzüm birligi diýlip atlandyrylýan has kiçi bölümlere hem bölünip bilerler. Dolandyrmaklygyň wezipeleýin gurluşyny durnukly daşky şertlerde işleýän, çäklendirilen nomenklatura önümleri kärhanalarda ulanmak maksadalaýyk hasaplanýlar.

Býurokratik ülnüleriň çäklerinde alyjylaryň ýygy-ýygýdan üýtgäp durýan talaplaryna uýgunlaşmaklyga mejbur bolýan köp nomenklatura önümçilikli kärhanalarda has amatly diwizion guramaçylyk gurluşy bolup durýar, bu gurluşda elementlere we böleklere bölünmek harytlar ýa-da hyzmatlar görnüşi, alyjylar ýa-da sebitler toparlary boýunça amala aşyrylýar. Degişlilikde, olary aşakdakylara bölýärler:

- Önümçilik gurluşy;
- Sarp edijilere gönükdirilen guramaçylyk gurluşy;
- Sebitleýin guramaçylyk gurluşy.

Önümçilik guramaçylyk gurluşyny döretmekde, önümçilik we önümiň anyk görnüşini ýerlemek boýunça jogapkär ýolbaşçy bellenilýär. Şeýle gurluşly kärhana alyjylaryň talaplarynyň,

tehnologiýanyň we bäsdeşligiň üýtgemek şertlerine çalt täsirlenmmäge ukyplydyr. Işleri sazlamaklyk görkezilen önümiň görnüşi boýunça ähli işleriň bir adamyň ýolbaşçylygy astynda amala aşyrylmagynyň hasabyna gowulandyrylýar.

Sarp edijilere gönükdirilen guramaçylyk gurluşynda ähli düzüm birlikleri kesgitli sarp ediş toparlarynyň daşynda gözükdirilýär. Şeýle guramaçylyk gurluşlary söwda şereketleri, täjirçilik banklary, beýleki maliýe-karz edaralary üçin häsiýetlidir.

Özüniň düzüm birliklerini uly çäkleýin aralyklarda ýerleşdiren kärhanalar sebitleýin guramaçylyk gurluşyna eýedirler. Şeýle kärhanalara öz ýurdunyň we beýleki döwletleriň çäklerinde ýerlemek boýunça düzüm birliklerine eýe bolan iri şereketler mysal bolup bilerler.

Soňky ýyllarda býurokratik guramaçylyk gurluşy bilen deňeşdirilende talaplaryň üýtgemegine we täze tehnologiýalaryň ýüze çykmagyna has çalt uýgunlaşýan guramaçylyk gurluşlary giňden ösüp başlady. Olary adaptiw ýa-da organiki gurluş diýip atlandyýarlar.

Organiki gurluşlar iki sany esasy görnüşi öz içine alýar, ýagny taslama we matriki. Iri taslamalary işläp taýýarlamaklygy we ýerine ýetirmekligi dolandyrmak üçin ýörite taslama guramaçylygyny, ýagny anyk wezipeleri çözmek üçin döredilýän wagtlaýyn gurluşlary ulanýarlar. Bir topara çylşyrymly taslamany amala aşyrmak tabşyrylan ýokary derejeli işgärleri ýygnaýarlar, haçanda taslama durmuşa geçirilende, toparyň agzalary özleriniň öňki iş ýerlerine dolanýarlar ýa-da nobatdaky taslamany ýerine ýetirmeklige girişýärler.

Taslama guramalaryny iri kärhanalarda döretmek maksadalaýykdyr. Birnäçe orta, esasan hem, kiçi kärhanalarda diňe taslama guramalaryny döretmeklik peýdasyzdyr, hatda zyýanly bolmagy hem mümkindir. Şonuň üçin hem munuň ýaly wezipeleýin gurluşly gurama üçin taslama işi taslama bilen hemişe meşgullanýan guramanyň üstüne ýüklenýär. Şunuň ýaly garyşyk wezipeli guramaçylyk gurluşy matriki (матричный) diýip atlandyýarlar. Taslama toparynyň düzümine girýän işgärler ikitaraplaýyn tabynlykda bolýarlar, ýagny, bir tarapdan, taslama ýolbaşçysynyň tabynlygynda, beýleki tarapdan bolsa, olaryň hemişelik işleýän wezipeleýin gurluşlarynyň ýolbaşçylarynyň tabynlygynda bolýarlar.

Uýgunlaşygy guramaçylyk gurluşlary bilen konglomerat (konglomerat önümçilik birleşikleri bilen bagly bolmadyk, ykdysadyýetiň dürli pudaklaryna degişli bolan kärhanalary birleşdirýän kapitalistik birleşikleriň bir görnüşi) görnüşli guramalar baglydyrlar. Ol bir ýagdaýda matriki, beýleki ýagdaýda diwizion, üçünji ýagdaýda bolsa wezipeleýin gurluşy ulanyp biler. Korporasiýanyň ýokarky ýolbaşçylaryna strategiýalary we uzak möhletleýin meýilnamalary işläp taýýarlamak, korporasiýanyň bütin çäklerinde hereketleri sazlamak we gözegçilik etmek boýunça jogapkärçilik ýüklenýär. Merkezi ýolbaşçylaryň töwereginde düzüm birlikleri ýerleşýär, olar garaşsyz ykdysady birlikleri ýa-da hakykatda garaşsyz şereketler bolup durýarlar. Olar gündelik çözgütleri özbaşdak kabul etmäge hukukly bolýarlar, baş kompaniýa bolsa, esasan, maliýe meseleleri babatynda tabyn bolýarlar. Önümçilik harajatlarynyň we ykdysady birlikleriň girdejililiginiň görkezijileri konglomerat üçin, ýokarky ýolbaşçylar üçin bellenen çäklerde bolmalydyr.

### **5.3. Kärhananyň işini meýilnamalaşdyrmaklygy guramak**

Kärhananyň strategiýasyny we saýlap alan ýollaryny işläp taýýarlamak we ulanmak üçin netijeli meýilnamalaşdyrmaklygy üpjün edýän degişli guramaçylyk gurluşy zerurdyr.

Meýilnamalaşdyrmak düşüňjesi sözün giň manysynda, kesgitlenen maksatlara ýetmekde zerur bolan maksatnamalary we çözgütleri saýlap almak prosesidir. Meýilnamalaşdyrmak sözi has inçeden düşündirilende, dolandyrys işiniň görnüşini, eýeçilik edýän subýektleriň hereketlerini amatly etmegiň usuly bolup durýar.

Bazar gatnaşyklary şertlerinde telekeçilik subýektleriniň hereketlerini esasy sazlaýjy hökmünde harytlara we hyzmatlara goýulýan baha çykyş edýär. Telekeçiler hojalyk subýektleri hökmünde ykdysady kanunlara, ýagny gymmatyň, isleg bilen teklibiň nyrh emele gelmek kanunlaryna boýun bolmaga mejbur bolýarlar. Bu ykdysady kanunlar adamlaryň erk-islegine bagly bolmazdan, obýektiv hereket edýärler.

Beýleki tarapdan, telekeçiler diňe bir bazar kanunlaryna tabyn bolmak bilen çäklenmezden çözgütleri özbaşdak kabul etmeglige

çalyşýarlar, olaryň çözgüt kabul etmekde özlilerini alyp barşy maksada gönükdirilen we oýlanyşykly bolup durýar. Başgaça aýdylanda, telekeçiler kärhananyň işini meýilnamalaşdyrýarlar.

Islendik kärhana ýa-da telekeçi öz işinde kesgitsizlik bilen çaknyşýarlar. Keskitsizligi ýeňip geçmekligiň guraly hökmünde meýilleşdirmek bolup durýar. «Strategiki meýilnamalaşdyrmak» atly E.A.Utkiniň redaksiýasy bilen neşir edilen okuw kitabynda kärhananyň işini meýilnamalaşdyrmak aşakdaky üç sany alamat boýunça derejelere bölünýär:

1. Meýilnamalaşdyrmaklygyň kesgitsizlik derejesi.
2. Meýilnamalaşdyrmaklygyň wagtlaýyn ugur almak derejesi.
3. Meýilnamalaşdyrmak gözýetimi.

Keskitsizlik derejesine baglylykda meýilnamalaşdyrmak determinirlenen we ähtimallyk görnüşlerine bölünýär. Determinirlenen ulgamlar doly önünden bilip boljak gurşawy we anyk maglumatlaryň bolmagyny talap edýär. Meýilnamalaşdyrmaklygyň ähtimallyk ulgamlary bolsa, doly bolmadyk maglumatlaryň we netijeleriň kesgitsizlik şertlerinde işlenip düzülýär.

Wagtlaýyn ugur almak, meýilnamalaşdyrmaklygyň dört görnüşini tapawutlandyrmaga mümkinçilik berýär:

1. Geçmişe gönükdirilen reaktiw meýilnamalaşdyrmak. Munda islendik mesele onuň geçmişde ösüş derejesine baglylykda öwrenilýär. Reaktiw meýilnamalaşdyrmaklyk aşakdan ýokaryk ýerine ýetirilýär.
2. Inaktiw meýilnamalaşdyrmak, bu häzirki wagtda ýüze çykýan ýagdaýlar esasynda gurulýar. Telekeçiler bu ýagdaýda öz kärhanalarynyň işinde haýsydyr bir çynlakaý üýtgetmeleri etmeklige çalyşmaýarlar.
3. Preaktiw meýilnamalaşdyrmakda bolsa, esasan, geljekde bolup biljek üýtgetmelere gönükdirilýär, optimal çözgütleriň gözlegleri ýokardan aşak ýerine ýetirilýär.
4. Interaktiw meýilnamalaşdyrmak çaklama esasynda gurulýar, ýagny kärhananyň geljegi gözegçilige tabyndyr, munda, esasan hem, dolandyryş çözgütlerini kabul edýän adamlaryň

oýlanyşykly hereketlerine bagly bolýar. Interaktiw meýilnamalaşdyrmak kärhanany dolandyrmaklygyň hakykatda görnükli gurluşy, emma tejribe ýüzünde ulanyp bolmaýan ülnüsi bolup durýar.

Meýilnamalaşdyrmaklygyň has giňden ýaýran görnüşi hökmünde soňky wagtlara çenli inaktiw meýilnamalaşdyrmak görnüşi boldy, emma ol kem-kemden preaktiw meýilnamalaşdyrmak görnüşine ornuny berýär.

Meýilnamalaşdyrmagy möhleti boýunça üç görnüşe bölýärler:

1. Uzak möhletleýin meýilnamalaşdyrmak, ol on ýyldan we ondan ýokary möhletden ybarat bolan döwri öz içine alýar.
2. Orta möhletli meýilnamalaşdyrmak, üç ýyldan baş ýyla çenli aralykdaky döwri öz içine alýar.
3. Gysga möhletli meýilnamalaşdyrmak, adatça, bir ýyla çenli möhleti öz içine alýar.

Kärhanada meýilnamalaşdyrmak prosesini iki sany esasy tapgyra bölýärler: strategiki meýilnamalaşdyrmak we taktiki meýilnamalaşdyrmak.

Strategiki meýilnamalaşdyrmak – munuň özi çaklamalary işläp taýýarlamaklygy, obýektlere daşky gurşawyň üýtgeýän şertlerine çalt uýgunlaşmaklyga we netijeli işlemäge mümkinçilik berýän dolandyryş obýektleriniň geljekde özünü alyp barmagynyň maksatlary we strategiýasy göz önünde tutulýan meýilnamalary we maksatnamalary öz içine alýan meýilleşdirilen işdir.

Taktiki meýilnamalaşdyrmak – bu kärhananyň hereketleriniň nähili bolmalydygy we strategik maksatlara ýetmek üçin serişdeleri nähili paýlamaly we ulanmalydygy baradaky çözgütleri kabul etmek prosesidir.

Strategik we taktiki meýilnamalaşdyrmagyň arasyndaky esasy tapawuda maksada ýetmek bilen, maksada ýetmekligiň serişdeleriniň arasyndaky tapawut hökmünde seredip bolar.

Kärhananyň işini meýilnamalaşdyrmakda gündelik (operativ) meýilnamalaşdyrmak düşüňjesi giňden ulanylýar. Gündelik (operativ) meýilnamalaşdyrmak taktiki meýilnamalaşdyrmagyň düzüm bölegidir, emma ol gysga döwürli wagty öz içine alyp biler (ongünlügi,

aýy, çäryegi we ş.m.). Meýilnamalaşdyrmagyň bu görnüşi umumy hojalyk aýlanyşygynda aýratyn amallary meýilnamalaşdyrmak bilen baglydyr (mysal üçin, marketingi meýilnamalaşdyrmak, önümçiligi meýilnamalaşdyrmak, býujeti düzmek we ş.m.).

Kärhanada meýilnamalaşdyrmak gursala, ol oňyn netijelere getirip biler. Meýilnamany maslahatlaşmaklyga we düzmeklige kärhananyň ähli işgärleri çekilmelidir, emma meýilnamalaşdyrmak prosesine gönüden-göni kärhananyň ýokary ýolbaşçylary, meýilnama bölüminiň işgärleri (ýa-da ykdysady bölümiň düzüminde meýilnamaçylaryň topary), düzümlük birlikleriniň ýolbaşçylary we hünärmenler gatnaşýarlar.

Ýokary ýolbaşçylar meýilnamalaşdyrmagyň esasy tapgyrlaryny we yzygiderliligini kesgitleýärler, şereketiň ösüş maksatlaryny, kärhananyň strategiýasyny işläp düzýärler, strategik meýilnamalaşdyrmak boýunça çözümleri kabul edýärler.

Meýilnamaçy işgärler, pes we orta düzümiň ýolbaşçylary taktiki we operativ meýilnamalary işläp düzmek bilen meşgullanýarlar, munda meýilnamalaşdyrmagyň esasy bölegini meýilnamaçylar düzýärler.

Meýilnamany has ýokary hilli düzmek üçin meýilnamalaşdyrmak işine maslahatçy çekmek maksadalaýykdyr.

Taýýar edilen meýilnamanyň taslamasyny tassyklamak bilen bagly bolan gutarnykly çözümler ýokarky ýolbaşçylar tarapyndan kabul edilýär.

#### **5.4. Kärhananyň hereket etmeginiň mehanizmi**

Bazar şertlerinde kärhananyň durmuş ykdysady wezipesi düýpgöter üýtgeýär. Bu üýtgeşmeler birnäçe ugurlar boýunça amala aşyrylýar.

Bazaryň kärhana üçin esasy öňe sürýän talaby işiň netijesi hökmünde diňe bir önüm öndürmek ýa-da hyzmat etmek bolup durman, eýsem, olaryň girdeji almaklaryny üpjün etmegi bolup durýar, ýagny girdejiler elmydama çykdaýylardan, harajat edilýän serişdelerden ýokary bolmalydyr, ol näçe ýokary boldugyça, kärhana sonça-da düşewüntli işleýär.

Meýilnamalaýyn ykdysadyýetde önümleriň dürli görnüşleriniň elmydama gytçylygynyň bolýandygy sebäpli, mümkin boldugyndan köp möçberde önüm goýbermek talap edilýär, bazar ykdysadyýetinde bolsa, diňe bir önüm öndürmek däl-de, eýsem, ony ýerlemek hem-de önümçiligi diňe önümlere kepillendirilen isleg bolan halatynda giňeltmekligiň maksadalaýykdygy nygtalýar.

Kärhanalar ýokary guramalar tarapyndan goýulýan çäklendirmeleriň ornuna öz işlerini özbaşdak esasyda amala aşyrmaga mümkinçilik aldylar, emma bu özbaşdaklyk kärhananyň batyp galmak töwekgelçiligini hem döredýär.

Hojalygy ýöretmegiň bazar şertlerinde kärhananyň häsiýeti üýtgeýär, bu özgerişler onuň işiniň köp ugurlaryny öz içine alýar.

Islendik kärhana gurmaçylyk-hukuk we eýeçilik görnüşine, pudaklaýyn tabynlygyna, öndürýän önümlerine ýa-da hödürleýän hyzmatlaryna garamazdan, aýyk ykdysady ulgam bolup durýar, ony aşakdaky tertipde görkezmek bolar:

*1-nji bölek* – esasy wezipesi serişdeleri özgertmek bolan kärhana;

*2-nji bölek* – girişdäki serişdeler, ýagny zähmet, maddy, maliýe serişdeleri;

*3-nji bölek* – çykyşdaky serişdeler, ýagny özgerdilen serişdeler – taýýar önümler, önümçilik galyndylary, girdeji, pul serişdeleri;

*4-nji bölek* – kärhananyň aragatnaşyk saklaýan durmuş gurşawy, ýagny döwlet guramalary we kanunçylyk;

*5-nji bölek* – tebigy gurşaw, ýagny tebigy serişdeleri, gazylyp alýnýan baýlyklary, howany, suwy sarp etmek;

*6-njy bölek* – bazar bilen özara aragatnaşyk we marketing, bu bölek serişdeleriň girişinde, şeýle hem çykyşynda özara hereket edýär;

*7-nji bölek* – serişdeleriň çykyşda we girişde özara gatnaşygy kärhananyň ykdysady işini we kärhananyň ykdysadyýetini emele getirýär.

Ýokarda, kärhananyň bazar şertlerinde iki sany wezipäni: önüm öndürmekligi we ony satmaklygy ýerine ýetirýändigini belgilenip geçirildi. Bu şertleriň ýerine ýetiriliş derejesi kärhananyň ösmegine ýa-da batyp galmagyna öz täsirini ýetirýär. Nämä öndürmekligiň zerurlygyny bilmek üçin (nähili görnüşde; näçe möçberde) hem-de

serişdeleriň sarp edilmeginden öň, kärhana bazary öwrenmeli, ýagny marketing bilen meşgullanmaly. Kärhana marketing bilen elmydama önümleriň öndürilmeginden öň we olary ýerleşdirmegiň barşynda meşgullanmalydyr.

Çözüň kabul etmek üçin anyk maglumatlary toplamak we seljermek zerurdyr, bu wezipeler aşakdaky zerurlyklary öz içine alýar:

- Harytlaryň häsiýetnamasy: olar ahyrky ýa-da aralyk sarp ediş harytlarymy, taýýar önüm ýa-da ýarym fabrikatmy, hyzmat ediş ulgamy zerurmy, sarp ediji üçin baha kabul ederliklimi, bäsdeşleriň maksady nähili?

- Bazaryň umumy häsiýetnamasy: sarp edijileriň sany, haryt satyn almak boýunça islegler, alyjylaryň haryda üpjün ediliş şertlerine we möhletine bolan garaýşy, bäsdeşleriň satuw boýunça şertleri;

- Harytlary ýaýratmak boýunça ugurlar: önüm öndürijiler bilen sarp edijileriň arasynda dellallaryň bolmagy, olaryň möçberi;

- Bazaryň anyk ýagdaýy: bäsdeşligiň mazmuny we derejesi, harytlary öndürijileriň arasynda bäsdeşlik barmy we onuň derejesi nähili?

- Kanunçylyk çäklendirmeleri: marketing işine päsgelçilik berip biljek kanunçylyk çäklendirmeleri barmy?

- Marketing ugry boýunça dolandyryş işiniň derejesi: şereketiň içerki we daşarky bazarlardaky ýagdaýyny göz önünde tutýan uzak möhletleýin maksatlary (10-15 ýyl) we onuň ösüş meýilleri; bu maksatlary gazanmak üçin zerur bolan maliýe, maddy we beýleki serişdeler; şereketiň geljegi boljak maksatlary (5 ýyla çenli) we şunda ýüze çykyp biljek wezipeleri hem-de olaryň zerur bolan serişdeler bilen üpjünçiligi; uzak möhletleýin strategiki maksatlara ters gelmeýän, bazar konýukturasy tarapyndan öňe sürülýän gündelik maksatlary we wezipeleri.

Önümçilikde we marketing syýasatyny amala aşyrmagyň barşynda, önümleriň bazardaky dolanyşyk siklini göz önünde tutmak zerurdyr.

Kärhananyň düşewüntli, düşewüntsiz ýa-da diňe özüni ödäp işleýändigini serişdeleri özgertmegiň görnüşlerine we usullaryna



bagly bolup, onuň netijeliligini hususy we umumy görkezijiler bilen kesgitlemek mümkindir.

Serişdeleri gaýtadan özgertmek prosesiniň aňyrsynda, birinji bölekde näme gizlenýär? Serişdeleriň gaýtadan özgertmeginiň kärhananyň çäklerinde ýerine ýetirilmegi üçin, ol kesgitli gurluşa eýe bolmalydyr, onda anyk prosesler bolup geçmelidir, ol önümçiligi guramak we dolandyrmak boýunça kesgitli wezipeleri ýerine ýetirmelidir.

#### Kärhananyň gurluşy:

- Esasy önümçiligiň düzüm birlikleri;
- Kömekçi we goşmaça hyzmat edýän düzüm birlikleri;
- Kömekçi önümçiligiň düzüm birlikleri;
- Dolandyryş gulluklary we düzüm birlikleri.

#### Kärhanada ýerine ýetirilýän prosesler:

- Ylmy barlaglar;
- Daşamak;
- Taslama düzmek;
- Galyndylary gaýtadan ulanmak we ýok etmek;
- Taýýarlamak;
- Dikeltmek;
- Abatlamak we döwrebaplaşdyrmak;
- Konserwirlemek we gaplamak;
- Önümiň zaýa bolmagyna gözegçilik etmek we önüni almak;
- Arassalamak we zyýansyzlandyrmak;
- Hyzmat etmek;
- Howpsuzlyk önüni alyş çäresi;
- Saklamak;
- Dolandyrmak.

#### Kärhanada dolandyryş wezipeleri:

- Hasaba almak we statistika;
- Höweslendirmek;

- Seljermek;
- Ýerine ýetirilişe gözegçilik etmek;
- Meýilleşdirmek, düzgünleşdirmek;
- Çözümleri kabul etmek we olary durmuşa geçirmek.

Kärhanada guramaçylygyň esasy wezipeleri:

- Kadalaşdyrmak;
- Serişde üpjünçiligi;
- Wagt we giňlikde utgaşdyrmak;
- Zähmet serişdelerini ugrukdyrmak;
- Operativ meýilnamalaşdyrmak;
- Iş orunlaryny meýilnamalaşdyrmaklygy işläp taýýarlamak;
- Amatly zähmet şertlerini döretmek;
- Dolandyryş wezipelerini ýerine ýetirmek;
- Taýýar önümleri ýerlemek;
- Zähmeti bölmek we onuň kooperasiýasy;
- Ätiýaçlyklary ýüze çykarmak we önümçiligiň girdejililigini ýokarlandyrmak.

### *Kärhananyň işiniň bes edilmegi*

Kärhananyň işini bes etmek, ony üýtgedip guramak we ýatyrnak görnüşinde amala aşyrylyp bilner.

Üýtgedip guramak – munuň özi ýatyrnak çäresini geçirmezden kärhanany gaýtadan döretmekdir. Kärhanany üýtgedip guramak diýlip onuň goşulmagyna, birleşdirilmegine, bölünmegine, aýrylmagyna hem-de täzeden döredilmegine düşünilýär. Kärhanany üýtgedip guramak ony esaslandyryjynyň ýa-da kärhananyň şeýle etmäge esaslandyryş resminamalary tarapyndan ygtyýarly edilen ýokary dolandyryjy edarasynyň meýletin gelen karary esasynda amala aşyrylyp bilner.

Kärhananyň ýatyrylmagy diýlip onuň işiniň hukuklary we borçlary başga kärhana miras tertibinde geçmezden bes edilmegine düşünilýär. Kärhananyň işi meýletin ýa-da mejbury tertipde bes

edilip bilner. Kärhananyň işi meýletin esasynda islendik wagtda şu aşakdakylaryň kabul eden kararlary esasynda bes edilýär:

- döwlet kärhanasynyň, jemgyýetçilik guramasynyň kärhanasynyň eýesiniň;
- paý eýeçiliginiň hukugyna esaslanan kärhananyň ähl

Kärhananyň işi mejbury tertipde kazyýetiň çözgüdi bilen şu aşakdaky halatlarda bes edilýär:

- batyp galmak netijesinde;
- bellige alnanda Türkmenistanyň kanunçylygynyň bozulmagy bilen baglanyşyklylykda kärhananyň bellige alnyşynyň hakyky dældigi ykrar edilende;
- eger ol ygtyýarnama almaga degişli edilip, öz işini ygtyýarnamasyz amala aşyrsa ýa-da Türkmenistanyň kanunçylygy tarapyndan gadagan edilen işi amala aşyrsa;
- senenama ýylynyň dowamynda bikanun işleri ençeme gezek amala aşyrsa ýa-da Türkmenistanyň kanunçylygyny gödek bozan halatlarynda;
- Türkmenistanyň kanunçylyk namalary tarapyndan göz önünde tutulan beýleki halatlarda.

Kärhananyň eýesi (eýeleri) , kazyýet ýa-da kärhanany esaslandyran edara kärhanany ýatyrmak hakynda karar kabul edýär. Olar ýatyrylyşygy geçirmegiň tertibini we möhletlerini belleýärler, ýatyrş toparyny (ýatyrjyny) belleýärler. Kärhananyň ýerine ýetiriji edarasý ýatyrş toparynyň (ýatyrjynyň) bellenilen gününden başlap, kärhanany dolandyrmak boýunça öz ygtyýarlyklaryndan mahrum bolýar, onuň wezipesi ýatyrş topary (ýatyrjy) tarapyndan ýerine ýetirilýär.

Ýatyrjy topar (ýatyrjy) döwlet bellige alyş edarasyna kärhananyň hukuk ýagdaýynyň üýtgänligi hakyndaky habary we topar (ýatyrjy) hakyndaky maglumatlary berýär. Ýatyrjy topar (ýatyrjy) kazyýetde ýatyrlyýan kärhananyň wekili bolup çykyş edýär,

algydarlaryň ýüze çykarylmany we debitor bergileriniň alynmany üçin degişli çäreleri görýär.

Kärhana edara görnüşindäki taraplaryň ýeke-täk döwlet sanawyndan çykarylandan soň, kärhananyň ýatyrylmany gutaran, kärhana bolsa dowam etmegini bes etdi diýlip hasaplanýar.

Kärhana ýatyrylanda onuň algydarlarynyň talaplary şeýle nobatlylyk boýunça kanagatlandyrylýar:

Birinji nobatda, ýatyrylýan kärhananyň ömrüne ýa-da saglygyna zyýan ýetirenligi üçin öňünde jogapkärçilik çekýän raýatlaryň talaplary kanagatlandyrylýar;

Ikinji nobatda, işden boşadylanda berilýän kömek pulunyň we kärhanada zähmet şertnamasy boýunça işleýän adamlar bilen zähmet hakynyň tölegleri, şeýle hem awtorlyk şertnamasy boýunça pul haklarynyň hasaplaşygy geçirilýär;

Üçünji nobatda, kreditorlaryň ýatyrylýan kärhananyň emläginiň girewi bilen üpjün edilen borçnamalary boýunça talaplary kanagatlandyrylýar;

Dördünji nobatda, hökmany salgyt we döwlete hem-de ýerlerdäki häkimiýet edaralaryna beýleki tölegler boýunça bergiler, şeýle hem bank kreditleri boýunça bergiler üzülişilýär;

Bäşinji nobatda, beýleki kreditorlar bilen hasaplaşyklar geçirilýär.

### **Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Kärhananyň «strategiýasy» diýen düşüňjä häsiýetnama beriň.
2. Kärhananyň «taktikasy» diýen düşüňjä häsiýetnama beriň.
3. Söwda we hyzmatlar çygyrynda işleýän kärhanalaryň strategiýasynyň aýratynlyklaryny beýan ediň.
4. Netijeli marketing strategiýasyny işläp düzmek üçin telekeçi, esasan, haýsy meselelere üns bermeli?
5. Haýsy strategiýalar peýdalanylýan halatynda telekeçilik işinde oňyn netijeler gazanylyp bilner?
6. Kärhanany dolandyrmaklygy guramak düşüňjesine häsiýetnama beriň.
7. Dolandyryşyň derejelerine häsiýetnama beriň.

8. Dolandyryşyň meýilnamalaşdyrmak wezipesine häsiýetnama beriň.
9. Dolandyryşyň guramaçylyk wezipesine, şeýle hem. dolandyryşyň höweslendirmek wezipesine häsiýetnama beriň.
10. Dolandyryşyň gözegçilik wezipesine häsiýetnama beriň.
11. Kärhananyň býurokratik - guramaçylyk gurluşy diýmek nämä?
12. Kärhananyň adaptiw - guramaçylyk gurluşyna düşünje beriň.
13. Meýilnamalaşdyrmak işini dürli alamatlar boýunça toparlara bölüň.
14. Wagtlaýyn ugur almak meýilnamalaşdyrylyşyny toparlara bölüň.
15. Meýilnamalaşdyrmagy möhleti boýunça toparlara bölüň. Kärhanany taktiki we strategiki meýilnamalaşdyrmaklygyny aratapawudyny beýan ediň.
16. Gündelik (operatiw) meýilnamalaşdyrmak diýlip nämä düşünilýär?
17. Kärhananyň gurluşy diýen düşüňjä häsiýetnama beriň.

### 6.1. Telekeçilik töwegelçiliginiň mazmuny

Telekeçilik işiniň töwegelçilikli bolup durýandygy subut edilendir, ýagny bazar ykdysadyýetiniň emele gelen ýagdaýynda, bäsleşik şertlerinde hem-de ykdysadyýetiň ähli kanunlarynyň işleýän wagtynda telekeçilik işini amala aşyran adamlaryň hereketleri öňünden kesgitli derejede hasaplanyp bilinmez. Telekeçilik işinde birnäçe çözgütleri kesgitsizlik şertlerinde, haçanda amala aşyrylmagyny öňünden aýtmak çylşyrymly bolan (hasaplamak, ýagny ýüz göterim diýip aýdylyşy ýaly) hereket ugruny birnäçe mümkin bolan görnüşleriň arasyndan saýlamaly bolanynda kabul etmeli bolýar.

Töwegelçilik adamyň işiniň islendik çygryna mahsusdyr, ol adamlar tarapyndan kabul edilýän çözgütleriň oňyn netije bermegine täsir edýän birnäçe şertler we faktorlar bilen baglanyşyklydyr. Taryhy tejribeden belli bolşuna görä, garaşylýan netijeleri alyp bolmazlyk töwegelçiligi haryt-pul gatnaşyklarynyň we hojalyk subýektleriniň arasyndaky bäsdeşligiň ähliumumy bolýan döwründe ýüze çykyp başlady.

Ähli ýurtlaryň ösüş tejribesinden görnüşi ýaly, ykdysady syýasatyň taktikasyny-strategiýasyny işläp taýýarlamakda hojalyk töwegelçiligine doly baha bermezlik ýa-da ony inkär etmeklik anyk çözgütleri kabul etmekde jemgyýetiň ösmegini, ylmy-tehniki ösüşi bökdeýändigini, ykdysady ulgamy durgunlylyga sezewar edýändigini gutulgysyzdyr. Hojalyk gurşawy has hem bazar gurşawyna öwrülýär, telekeçilik işine kesgitsizligiň goşmaça elementlerini goşýar, töwegelçilikli ýagdaýlaryň zolaklaryny giňeldýär. Bu şertlerde garaşylýan ahyrky netijäni almakda düşnüksizlik we ynamsyzlyk ýüze çykýar, telekeçilik töwegelçiliginiň derejesi hem ýokarlanýar.

Telekeçilik gurluşlaryň sanynyň artmagy, täze bazar gurallarynyň birnäçesiniň döredilmegi Türkmenistanda bolup geçýän ykdysady özgertmeleriň netijesidir. Hususlaşdyrmak işlerini durmuşa

geçirmek bilen, döwlet jogapkärçilikleri telekeçilik gurluşlarynyň üstüne ýükleýär.

Telekeçilik işinde töwegelçilikli faktorlary göz önünde tutman bolmaýar, kärhananyň töwegelçiliksiz hojalygy dolandyrmak konsepsiýasy esasynda hereket etmegiň netijeli mehanizmini döretmek mümkin däl.

Kesgitsizligiň hojalygy dolandyrmak şertine gutulgysyz häsiýetnamasy bolýandygy sebäpli, töwegelçilik islendik hojalygy dolandyrmak boýunça çözgüdiň kabul edilmeginiň obýektiv gutulgysyz elementini düzýär. Ykdysady edebiýatda, köplenç hem, «töwegelçilik» we «kesgitsizlik» düşünjeleriniň arasynda tapawut edilmeyär. Olary biri-birinden çäklendirmek gerekdir. Hakykat ýüzünde birinjisi haçanda näbelli wakalaryň başlanmagynyň örän ähtimallygy ýagdaýynyň we olaryň möçberi boýunça bahalandyrylmagyny häsiýetlendirýär, ikinjisi bolsa şeýle wakalaryň başlanmagynyň ähtimallygyny önünden bahalandyrmak mümkin däl ýagdaýy bolup durýar. Hakyky ýagdaýda telekeçi tarapyndan kabul edilýän çözgüt töwegelçilik bilen elmydama baglanyşyklydyr, ol birnäçe garaşylmadyk kesgitsizlik faktorlarynyň bolmagy bilen şertlendirilendir.

Telekeçiniň töwegelçiligi bölekleýin ykdysadyýetiň beýleki subýektlerine geçirmeklige hukuklydygyny, emma onuň töwegelçilikden doly gaça durup bilmejekdigini bellemek zerurdyr. «Töwegelçilik etmedik utuş gazanmaýar» diýen söz adalatly hasaplanylýar.

Başga sözler bilen aýdylanda, ykdysady taýdan girdeji almak üçin telekeçi töwegelçilikli çözgüdi kabul etmeli bolýar.

Şulary ynam bilen aýtmak mümkündür, ýagny kesgitsizlik we töwegelçilik telekeçilik işinde örän wajyp orun tutýar, olar özlerinde meýilleşdirilýän we hakyky ýagdaýyň gapma-garşylygyny jemleýär, ýagny telekeçilik işiniň ösüş çeşmesini öz içine alýar. Telekeçilik töwegelçiligi şereket babatynda daşarky gurşawyň kesgitsizligi sebäpli, obýektiv esaslara eýe bolýar. Daşarky gurşaw, obýektiv ykdysady, durmuşy we syýasy şertleri öz içine alýar, olaryň çäklerinde şereket öz işini amala aşyrýar hem-de olaryň dinamikasyna

uýgunlaşmaklyga mejbur bolýar. Ýagdaýyň kesgitsizligini onuň birnäçe üýtgäp durýan kontragentleriň we adamlaryň sanynyň möçberine baglydygy bilen öňünden anyklap bolýar, kontragentleriň we adamlaryň özüni alyp barşyny kabul ederlikli anyklyk bilen öňünden aýtmak hemişe başartmaýar. Şeýle-de maksatlary, ölçegleri we olara baha bermekligiň görkezijilerini kesgitlemekde, anyklygyň ýoklugy hem täsir edýär (jemgyýetçilik zerurlyklarynda we sarp edijilik isleglerinde öňe gidişlik, tehniki we tehnologiýa täzelikleriň ýüze çykmagy, bazar konýukturasynyň üýtgemegi, garaşylmadyk tebigy hadysalar).

Telekeçilik ykdysady konýukturanyň kesgitsizligi bilen elmydama baglanyşyklydyr, ol harytlara, pula, önümçilik faktorlaryna isleg-tekliý boýunça durnuksyzlykdan, maýany goýum edilýän ugurlarynyň köp görnüşliliginden, serişdeleri maýalaşdyrmaklygyň bolup biljekdiginiň ölçegleriniň dürli görnüşliliginden, täjirçilik we söwda ugry boýunça bilimiň çäkliliginden, şeýle-de başga birnäçe ýagdaýlardan gelip çykýar.

Telekeçilik işi hemişe harytlara we hyzmatlara, pula, önümçilik faktorlaryna bolan islegiň durnuksyzlygy sebäpli, ykdysady konýukturanyň kesgitsizligine duçar bolýar.

Telekeçiniň bazar gatnaşyklarynda ykdysady taýdan özüni alyp barşy, mümkinçilikleriniň çäklerinde öz töwekgelçiligine saýlap alan we durmuşa geçirýän telekeçilik işiniň özbaşdak maksatnamasyna esaslanandyr. Bazar gatnaşyklarynyň her bir gatnaşyjylary, öňden mälüm bolan üstünlik kepilliklerinden, ýagny bazara gatnaşmaklygyň üpjün edilen paýyndan, bellenilen bahalar boýunça önümçilik serişdelerine eýe bolmakdan, satyn alyjylyk ukybynyň durnukly bolmagyndan, ykdysady dolandyryş gurallarynyň kadalarynyň we kadalaşdyryjy namalarynyň, şeýle-de beýleki gurallarynyň üýtgeşsiz bolmagyndan deslapdan mahrumdyr.

Telekeçilik işiniň töwekgelçiliginiň bolmagy, munuň özi ykdysady erkinligiň arka tarapydyr, ýagny onuň üçin özboluşly tölegdir. Bazar gatnaşyklarynyň ösmegi bilen kesgitsizlik we telekeçilik töwekgelçiligi hem ösär.

Telekeçilik işinde kesgitsizligi aradan aýyrmak mümkin däl, sebäbi ol obýektiw hakykat bolup durýar. Töwekgelçilik telekeçilige



mahsusdyr, ol onuň ykdysady durmuşynyň aýrylmaz bölegi bolup durýar. Şu wagta çenli biz telekeçilik töwekgelçiliginiň diňe obýektiw tarapyna üns berip geldik. Hakykatdan hem, töwekgelçilik ykdysadyýetde hakyky prosesler bilen baglydyr. Töwekgelçiligiň obýektiw bolmaklygy onuň telekeçiniň hereketlerine bagly daldigini aňladýar.

Töwekgelçilige akyl ýetirmek her bir adamyň häsiýetine, dünýägaraýşyna, psihologik aýratynlyklaryna we bilim derejesine bagly bolýar. Bir telekeçi üçin töwekgelçiligiň derejesi kabul ederlikli bolsa, beýleki bir telekeçi üçin şol bir töwekgelçilik kabul ederliksiz bolup biler.

Häzirki wagtda telekeçiligiň iki görnüşini tapawutlandyrmak mümkindir. Olaryň birinji görnüşü köne hojalyk gatnaşyklaryna esaslanan söwda guramalarydyr. Kesgitsizlik ýagdaýynda şunuň ýaly telekeçiler hojalygy dolandyrmagyň üýtgäp durýan şertlerine uýgunlaşmaklyga synanyşyp, töwekgelçilikden gaça durmaklyga çalyşýar. Ikinji görnüşü, bu täze döredilen telekeçilik gurluşlarydyr, olar ösen gorizonta gatnaşyklaryň giňişleýin ýöriteleşdirilenligi bilen häsiýetlendirilýär. Şunuň ýaly telekeçiler töwekgelçilik etmeklige taýýardyrlar, töwekgelçilikli ýagdaýlarda olar öz serişdeleriniň kömegi bilen özüni alyp çykyp bilýärler. Olar täze hyzmatdaşlary örän çalt tapmaklyga ukyply bolýarlar.

## **6.2. Telekeçilik töwekgelçilikleriniň toparlanmasy**

Telekeçilik töwekgelçilikleriniň toparlanmasynyň çylşyrymly bolmaklygy olaryň görnüşleriniň köpdürli bolmagy bilen baglanyşyklydyr. Telekeçiler töwekgelçilik bilen hemişe gündelik hem-de uzak möhletleýin maksatlary çözenlerinde çaknyşýarlar. Töwekgelçiligiň umumy görnüşlerine telekeçileriň ählisi sezewar bolýarlar, emma umumy töwekgelçilikler bilen birlikde, bellibir iş görnüşlerine mahsus bolan aýratyn häsiýetli töwekgelçilik görnüşleri hem bardyr, meselem, bank töwekgelçilikleri ätiýaçlandyрма işindäki töwekgelçiliklerden tapawutlanýarlar, soňkular bolsa, öz gezeginde önümçilik telekeçiligindäki töwekgelçiliklerden tapawutlanýarlar.

Töwekgelçilikleriň görnüşleriniň arasyndaky tapawut uludyr, olara ýangynlary, tebigy betbagtçylyklary, syýasy durnuksyzlygy, şeýle-de telekeçilik işini düzgünleşdirýän kanunlaryň üýtgemegini, puluň hümmetsizlenmegini degişli edip bolar.

Telekeçi töwekgelçilik bilen özüniň işiniň dürli tapgyrlarynda çaknysýar, töwekgelçilikli halatyň döremeginiň sebäpleri örän köp bolup biler. Adatça, töwekgelçiligiň döremekligine ýüze çykyp biljek ýagdaýyň kesgitsiz şertleri sebäp bolýar.

Töwekgelçiligiň aşakdaky görnüşlerini tapawutlandyryp bolar:

- hojalyk işi bilen bagly bolan töwekgelçilik;
- telekeçiniň özüniň şahsyýeti bilen bagly bolan töwekgelçilik;
- daşky gurşawyň ýagdaýy hakyndaky maglumatyň azlygynyň bilen bagly bolan töwekgelçilik.

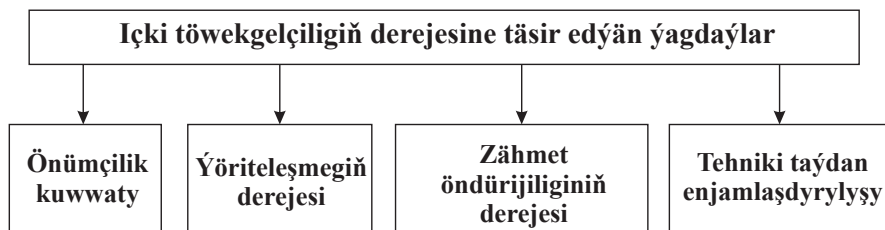
Ýüze çykmagy boýunça telekeçilik töwekgelçiliklerini daşky we içki görnüşlere bölmek mümkin.

Içki töwekgelçilikleriň arasynda iň esasyalary hökmünde şereketiň işgärleriniň hünär derejeleri we tertip düzgüni bilen bagly bolan işgär töwekgelçilikleri bolup durýar.

Içki töwekgelçilikleriň çeşmesi hökmünde telekeçilik şereketiň özi bolup durýar. Emma şol bir wagtyň özünde käbir içki töwekgelçiligiň döremegine getirýän sebäpleriň biri bolup daşky gurşawyň ýagdaýlary hem çykyş edip bilýär. Içki töwekgelçilikleri şu aşakdaky ýagdaýlar bilen şekillendirip bolýar (6.1-nji şekil).

6.1-nji şekil

### Içki töwekgelçilikler



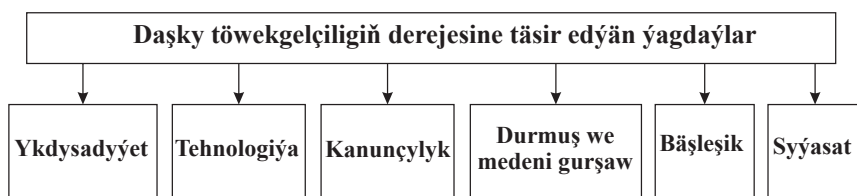
Daşarky töwekgelçilikleriň döremegine daşky gurşawyň ýagdaýlary esasy sebäp bolýar. Olara täsir edip bolmaýar. Olaryň hataryna ulgamlaryň işi bilen gönüden-göni bagly bolmadyk ýagdaýlar girýär. Olardan wagtal-wagtal ýüze çykyp durýan ykdysady we maliýe

çökgünlikleri, puluň hümmetsizlenme hadysalarynyň artmagyny, syýasy ýagdaýlaryň tötänden ýaramazlaşmagyny, garaşylmadyk oňaýsyz syýasy wakalaryň orun almagyny, ygtyýarnamanyň güýjüniň duýdansyz ýatyrylmagyny we beýleki ýagdaýlary görkezmek bolar.

Şeýlelikde, daşarky töwekgelçiliklere telekeçiniň işi bilen gönüden-göni bagly bolmadyk töwekgelçilikler degişli bolýar. Olar 6.2-nji şekilde beýan edilýär.

6.2-nji şekil

### Daşky gurşawa täsir edýän ýagdaýlar



Telekeçilik töwekgelçiliklerini wagt nukdaýnazaryndan gysga möhletli we hemişelik töwekgelçiliklere bölmek mümkindir.

Gysga möhletli töwekgelçiliklere kesgitli döwür telekeçä howp salýan töwekgelçilikler degişlidir. Meselem, ulag töwekgelçiliginde zyýan çekmek ýük daşalan wagtynda döremegi mümkin ýa-da anyk geleşik boýunça töleg geçirilmezlik töwekgelçiligi bolup biler.

Hemşelik töwekgelçiliklere telekeçilik işine bellibir geografik etrabynda ýa-da kesgitli ykdysadyýet pudagynda üznüksiz howp salýan töwekgelçilikler degişlidir, meselem, hukuk ulgamy kämil däl bolan ýurtda töleg tölenmezlik töwekgelçiligi ýa-da ýokary seýsmiki howply etraplarda binalaryň weýran bolmak töwekgelçiligi bolup biler.

Kanuna laýyklyk derejesi boýunça telekeçilik töwekgelçilikleri aşadakylyra bölünip biler: kanuna laýyk we kanuna laýyk däl töwekgelçilikler.

Ähli telekeçilik töwekgelçiliklerini ätiýaçlandyrmak mümkinçiligine laýyklykda iki sany uly topara bölmek mümkin: ätiýaçlandyrylýan we ätiýaçlandyrylmaýan. Telekeçi öz töwekgelçiliklerini böllekleyin ykdysadyýetiň beýleki subýektlerine geçirip biler, hususan

hem, ätiyaçlandyрма gatançlary görnüşinde bellibir çykdajlary etmek bilen özüni ätiyaçlandyryp biler. Şeýlelik bilen, töwekgelçiligiň käbir görnüşleri, meselem, emlägiň ýitip gitmek töwekgelçiligi, ýangyn we awariýa döremek töwekgelçiliklerini we beýlekileri telekeçi ätiyaçlandyryp biler.

Ätiyaçlandyryş töwekgelçiligi (jogapkärçiligi) – bu döreýiş taýdan ähtimallyk we tötänlik alamatlaryna eýe bolan, ýüze çykan halatynda ätiyaçlandyryş geçirilýän we çak edilýän hadysanyň ýüze çykma mümkinçiligidir.

Howp çeşmesine baglylykda ätiyaçlandyрма töwekgelçilikleri iki topara bölünýär:

- tebigy betbagtçylyklaryň ýüze çykmagy bilen bagly bolan töwekgelçilikler (tebigy hadysalar, ýer titreme, suw daşgyny we beýlekiler);
- adamyň maksada gönükdirilen hereketleri bilen bagly bolan töwekgelçilikler.

Ätiyaçlandyrmaklyk maksadalaýyk hasaplanýan töwekgelçiliklere aşakdakylar degişlidir:

- ýangynlaryň we beýleki tebigy betbagtçylyklaryň netijesinde bolup bilmegi mümkin bolan ýitgiler;
- awtomobil heläkçilikleriniň netijesinde ähtimal bolup biljek ýitgiler;
- ulag bilen daşamakda önümiň zaýa bolmagynyň ýa-da ýok bolmagynyň netijesinde bolup biljek ähtimal ýitgiler;
- şereketiň işgärleriniň ýalňyşlyklarynyň netijesinde bolup biljek ähtimal ýitgiler;
- şereketiň işgärleri tarapyndan täjirçilik syrlarynyň bäsdeşlere bermeginiň netijesinde bolup biljek ähtimal ýitgiler;
- kömekçi potratçylar tarapyndan borçlaryny ýerine ýetirmezliginiň netijesinde ähtimal bolup biljek ýitgiler;
- şereketiň işewür işjeňliginiň saklanmagynyň netijesinde bolup biljek ähtimal ýitgiler;
- şereketiň ýolbaşçysynyň ýa-da esasy işgäriniň aradan çykmagynyň, näsaglamagynyň mümkinligi netijesinde bolup biljek ähtimal ýitgiler.

Töwekgelçiligiň käbir görnüşlerini ätiýaçlandyryş kompaniýalary ätiýaçlandyrmak üçin almaýarlar, emma şunda ätiýaçlandyrylmaýan töwekgelçiligi öz üstüne almaklyk telekeçi üçin potensial girdeji çeşmesi bolup durýar. Emma ätiýaçlandyryş töwekgelçiliginiň netijesinde dörän ýitgiler ätiýaçlandyryş kompaniýalarynyň tölegleriniň hasabyna ýapylýan bolsa, onda ätiýaçlandyrylmaýan töwekgelçiligiň netijesinde bolan ýitgiler telekeçilik şereketiniň özüniň hususy serişdeleriniň hasabyna öwezi dolunýar. Şunda şereket üçin ýitgiler düzgün bolşy ýaly jemgyýet üçin ýitgini aňladýar.

Ýitgi sebäplerine laýyklykda statistiki töwekgelçilikler aşakdaky toparlara bölünip biler:

- tebigy betbagtçylyklaryň (ot, suw, ýer titremesi, tupan we ş.m.) şereketiň aktiwine oňajsyz täsir etmegi netijesinde ähtimal bolup biljek ýitgiler;
- jenaýatçylykly hereketleriň netijesinde ähtimal bolup biljek ýitgiler;
- şereket üçin amatsyz kanunçylyklaryň kabul edilmegi netijesinde ähtimal bolup biljek ýitgiler (eýeçiligiň gönüden-göni alynmagy bilen bagly bolan ýa-da kanunçylygyň kämil dældigi sebäpli, günäkärden öwezlik tölegini almak mümkinçiliginiň bolmazlygy bilen bagly bolan ýitgiler);
- esasy üpjün edijiniň ýa-da sarp edijiniň işini bes etmeklige mejbur edýän üçünji taraplaryň eýeçiliginiň howp salmagy netijesinde ähtimal bolup biljek ýitgiler;
- şereketiň esasy işgärleriniň ýa-da şereketiň esasy eýesiniň aradan çykmagy ýa-da iş ukypsyzlygy netijesindeki ýitgiler (bu hünär derejeli işgärleri saýlap almaklygyň kynlygy, şeýle-de eýeçilik hukuklaryny bermek meseleleri bilen baglydyr).

Statistiki töwekgelçilikden tapawutlylykda, dinamiki töwekgelçilik şereket üçin ýitgini ýa-da girdejinini öz içine alýar. Ondan başga-da aýratyn bir şereket üçin zyýan ýetirýän dinamiki töwekgelçilikler bir wagtyň özünde umuman alnanda jemgyýet üçin utuş getirip biler. Şonuň üçin hem, dinamiki töwekgelçilikler kynlyk bilen dolandyrylýan töwekgelçilikler hasaplanylýar.

### 6.3. Töwekgelçilik görkezijileri we olara baha bermegiň usullary

Töwekgelçilik ähtimallyk kategoriýasy bolup durýar. Ýlmy nukdaýnazardan ýitginiň bellibir derejesiniň döremek ähtimallylygy hökmünde ony şeýle manyda häsiýetlendirmek we ölçemek has esaslandyrylandyr. Şeýlelikde, bir söz bilen aýdylanda, ýagdaý boýunça, hemme taraplaýyn töwekgelçilige baha berlende mümkin bolan ýitgileriň absolýut ýa-da otnositel ululyk aňlatmasynyň her biri üçin şeýle ululygyň ýüze çykmagynyň degişli ähtimallygyny bellemeli bolardy. Şunuň ýaly ýitgi ähtimallygynyň tablisasyny ýa-da egri çyzygyny gurmak töwekgelçilige baha bermekligiň başlangyç döwri bolup durýar. Emma ony telekeçilik babatynda ulanmak, köplenç hem, adatdan daşary çylşyrymly mesele bolýar. Şonuň üçin iş ýüzünde, töwekgelçiligiň kabul ederliklidigi hakynda has wajyp pikirleri, umumylaşdyrylan häsiýetnamalary görkezýän bir ýa-da birnäçe esasy görkezijiler, ölçegler, ululyklar boýunça bahalandyrmak bilen ýönekeýleşdirilen çemeleşmeler bilen çäklenmeli bolýar. Şu maksat bilen ilkiňbaşdan ýitgi ululygyna baglylykda töwekgelçiligiň kesgitli ugruny ýa-da zolagyny böleliň.

Ýitgileriň garaşylmaýan ugruny töwekgelçiliksiz ugur diýip atlandyrsak, oňa nol ýa-da otrisatel ýitgiler laýyk gelýär.

Ýol berilýän töwekgelçilik zolagy hökmünde, telekeçilik işiniň öz ykdysady maksadalaýyklygyny saklaýan çäklerine düşünilýär, ýagny ýitgi bar, emma olar garaşylýan peýdadan az bolmaly. Ýol berilýän töwekgelçiligiň aňryçägi telekeçilik işinden geljek peýda deň bolan mümkin boljak ýitgidir.

Nobatdaky has howply ugur howply töwekgelçilik zolagy diýlip atlandyrylýar. Bu ugur garaşylýan girdejiniň ululygyndan ýokary möçberde we telekeçilikden garaşylýan peýdanyň doly hasaplanan ululygyna çenli ýitgi bolmak mümkinçiligini häsiýetlendirýän ugurdyr. Başgaça aýdylanda, howply töwekgelçilik zolagy, garaşylýan girdejiden anyk ýokary geçýän ýitgi howpy bilen häsiýetlendirilýär, ahyrynda olaryň telekeçi tarapyndan işe goýum edilen ähli serişdeleriň öwezini dolup bolmaýan ýitgisine getirmegi mümkindir. Soňky ýagdaýda telekeçi diňe bir geleşikden hiç-hili peýda alman, eýsem, peýdasyz çykdaýlaryň jemi möçberinde zyýan çekýär.

Howply töwekgelçilikden başga-da has eýmendirýän heläkçilikli töwekgelçilige seredip geçmek hem maksadalaýykdyr. Heläkçilikli töwekgelçilik zolagyna, öz ululygy boýunça howply töwekgelçilikden hem ýokary geçýän we ahyrky ýagdaýda ululygy boýunça telekeçiniň ähli emläginiň ýok bolmagyna getirip biljek töwekgelçilik hökmünde seredip bolar. Heläkçilikli töwekgelçilik kärhananyň dargamagyna, batmagyna, doly synmagyna, onuň ýapylmagyna we emläginiň satylmagyna getirmeklige ukyplydyr. Heläkçilikli töwekgelçilik kategoriýasyna adamyň janyna göni howp salmak ýa-da ekologiýa heläkçiliginiň ýüze çykmagy bilen bagly bolan (emläk ýa-da pul görnüşinde zyýan çekmeklige bagly bolmazdan) töwekgelçilikleri degişli etmek gerekdir. Telekeçiniň emläk ýagdaýyndan ýokary geçýän ýitgilere seredilmeýär, sebäbi olary almak mümkin däl.

Töwekgelçilige baha bermekligiň ähmiýetli usullarynyň hatarynda statistiki, bilermen, hasap-seljerme usullaryny tapawutlandyralyň.

Statistiki usulyň mazmuny, telekeçilik işiniň birmeňzeş görnüşlerindäki bolup geçen ýitgileriň statistikasynyň öwrenilýändiginden, ýitgileriň bellibir derejeleriniň ýüze çykmagynyň ýygylgynyň kesgitlenilýändiginden ybaratdyr. Eger-de statistiki giňişlik ýeterlik derejede baý bolsa, onda şunuň ýaly derejedäki ýitginiň ýüze çykmak ýygylgyny ilkinji çaklamada olaryň ýüze çykmak ähtimallygyna deňeşdirmek mümkindir. Şonuň esasynda hem ýitgileriň ähtimallygynyň egrisini gurup bolýar, hut şonuň özi hem kesgitlenilmeli töwekgelçilik egrisidir.

Örän wajyp ýagdaýyň üstünde durup geçeliň. Ýitgileriň käbir derejeleriniň ýüze çykmak ýygylgyny, degişli ýagdaýlaryň sanyny, olaryň umumy sanyna bölmek arkaly kesgitlemek bilen ýagdaýlaryň umumy sanyna ýitginiň bolmadyk, utuşly bolan telekeçilik geleşiklerini, ýagny jemleýji girdejiniň artmagyny hem goşmak gerekdir. Ýogsam, ýitgileriň ähtimallyklarynyň görkezijileri we töwekgelçilik howpy has ýokarlandyrylan bolar.

«Bilermen bahalandyrmak usuly» ady bilen mälim bolan bilermen usuly, telekeçilik töwekgelçiligine ulanarlykly tejribeli telekeçileriň ýa-da hünärmenleriň pikirlerini gaýtadan işlemek arkaly durmuşa geçirilip bilner. Bellibir derejeli ýitgileriň döremeginiň ähtimallygyna

bilermenler öz bahalaryny beren ýagdaýlarynda has gowy bolardy, şonuň esasynda bolsa, bilermen bahalarynyň orta aňlatmalaryny tapyp bolardy we olaryň kömegi bilen ähtimallyklary paýlamaklygyň egrisini gurmak bolardy.

Hatda bellibir ýitgi derejeleriniň ýüze çykmagynyň ähtimallygynyň bilermen bahalaryny dört sany häsiýetli nokatlar arkaly almak bilen çäklenmek hem mümkindir, ýagny bilermen görnüşinde iň bir ähtimal, ygtyýar berilýän howply we heläkçilikli ýitgileriň görkezijilerini, olaryň derejelerini, şeýle-de ähtimallyklaryny göz önünde tutmak bilen bellemek mümkindir. Şu dört sany häsiýetli nokatlar boýunça ýitgileriň ähtimallyklaryny paýlamaklygyň ähli egrisini takmynan ýerine ýetirmek çylşyrymly däl. Elbetde, uly bolmadyk ekspert bahalarynyň giňişliginde ýygylýyklaryň grafigi ýeterlik derejede görkezilmeýär.

Ýitgi ähtimallygyny paýlamagyň hasap-seljerme usullary telekeçilik töwekgelçiliginiň görkezijilerine baha bermek nazaryýetine esaslanýar. Gynansak-da, töwekgelçiligiň tejribe ähmiýetli nazaryýeti diňe ätiýaçlandyryş we oýun töwekgelçiligi babatynda ulanarlykly edilip, oňat işlenilip taýýarlanylýandy. Oýunlaryň nazaryýetiniň elementleri telekeçilik töwekgelçiliginiň ähli görnüşlerine ulanarlyklydyr, emma oýunlaryň nazaryýetiniň esasyndaky önümçilik, täjirçilik, maliýe töwekgelçiliginiň baha bermek boýunça hasaplaýyş tejribe ähmiýetli matematiki usullary entek döredilmedi.

Töwekgelçilik derejesini kesgitlemekligiň hödürlenlen usullaryndan başga-da, telekeçilik işiniň tejribesinde oňa baha bermekligiň aşakdaky usullary ulanylýar.

Birnäçe ýagdaýlarda, töwekgelçilik möçberi (maksada ýetmek prosesinde şowsuzlyk bolanlygynda, garaşylýan şowsuzlyk derejesi hökmünde) şowsuzlyk ähtimallygynyň gatnaşygy we bu ýagdaýda bolup biljek amatsyz ýagdaýlaryň netijesiniň derejesi arkaly kesgitlenilýär.

Töwekgelçilik derejesi kähalatlarda garaşylýan zyýanyň bolup biljekdiginiň ähtimallygyna köpeldilmeginiň netijesi hökmünde kesgitlenilýär. Saýlanyp alynýan kararyň töwekgelçilik ululygy bilen şu çözgüdi kabul etmek sebäpli mümkin bolan ýetirilen zyýanyň,



şeýle-de zyýan ýetirilmeginiň aýdyňlygynyň arasyndaky özara baglanyşygyň anyklanmagy bilen baglylykda, iň gowusy diýlip minimal töwekgelçilikli çözgüt hasaplanýar. Başgaça aýdylanda, pes töwekgelçilige sezewar bolmak bilen adam bu ýagdaýda iň amatly görnüşde hereket edýär.

Tehniki we täjirçilik üstünligiň ähtimallygy, ýagny töwekgelçiligi we onuň derejesiniň bahasyny hasaba almaklyk, ýerlemekligiň we beýleki faktorlaryň netijesinde almaklygy çaklanylýan önümiň häsiýetine baglylykda kesgitlenilýär. Olaryň her biri taslamalaryň üstünlik ähtimallygyny hasaplamaklyga kömek edýän tablisa boýunça kesgitlenilip bilner.

Töwekgelçilik derejesini kesgitlemek we amatly çözgütleri saýlap almak üçin birnäçe ýagdaýlarda «çözgütleriň agajy» usulyýeti ulanylýar. Ol kabul edilip bilinjek dürli görnüşli grafik gurulmagyny talap edýär. «Agaçlaryň şahasy» boýunça wakalaryň subýektiw we obýektiw bahalaryny deňeşdirýärler (ekspert bahalary, ýitgileriň we girdejileriň ölçegleri we ş.m.). Gurlan «Agaç şahasynyň» ugry bilen gidip, ähtimallygy hasaplamaklygyň ýörite usulyýetini ulanyp, ugruň her bir görnüşini bahalandyrýarlar. Bu töwekgelçilik derejesini kesgitlemek amatly çözgütleri saýlap almaklyga has esaslandyrylan derejede çemeleşmeklige mümkinçilik berýär. Töwekgelçilik nädogry kabul edilen çözgüdiň netijesinde ýetirilen zyýanyň we bu çözgüdi durmuşa geçirmek bilen bagly bolan çykadjylaryň jemi hökmünde kesgitlenilýär.

#### **6.4. Töwekgelçiligi peseltmekligiň esasy usullary**

Taslamanyň ýokary derejeli töwekgelçiligi, ony emeli ýagdaýda peseltmekligiň ýollaryny gözlemekligiň zerurlygyna getirýär. Taslamalary dolandyrmaklygyň tejribesinde töwekgelçiligi peseltmekligiň aşakdaky usullaryny ulanýarlar:

- Diwersifikasiýa;
- Taslama gatnaşyjylaryň arasynda töwekgelçiligi paýlamak (töwekgelçiligiň bir bölegini bilelikde ýerine ýetirýänlere geçirmek);

- Ätiýaçlandyrmak;
- Hejirlemek;
- Serişdeleri ätiýaçlykda saklamak;
- Garaşylmadyk çykdajlary ýapmak.

Töwekgelçiligi peseltmekligiň sanalyp geçilen her bir usulyna gysgaça seredip geçeliň.

*Diwersifikasiýa.* Diwersifikasiýa diýlip maliýe serişdeleriniň birnäçe aktiwlere maýa goýulmagyna düşünilýär, ýagny maýa goýulýan serişdeleriň özara gönüden-göni baglanyşykly bolmadyk obýektleriň arasynda paýlanmak prosesidir. Şereketler özleriniň hojalyk işinde esasy işiň görnüşi boýunça islegleriň ýa-da buýurmalaryň peseljekdigini öňünden görmek bilen, işleriň ätiýaçlyk ugurlaryny taýýarlaýar ýa-da önümçiligini başga önümleri öndürmeklige gönükdirýärler.

Şereketler tarapyndan diwersifisirlenen portfel çemeleşmesiniň gymmatly kagyzzar bazarynda ulanylmagy (dürli görnüşli gymmatly kagyzlaryň satyn alynmagy) girdejini alyp bilmezligiň ähtimallygyny ýokary derejede peseltmäge mümkinçilik berýär. Diwersifikasiýa töwekgelçiligi dolandyrmaklygyň iki usulyny, ýagny aktiw we passiw usullaryny göz önünde tutýar.

Aktiw dolandyrmak, esasy hojalyk işi boýunça birnäçe maýa goýum taslamalarynyň durmuşa geçirilmeginden mümkin bolan girdejileriň möçberiniň çaklamasyny düzmekden ybarat bolup durýar.

Önümi öňe sürmek boýunça şereketiň aktiw taktikasy, bir tarapdan, iň bir netijeli maýa goýum taslamalaryny öwrenmek we durmuşa geçirmek, bir görnüşli önümleri goýbermek boýunça ýöriteleşdirilmek arkaly bazaryň ähmiýetli bölegini gurşap almak bolup durýan bolsa, beýleki tarapdan, ýokary derejede işi bir görnüşden başga bir görnüşe geçirmek, şol sanda başga çäkler, bazarlara göçmekligiň mümkinligi bolup durýar.

Passiw dolandyryş bellibir derejeli töwekgelçilikli harytlaryň üýtgeşsiz bazaryny döretmekligi we pudakda özüniň pozisiýalaryny durnukly saklamaklygy göz önünde tutýar. Passiw dolandyrmasy pes dolanyşyk, harytlaryň göwrüminiň pes derejesi bilen häsiýetlendirilýär.

*Töwekgelçiligi taslama gatnaşyjylaryň arasynda paýlamak.* Töwekgelçiligi paýlamaklygyň adaty tejribesi, töwekgelçilik boýunça jogapkär hökmünde taslama gatnaşyjylaryň arasynda iň ukyply hasaplanylýan gatnaşyjyny bellemekden ybarat bolup durýar. Emma köplenç, töwekgelçiligiň täsiriniň netijelerini ýeňip geçmek boýunça ol ýeterlik bolmaýar.

Maslahatçy-şereketler, enjamlar bilen üpjün edijiler, hatda potratçylaryň hem birnäçeleri özlerini howpa duçar etmezden ulanyp biljek töwekgelçiligiň öwezini dolmak üçin çäklendirilen serişdelere eýedirler.

Töwekgelçiligi paýlamak maliýe meýilnamasyny we şertnama resminamalaryny işläp taýýarlamak şertlerinde amala aşyrylýar.

Taslama gatnaşyjylaryň arasynda töwekgelçiligi paýlamak hil we möçber taýdan amala aşyrylyp bilner.

Töwekgelçiligi hil taýdan paýlamakda, taslama gatnaşyjylar tarapyndan, bolup biläýjek maýadarlaryň gerimini giňeltmek ýa-da daraltmak boýunça çözgütleriň birnäçesini kabul etmek göz önüne tutulýar. Gatnaşyjylaryň töwekgelçiligi näçe köp derejede maýadarlaryň üstüne ýüklemeklige çalyşdyklaryça, şonça-da taslamanyň gatnaşyjylaryna taslamany maliýeleşdirmek üçin tejribeli maýadarlary çekmek kynlaşýar.

Şonuň üçin hem taslama gatnaşyjylar gepleşikleri alyp baranlarynda töwekgelçiligiň nähili paýyny öz üstlerine almaklygarazydyklary baradaky meselede ýokary derejede çêýe bolmaklyk maslahat berilýär. Taslama gatnaşyjylar tarapyndan öz üstlerine töwekgelçiligiň uly paýyny almak hakyndaky meseläni maslahatlaşmak islegi tejribeli maýadarlary özleriniň talaplaryny peseltmekligine ynandyrmak üçin mümkinçilik berer.

*Ätiýaçlandyrmak.* Töwekgelçiligiň ätiýaçlandyrylmany diýlip mazmuny boýunça bellibir töwekgelçilikleri ätiýaçlandyryş kompaniýalarynyň üstüne ýüklemeklige düşünilýär.

Ätiýaçlandyrmaklygyň iki sany esasy usuly ulanylyp bilner: emläk ätiýaçlandyrmasy we umumy raýat jogapkärçiliginiň ätiýaçlandyrylmany. Emläk ätiýaçlandyrylmany aşakdaky görnüşlere eýe bolup biler:

- Potrat gurluşygynyň töwegelçiliginiň ätiýaçlandyrylmasy;
- Deňiz ýükleriniň ätiýaçlandyrylmagy;
- Potratça degişli bolan enjamlaryň ätiýaçlandyrylmagy. Betbagtçylykly hadysalardan ätiýaçlandyrmak aşakdakylary öz içine alýar:
- Umumy raýat jogapkärçiliginiň ätiýaçlandyrylmagy;
- Hünärmen jogapkärçiligini ätiýaçlandyrmak.

Deňiz ýüklerini ätiýaçlandyrmak deňiz ýa-da howa ulaglary bilen daşalýan islendik gurluşyk ýükleriniň maddy ýitgilerinden ýa-da zaýalanmagyndan goramaklygy göz önünde tutýar. Ätiýaçlandyрма ähli töwegelçilikleri, şol sanda fors-mažor ýagdaýlaryny hem öz içine alýar we harytlaryň ýük ugradyjynyň ammaryndan ýük alyjynyň ammaryna çenli göçürilmegine degişli edilýär. Başga sözler bilen aýdylanda, ýüki ugratmak, ony göçürmekligiň ähli proseslerine, şol sanda ýer üsti ulaglary bilen ýükläp ugratmak portundan ýüki düşürmek portuna çenli ulanarlykly ýagdaýda ätiýaçlandyrylýar.

Potratça degişli bolan enjamlary ätiýaçlandyrmak potratçylar we kömekçi potratçylar tarapyndan, haçanda olar işlerinde özlere degişli bolan ýokary bahaly enjamlaryň uly möçberini ulananlarynda peýdalanylýar.

Ätiýaçlandyrmaklygyň bu görnüşi, adatça, kärendesine alnan enjama degişlidir. Mundan başga-da ol ulag serişdeleriniň fiziki zeper ýetme netijelerinden goramak üçin köplenç ulanylýar.

Umumy raýat jogapkärçiliginiň ätiýaçlandyrylmagy – bu heläkçilikli hadysalaryň netijesinde potratçyny üçünji taraplara ýetirilen zyýanyň netijesinde döräp biljek töwegelçiliklerden ätiýaçlandyrmadyr. Hünärmen jogapkärçiliginiň ätiýaçlandyrmasy diňe potratçynyň öz taýýarlan binagärlik we tehniki taslamalary üçin jogapkärçilik çekýän halatynda amala aşyrylýar.

*Hejirlemek.* Birža we täjirçilik tejribesinde banklaryň pul we göterim töwegelçiliklerini ätiýaçlandyrmak üçin hejirlemek peýdalanylýar.

Ätiýaçlandyрма geleşigi – munuň özi mümkin bolan ýitgilerden bahanyň üýtgemek töwegelçiligini bir tarapdan başga bir tarapa geçirmek arkaly ätiýaçlandyrmak prosesidir.

Hejirlemek – bu bahalaryň üýtgemegi bilen bagly mümkin bolan ýitgileri bir tarapdan başga bir tarapa geçirmek arkaly töwegelçiligi ätiýaçlandyrmakdyr.

Aktiwleri bilen geljekde üpjün etmekligi göz önünde tutýan geleşiklere gyssagly geleşikler diýilýär. Özüniň maksadyny aktiwi sähinmezden üpjün etmek diýip goýýan geleşikler kassalaýyn diýip atlandyrylýar.

Bu geleşikleriň birinji tarapy hejer, ikinji tarapy bolsa alyp-satar diýlip atlandyrylýar. Gyssagly bazardaky üçünji gatnaşyja –araçy arbitražer diýýärler. Arbitražer şol bir aktiwe dürli bazarlarda dürli bahalar goýlan bolsa, olary şol bir wagtyň özünde alyp-satmagyň hasabyna girdeji alýan tarapdyr. Bahalaryň (hümmetiň) üýtgemek töwegelçiliginden ätiýaçlandyrmak üçin hyzmat edýän şertnama «*hej*» diýlip atlandyrylýar.

Hejirlemek hejeri ýitgilerden goramaga ukyplydyr, emma şol bir wagtyň özünde hem ony konýunkturanyň amatly ösmeginden peýdalanmak mümkinçiliginden mahrum edýär. Hejirlemek gyssagly şertnamalaryň, ýagny forward, fýuçers we opsiön şertnamalarynyň baglaşylmagynyň kömegi bilen amala aşyrylýar.

*Forward geleşigi* – bu hakyky harydyň üpjün ediliş möhletiniň gaýra çekilmegi bilen satyn almak-satmak baradaky geleşikdir, ol biržadan daşarda we hökman ýerine ýetirmek üçin baglaşylýar.

*Fýuçers geleşigi* – bu geleşigiň baglanyşylyan döwründe bellenen nyrh boýunça bellibir wagtyň aralygynda harydyň üpjün edilişini ýola goýmak bilen baglanyşylan standart şertnamalar (kontraktlar) satyn almak-satmak baradaky geleşikdir, ol biržada baglaşylýar, onuň ýerine ýetirilmegi bolsa biržanyň hasaplaşyk palatasy tarapyndan kepillendirilýär.

*Opsiön geleşigi* harytlary ýa-da şertnamalary bellenen nyrh boýunça geljekde satyn almaga ýa-da satmaga hukuklary satyn almak-satmak baradaky geleşikdir, ol biržada, şeýle hem biržadan daşarda baglaşylýar we taraplaryň birine şertnamany ýerine ýetirmeklige ýa-da ony ýerine ýetirmekden ýüz öwürmeklige hukuk berýär.

Ylalaşygyň meselesi bolup dürli aktiwler – walýuta, harytlar, paýnamalar, obligasiýalar, wekseller we beýlekiler çykyş edip bilerler.

*Garaşylmadyk harajatlary ýapmak üçin serişdeleri ätiýaçlykda saklamak.* Garaşylmadyk harajatlary ýapmak üçin serişdeleriň ätiýaçlygyny döretmek, taslamany ýerine ýetirmekde bolup biljek bökdençlikleri ýeňip geçmek üçin zerur bolan, taslamanyň bahasyna täsir edýän potensial töwekgelçilikler bilen çykdaýlaryň möçberiniň arasyndaky barabarlygy bellemekligi göz önünde tutýan töwekgelçilikleri dolandyrmak usullarynyň biri bolup durýar.

Garaşylmadyk harajatlary ýapmak üçin serişdeleriň ätiýaçlygyny döretmekde esasy mesele hökmünde töwekgelçilikleriň potensial netijelerine baha bermeklik bolup durýar.

Garaşylmadyk harajatlary ýapmak üçin serişdeleriň ätiýaçlygyny döretmekligiň jemini kesgitlemekde, taslamanyň we onuň elementleriniň başlangyç bahasynyň anyklygyny, taslama boýunça şol bahalandyrmaklygyň geçirilen döwrüne baglylykda göz önünde tutmak zerurdyr.

### **?! Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Töwekgelçilik düşünjesine häsiýetnama beriň.
2. Kesgitsizlik düşünjesine häsiýetnama beriň.
3. Hojalyk işi bilen bagly bolan töwekgelçiliklere düşünje beriň.
4. Telekeçiniň özüniň şahsyýeti bilen bagly bolan töwekgelçilik näme?
5. Daşky gurşawyň ýagdaýy hakyndaky maglumatyň azlyk etmegi bilen bagly bolan töwekgelçilik näme?
6. Daşarky töwekgelçiliklere haýsy töwekgelçilikler degişli bolýar?
7. Içki töwekgelçilikleriň çeşmelerini sanap beriň.
8. Gysga möhletli töwekgelçiligiň mazmunyny beýan ediň.
9. Hemişelik töwekgelçilikleriň mazmunyny düşündiriň.
10. Kanuna laýyk we kanuna laýyk däl töwekgelçilikleriň tapawutly aýratynlyklaryny beýan ediň.
11. Ätiýaçlandyrylýan we ätiýaçlandyrylmaýan töwekgelçilikleriň tapawutly aýratynlyklaryny beýan ediň.
12. Dinamiki we statistiki töwekgelçiligi beýan ediň.
13. Ýol berilýän töwekgelçilik diýlip nämä aýdylýar?
14. Howply töwekgelçilik diýlip nämä aýdylýar?
15. Heläkçilikli töwekgelçilik diýlip nämä aýdylýar?
16. Töwekgelçilige baha bermekligiň usullaryna häsiýetnama beriň.
17. Töwekgelçiligi peseletmegiň usullaryna häsiýetnama beriň.

### 7.1. Telekeçilik medeniýeti we etikasy

«Telekeçilik medeniýeti» düşünjesi durmuş-ykdysady hadysalaryň ýeterlik derejede giň gurşawyny öz içine alýar, mundan başga-da telekeçilik medeniýetine dürli-dürli alymlar dürli many berýärler. Meselem, käbir kesgitlemelere görä, medeniýet – munuň özi «adamzadyň ýaşap bilmegi üçin zerur bolan guraldyr, adamlaryň düşen kyn ýagdaýlaryndan çykмага mümkinçilik berýän mehanizmdir. Bu manyda medeniýet – munuň özi jemgyýetiň agzalaryna kesgitli bir döwürlerde, ýerlerde we ýagdaýlarda ýaşamaga ýardam berýän hem-de nesilden- nesle geçýän tejribelik bolup durýar».

Medeniýetiň başga kesgitlemeleri hem bardyr. Mysal üçin, medeniýet – bu jemgyýetiň subýektlerini telekeçilik ulgamynda ykdysady işjeňligiň ol ýa-da beýleki görnüşlerine ugrukdyrýan özüni alyp barmagyň düzgünleriniň, gymmatlyklar ulgamynyň, ahlak kadalarynyň we binýatlyk ýörelgeleriniň jemidir.

Medeniýete berilýän kesgitlemeleri jemlemek bilen, olaryň esasy böleklerini tapawutlandyrmak bolar: ol durmuş toparlarynyň agzalarynyň aglaba köpüsünde toparyň uly agzalaryndan kiçi agzalaryna geçirilýär we adamlaryň edim-gylymlaryny we ahlak kadalaryny emele getirýär.

Biziň temamyz esasynda bu adalganyň ulanylyşyna has gowy düşünmek üçin telekeçiligiň gadym döwürlerden biziň günlerimize çenli taryhy tapgyrlaryny ýatlamak bolar. Telekeçiligiň ösüşiniň taryhy telekeçiligiň esasy gymmatlygynyň baýlyk, has takygy, telekeçiniň öz alyp barýan işinden alýan peýdasynyň bolup durýandygyny görkezýär. Telekeçiligiň esasyndaky düýpli ýörelgelere, ilkinji nobatda, önümçilik serişdelerine hususy eýeçilik ýörelgeleri, şeýle hem işewürlük usulyny saýlap almaklygyň erkinlik ýörelgesi degişlidir. Durmuş kadalary telekeçileriň öz işini gurnan jemgyýetiniň durmuş gurluşy bilen kesgitlenilýär.

Mysal üçin, patyşa Russiýasynda ägirt uly baýlyga eýe bolan telekeçiler hem käbir hukuklaryndan çäklendirilýärdiler, jemgyýetiň ýokary gatnaklary olara ýüzleý garaýardylar.

«Telekeçilik medeniýeti» düşüňjesi aşakdaky üç sany jähti öz içine alýar:

- 1) Telekeçiniň işewürlik gymmaty barada düşüňjesi;
- 2) İşewürlikde özüni alyp barmagyň düzgünleri we kadalary;
- 3) İşewürlik amallarynyň geçirilýän döwründe telekeçileriň hakyky özüni alyp barşy.

Çuň taryhy kökli we döp-dessurly ýaşayş durnukly jemgyýetde bu üç jähtiň düzgün bolşy ýaly, bir-birine gabat gelýär, emma ýurduň ösüşiniň geçiş döwründe olar tapawutlanyp bilerler.

Mysal üçin, XX asyryň 90-njy ýyllarynda «abraý» diýen düşüňje bazar gatnaşyklaryna geçýän käbir döwletleriň telekeçilik medeniýetinde bar bolsa-da, onuň gymmaty çalt baýamak isleginden pesdi. Şonuň üçin hem her ýerde bir günlük firmalar we maliýe «piramidalary» döreýärdi, söwda gatnaşyklarynda bolsa, köplenç, aldaw we kezzapçylyk bardy. Durmuş we ykdysady gatnaşyklaryň sazlanmagyna görä telekeçilik medeniýeti hem indiki duýdansyz taryhyň öwrülişigine çenli ýola goýulýar. Beýik Fransuz rewolýusiýasy döwründe Rim imperiýasynyň dargamagy döwründe hem şeýle boldy, Russiýada raýat urşy öňki kadalaryň we däpleriň ýykylmagy bolup geçen ähli ýerde şeýle boldy, ondan soňra bolsa telekeçilik işiniň täze medeniýeti emele geldi.

Telekeçilik medeniýeti iýerarhiýanyň üstünden şahsyýetiň ýokary görülmegi, şahsyýeti özüni düzgünleşdirmegiň erkinligi, hünär garaşsyzlygy, şahsy jogapkärçilik we şuna meňzeş ýörelgelere esaslanmaly, emma telekeçilik medeniýetiniň jemgyýetiň umumy medeniýetiniň bir bölegi bolup durýandygyny we ondan düýpgöter tapawutlanyp bilmejekligine düşünmek gerekdir.

## **7.2. İşewürlik etikasynyň alamatlary**

İşewürlik etikasyna başlamazdan öňürti, ilki bilen, işewürleriň geýiminden başlaýň. Bütün dünýäde işewürlik geýiminiň iň köp



ýaýran görnüşi hökmünde erkekler üçin geým (penjek) bolup durýar. Işewürlük dünýäsinde iş wagtynda garamtyl bir reňkli geýimleri (kostýumlary) geýmeklik makullanylýar.

Gara geým (kostýum) aşa resmi görkezip biler, has ýagty açyk reňkiň bolsa salykatyz görkezmekligi mümkin. Inçe çyzykly goýy gök ýa-da goýykçal geým (kostýum) – kostýumyň has giňden ýaýran бүтіндүнйә (uniwersal) görnüşidir. Şeýle hem ala-mula, dürli reňkli köýnekleri geýmeklik maslahat berilmeýär. Köýnek ak ýa-da açyk (inçe çyzyk geçýän, atanaklary çalaja görünýän gök, mele) reňkli bolmalydyr. Galstuklar işewürlük çäresi üçin gaty ýiti däl, göze ilginç nagyşsyz görnüşde saýlanylsa gowy bolar. Şonuň ýaly hem olar geýime (kostýuma) ýa-da köýnege reňk sazlaşygy boýunça gabat gelmelidir. Erkekleriň galstugy jalbaryň kemerini iki santimetr ölçegde ýapmalydyr.

Işewürlük dünýäsinde galstugy köýnegiň reňkinden açyk reňkde dakmaklyk goldanylmaýar. Işewürlük çäresinde gysga ýeňli köýnek geýmeklik hem maslahat berilmeýär, sebäbi köýnegiň manžetleri penjegiň ýeňinden, takmynan, iki santimetr görnüp dursa, görnükli hasaplanylýar. Erkekleriň penjeginde, düzgün bolşy ýaly, aşaky iligi ildirilmeýär, aýallaryň penjeginde bolsa, tersine, ilikleriniň hemmesi ildirilgi bolmalydyr.

Aýakgap barada aýtsak, onda gara aýakgap, umuman, ähli görnüşli penjeklere we dürli reňklere gabat gelýär. Goňur reňkli aýakgap (işewürlük dünýäsinde ol seýrek geýilýär) mele-goňur sazlaşykly geýimlere (kostýumlara) laýyk gelýär. Joraplar ýiti reňkli we göze ilginç bolmaly däl. Köplenç, çal ýa-da gara, mele-goňur reňkli eşige we aýakgaba bolsa, goňur reňkli jorap geýilýär. Umuman, galstugyň reňkine gabat gelmek şerti bilen başga reňkler hem mümkindir. Erkekleriň jalbaryndaky kemeriň reňki aýakgabyň reňki bilen gabat gelmelidir.

Işewürlük üçin eşik saýlananda, işewürlük dünýäsinde daşky sypat boýunça moda görä däl-de, öz mertebäni saklar ýaly kesgitli derejede geýinmeklige üns berilýär. Bu manyda eşigiň we aýakgabyň arassa hem-de ykjam bolmagy örän wajypdyr. Adamyň eşikleriniň bahasy näçä durýan hem bolsa, arassa bolmadyk köýnek, ütüklenmedik penjek,

hapa aýakgap ýa-da tegmilli galstuk şol adam baradaky galdyryljak duýgynyň hemmesini, aýratyn hem, birinji duşuşykda bozup biler. Işewürlük dünýäsinde takyklyk gowy alamat hasaplanylýar. Işewürlük duşuşygyna 10-15 minutlyk gijä galmaklyga rugsat berilýär, ondan uzak gijä galmaklyk bolsa, onuň ýüze çykmagy näme sebäpli bolandygyna garamazdan, gödek edepsizlik hasaplanylýar. Ulag meseleleri, döwlen sagat, ýeli goýberilen tigrir we şoňa meňzeş sebäpler işewürlük boýunça hyzmatdaşlary gyzyklandyрмаýar, sebäbi olaryň wagty has gymmat bolmagy mümkindir. Eger-de gijä galmaklyk haýsydyr bir sebäplere görä gutulgysyz bolan ýagdaýynda bolsa, bu barada öňünden duýdurmaklygyň we ötüňç soramaklygyň ýa-da gepleşikleri siziň işewür hyzmatdaşlaryňyz üçin amatly bolan başga wagta geçirmekligiň ugruny tapmak zerurdyr. Duşuşyk nähili derejede wajyp boldugyça, oňa şonça-da wagt ätiýaçlygyny bölüp goýmak gerekdir. Şol bir wagtyň özünde duşuşyga has öňünden ir gelmeklik hem makullanylmaýar. Şeýle etmek bilen sizi gepleşik geçirmeklige çagyran adamy oňaysyz ýagdaýa salmagyňyz mümkindir, ondan başga-da siz özüňiziň gepleşik geçirmeklige güýçli gyzyklanma bildirýändigizi aýan edersiňiz.

### 7.3. Telekeçilik işinde gender aratapawudy

Telekeçilik işiniň subýekti hökmünde diňe bir erkekler bolman, eýsem, aýallar hem bolup bilerler. Umuman, telekeçilik işiniň üstünlikli bolmagy, onuň eýesiniň jyns aýratynlygyna bagly däl, emma hakykat ýüzünde aýallaryň telekeçilik bilen meşgullanmagyny kynlaşdyrýan birnäçe sebäpler bardyr. Bu sebäpleriniň bir bölegi umumadamzat häsiýetine eýedir, beýleki bölegi bolsa milli ýa-da medeni-taryhy gymmatlyga eýedir.

Häzirki wagtda hatda şu düzgüniň hem kadadan çykýan ýerleri bardyr. Eger-de käbir ýurtlarda aýallaryň telekeçilik işine seredilse, aýallary telekeçilik işine çekmeklige ýardam berýän, edil şonuň ýaly hem päsgel berýän ykdysady we medeni faktorlaryň birnäçesi bardyr. Telekeçilik bilen meşgullanmaklyga päsgelçilik berýän ýaramaz sebäplere aşakdakylary degişli etmek bolar:

- aýallaryň işewürliginiň ýolbaşçysy hökmünde roluny otrisatel kabul eden taryhy garaýyşlar (gadymdan bäri söwdagärler bolupdyr, «söwdagär aýal» sözi diňe söwdagäriň ýanýoldaşy diýen manyny aňladypdyr);
- düzgün bolşy ýaly, çagalar we öý hojalygy baradaky aladalaryň esasy agramy aýallaryň üstüne düşýär;
- aýallaryň aşa konserwatiwligi we howsalalylygy, şolar sebäpli aýallara özläriniň öňki endik eden işlerini taşlamak we täze işe başlamak kyn bolýar;
- özüniň şahsy durmuşyny gurnamaklyga we maşgalany saklamaklyga bolan has açyk bildirýän ymtylmalary (erkekler bilen deňeşdirilende), şol sebäpli olar, köplenç, telekeçilikde üstünlik gazanmakdan hem ýüz öwürüp, maşgala bähbidini saýlaýarlar;
- Telekeçilik bilen meşgullanmaklyga ýardam berýän oňyn sebäplere aşakdakylary degişli etmek bolar: aýallaryň ýokary bilim derejesi;
- bir tarapdan, köp aýallaryň söwda we täjirçilik çygryndaky tejribesi ýa-da beýleki tarapdan, döwlet we jemgyýetçilik gurluşynda dolandyrmak işi boýunça tejribesi;
- aýallaryň ýokary derejeli ýitiligi we çydamlylygy, olaryň sabyrlylygy we işjeňligi;
- käbir aýallaryň şahsy erkinlige we erkekleriň hossarlyk etmeginden garaşsyz bolmaklyga ymtylmasy;
- aýallaryň işsizliginiň erkekler bilen deňeşdirilende uly bolmagy aýallary telekeçilik işi bilen meşgullanmaklyga itekleýär.

Hormatly Prezidentimiziň başda durmagynda döwlete dahylsyz sektorda zähmet çekýän aýal-gyzlaryň sany ýyl-ýyldan artýar. Türkmenistanyň statistiki maglumatlaryna görä, döwlete dahylsyz bölegiň kärhanalarynda zähmet çekýän aýal-gyzlaryň sany 2017-nji ýylda 19162-ä ýetdi.

Aýallaryň telekeçiliginiň täsin hadysanyň durmuş we ykdysady barlaglarynyň görkezişi ýaly, telekeçilikde bellibir üstünlik gazanan aýallaryň köpüsi, ozal döwlet işlerinde iş tejribesine eýedir, bu

bolsa olary işewürlik gepleşiklerini alyp barmaklyga we işgärleri dolandyrnaklyga ukyply edýär. Aýallar üçin önümçilikde ýa-da okuw edaralarynda iň pes derejeli wezipelerden iň ýokary orunlary gazanmak boýunça wezipede ösmek ýoly adaty bolup durýar. Wezipede tapgyrlygyn ösmek netijesinde aýallar öz işleriniň ähli jähtleriniň bilimlerini, olaryň mazmunyny, bolup biljek gowşak we güýçli zwenolaryny ele aldylar.

Psihologlaryň belleýşi ýaly, «aýal tarapyndan saýlanylyp alnan işiniň üstünlikli bolmagyny üpjün etmekde maşgalasynyň goldamagy uly rol oýnaýar. Maşgala şahsy gymmatlyk duýgusyny güýçlendirýär we goraglylyk duýgusyny döredýär. Aýal özünden, özüniň saýlan kärinden, haçanda onuň meşgullanýan işi ýakyn garyndaşlary tarapyndan kabul edilen, maşgalanyň ahlak we dăp-dessur kadalaryna laýyk gelen ýagdaýynda kanagatlanýar». Eger-de aýal bilkastdan maşgalasyny işewürligiň hatyrasy üçin «pida» edýän bolsa, onda munuň çynlakaý içki dawanyň döremegine getirmegi mümkindir. Onuň ýakyn garyndaşlarynda onuň maşgala az üns berýänligine närazylyk döräp biler, äri bolsa eger-de ol aýalyndan az girdeji gazanýan, emma öňküsi ýaly özüni «maşgalabaşy» hasaplaýan bolsa, onuň üstünliklerini oňlaman biler. Bu ýagdaýda aýal özüniň maşgalasynyň we üstünlikli telekeçilik işiniň arasynda çynlakaý saýlaw etmeli bolýar.

#### **7.4. Telekeçilik işini alyp barmagyň dürli ýurtlar boýunça milli-psihologik aýratynlyklary**

##### *Amerikanyň Birleşen Şatlary*

ABŞ-nyň taryhy olaryň başarjaň, edermen we zähmetsöýer halkdygyny görkezýär. Eger-de «ýabany Günbatary» boýun egdirmek we garaşsyzlyk üçin göreş döwri, şeýle hem amerikalylaryň ata-babalarynyň keseki ýurtlara özüniň bagtyny gözläp giden migrantlar bolandygy ýatlanylsa, onda, adatça aýdylyşy ýaly, telekeçilik, ugurtapyjylyk we edenlilik olaryň ganynda bardyr.

Bu ýerde işewürlik boýunça özara hyzmatdaşlygyň görnüşi pragmatizm we netije almaklyga gönükdirilenlik bilen häsiýetlendirilýär. Ondan başga-da amerikan täjirleri mümkin bolan çykdajylary azaltmaklyga çalyşýarlar, islendik işiň guramaçylyk tarapyny dykgatly işläp taýýarlaýarlar, işiň ýerine ýetirilişiniň netijesini jikme-jik barlaýarlar we ownuk zatlara üns berýärler.

Telekeçilik işinde seljermek, wezipeleri bölmek we gözegçilik etmek esasy ýörelgeler hökmünde seredilýär. Ýörite ugur saýlap almak amerikanlaryň iň söýgüli usulydyr. Olaryň arasynda ensiklopedik bilimli adamlara seýrek duşmak mümkindir, emma belli ugur boýunça ýokary derejeli hünärmenler örän ýygy gabat gelýär. Amerikanlar wagtlaryny aýawly saklaýarlar we öz wagtynda ýerine ýetirilen işe we jürlüğe uly baha berýärler. Olar gündeliklerden peýdalanýarlar we meýilnama boýunça ýaşaýarlar. Şonuň üçin hem olar bilen bilelikde iş alnyp barlanda bellenen duşuşyga öz wagtynda gelmek gerekdir.

Bu ýurduň wekilleri bilen gatnaşyk saklananda, beýleki hyzmatdaşlary babatynda olara snobizm (köre-körlük bilen burjuaz-aristokratik gylyk-häsiýetine öýkünýän adam) özüne ynamlylygyň häsiýetlidigini bilmek gerekdir. Olar özlerini islendik ýurduň telekeçilik işinden baş çykaryp bilýän adam diýip hasaplaýarlar we beýleki milletleriň özlerinden görelde almaklaryny, ýagny telekeçilik işini amerikanlaryňky ýaly ýöretmeklerini isleýärler. Olar bilen işlenilende kesgitlenen pikiriň dessine we anyk bolmagy talap edilýär. Öz taslamaňy öňe sürmek bilen bazary bilýändigini we şoňa meňzeş taslamalaryň arasynda onuň artykmaçlygynyň anyk alamatlaryny görkezmek zerurdyr. Bu ýerde näme edýändigini we näme üçin siziň hyzmatdaşyňyza beýleki şereketler bilen däl-de, siz bilen iş ýöretmek bähbitlidigini anyk görkezmek wajypdyr. Öz ünsüňizi hyzmatdaşyň maksatlaryna we şol maksatlara ýetmekde siziň edip biljek kömegiňize gönükdiriň, diňe şonda olar amerikan hyzmatdaşyňyzy gyzyklandyryp biler.

Amerika şahsyýetleriň ýurdudyr. Özbaşdaklyk we şahsyýetiň hukugy olar üçin esasy zatdyr. Bu adamlar çagalykdan diňe özlerine bil baglamaklyga endik edýärler, şonuň üçin hem olar özbaşdak we garaşsyz, gujurly we irnik, özleriniň näme isleýändiglerini bilýärler we

tutanýerlilik bilen önde goýlan maksatlaryna ýetmeklige çalyşýarlar. Amerikanlar bäsleşmekligi gowy görýärler, üstünliklere we rekordlara uly baha berýärler, hut şonuň üçin hem bir-biri bilen hemişe bäsleşip ýaşaýarlar. Bu ýerde, köplenç, adamlardaky dogruçylyk we açyklyk häsiýetlerini gymmatly hasaplaýan, çaltlyk bilen gürrüňiň mazmunyna geçýän we resmiliklere biderek wagt ýitirmeýän gönümel adamlar köp duşýar. Emma bu olaryň arasynda inçe diplomatik oýunlary hem-de hile-pirimleri etmeklige ýakyn bolan ýiti we duýgur adamlaryň gabat gelmeýändigini aňlatmaýar.

Işewür duşuşyklaryň wagtynda (eger ol diplomatik kabul edişlik bolmasa) amerikanlar gerekmejek resmilikden we tekepbirlikden gaça durýarlar, amatly gündelik eşiği makul bilýärler. Bu ýurduň wekilleri degişmekligiň gadyryny bilýärler we degişmä çalt düşüňýärler, dostlukly gatnaşygy we açyklygy makullaýarlar. Dogry, käwagt olaryň degişmeleri biraz gödek we sada bolup görünmegi mümkindir.

### *Beýik Britaniýa*

Garaşsyzlyk Beýik Britaniýada adam gatnaşyklarynyň esasy bolup durýar. Bu ýurduň wekilleriniň adalatlylyk duýgusy örän ösendir, şonuň üçin hem olar iş ýöredenlerinde mekirligi we hilegärligi halamaýarlar. Inlislere siziň edip biljek in bir çynlakaý igenjiňiziň biri: «Bu adalatly däl!», ýagny siz özüňiziň gepleşikler boýunça hyzmatdaşyňyzyň bellenen düzgünleri bozandygyny görkezýärsiňiz.

Halkara syýasatçy žurnalist W.Owçinnikow inlisleriň häsiýeti barada şeýle ýazýar: «Inlisleriň arasynda ýaşasaň, olaryň, birinjiden, inňän kanuny berjaý ediji halkdygyna, ikinjiden bolsa, barypýatan özbaşdakçyldygyna her bir ädimde göz ýetirýärsiň. Bir-biri bilen ylalaşmaýan bu iki häsiýet olaryň gylyklarynda nähili sazlaşýarka?! Bu geň galdyryjy häsiýete düşünmekligiň açaryny «oýnuň düzgünleri» diýen sözlerden tapyp bolýar. Inlisler özüňi alyp barmak kadalaryna oýnuň düzgünleri diýip seredýärler, bu olara mahsusdyr. Sport etikasy olaryň jemgyýetçilik ahlagynyň göwre başy hökmünde gulluk edýär».

Inlis dăpleri garaýyşlardaky takatlylygy söhbetdeşiňe bolan hormat diýip hasap edýärler. Şonuň üçin hem gepleşik prosesinde üzül-kesil we gönümel aýdylan sözlere gaty seýrek duş gelip bolýar,

onuň deregine «mümkin», «ähtimal», «belki», «meniň pikirimçe» we ş.m. aýlawlar ulanylýar. Orta Aziýa halklarynyň mentalitetiniň nukdaýnazaryndan iňlisleriň häsiýetinde kesgitli iki ýüzlülük bar. Bir tarapdan, olar güler ýüzli, mylakatly, kömege, eglşiğe, kynçylykda halas etmäge taýýar, emma beýleki tarapdan bolsa düzgünleri berjaý etmekde, hususan hem, kanunlary berjaý etmekde olar ýanbermez bolup galýarlar. Bu ýerde olar özüne-de, beýlekilere-de geçirimlilik etmeýärler. Iňlisiň milli höwesini onuň hobbisidir (gyzyklanýan zady). Soňky düşüňjä gyzyklanmalaryň giň göwrümi girýär: bagbançylyk, sport, öý haýwanlary, edebiýat, sungat we beýleki dürli gyzyklanmalar. Bu olaryň häsiýetine we durmuşa garaýşyna dürli tarapdan düşünmekligiň açarydyr. Şonuň üçin hem eger-de siz öz iňlis hyzmatdaşyňyza gowy görünmek isleseňiz, onda çyn ýürekden onuň güýmenjesiniň nämedigine gyzyklanma bildiriň we oňa hormat goýuň.

Elleşmek Beýik Britaniýada diňe birinji duşuşykda makullanýar, soňluga bilen bolsa iňlisler dilden salamlaşmak bilen oňýarlar. Gepleşikleriň geçirilýän wagty emele gelýän arakesmeleriň üstüni doldurmaklyga çalşyp, köp gürlmeklik maslahat berilmeýär.

Bu ýurduň telekeçisi bilen gepleşik geçirmeklige başlamazdan öňürti, bir tarapdan, bazar gurluşy, bahalaryň derejesi we ol ýa-da beýleki şereketiň aýratynlyklary barada mümkin boldugyndan köp maglumat toplamaly, beýleki tarapdan bolsa, öz işewür hyzmatdaşyň şahsy islegleri we güýmenjeleri barada maglumat toplamaklyga çalyşmaly. Gepleşiklere iş meselesi boýunça başlaman, adama mahsus bolan zatlar – sport, howa babatynda gürründeşlige başlamaly. Gepleşiklere olar uly pragmatizm bilen girişýärler, ýagny gepleşiklerde hyzmatdaşyň garaýşyndan has gowy çözgüt tapylar diýip çak edýärler. Bu ýerde täjirler ýeterlik derejede çäýe bolup, olar gapma-garşylykly taraplaryň tekliplerine höwes bilen seslenýärler, şonuň üçin hem gepleşikleri geçirmeklige taýýarlyk görülýän wagtynda olary alyp barmaklygyň birnäçe görnüşlerini, şeýle hem ylalaşyp bolýan görnüşini göz önünde tutmak gerekdir.

Iňlis täjirleri örän synçydyr, olar ýasamalygy makullamaýarlar we hyzmatdaşynyň hünär taýdan başarjaň daldigini çaltlyk bilen anyklap bilýärler, olar Günbataryň işewürlük dünýäsinde iň bir ýokary bilim

hünär derejesi ýokary hünärmenler hasaplanýar, olar bazarda emele gelen ýagdaýy dykgatlylyk we başarjaňlylyk bilen seljermekligi, gysga möhletleýin we orta möhletleýin çaklamalary düzmekligi başarýarlar. Olar bilen geçirilen gepleşikleri halkara derejeli oňat işewürlük mekdebi hökmünde kabul etmelidir.

### *Fransiýa*

Fransuz işewür hyzmatdaşlar şahsy häsiýet manysynda örän çylşyrymly adamlardyr. Bu Fransiýanyň bütindünýä taryhyndaky taryhy ähmiýeti, şeýle hem terbiýe we bilim aýratynlyklary bilen baglanyşyklydyr. Milli häsiýetleri öwrenýänleriň belläp geçişi ýaly, fransuzlar mylakatly we sypaýydyrlar, olar münkürlük we husyt, mekirlilik we ugurtapyjy, şol bir wagtyň özünde hem seresap, ýiti we geçirimlidirler. Käwagt olar edepsizlik bilen araçäkleşýän ýönekeý ýüzlenmek bilen ýönekeý gepleşigi beýan edýärler, käwagtlar bolsa ulumsy we gopbam gürleşip, özlerini ýewropa kontinentinde birinji millet hasap edýärler. Netijede, köpsanly daşary ýurtly hyzmatdaşlar fransuzlaryň mylakatlylygyna haýran galýarlar, emma olar bilen işewür gatnaşyklary saklamagyň ýeňil dældigini belleýärler. Mundan başga-da bu ýurduň täjirleri halkara standartlary hökmünde iňlis diliniň ulanylmagyny agyr geçirýärler, sebäbi ýakyn geçmişde-de fransuz dili diplomatik we halkara gepleşikleriň esasy bolup durýardy. Şonuň üçin hem olar bilen duşuşyga taýýarlananyňda fransuz dilini kämil bilýän ýokary derejeli terjimeçini saýlap bilmeli, sebäbi fransuzlar özleriniň dilinde daşary ýurtlularyň ýalňyşyny tiz duýýarlar.

Fransuz täjirleri geljekki duşuşyga pugta taýýarlanýarlar. Olar ähli jähtden we gelyän teklipleriň netijelerini jikme-jik öwrenýärler. Netijede, olar öňünden gepleşiklerdäki öz ýagdaýlaryny kesgitleýärler we soňlugy bilen hiç hili eglşikleri kabul etmän, ony erjellik bilen ahyryna çenli goraýarlar. Çekeleşme wagtynda olar ussatlyk we ökdilik bilen öz ýörelgelerine eýerýärler, emma söwdalaşmana ýygkyn däl, sebäbi, köplenç, ätiýaçlyk üçin şertleri ýok we şonuň üçin hem özleriniň ilkibaşdaky tekliplerini erjellik bilen goraýarlar.

Iňlisler we fransuzlar bilen gepleşikleriň tapawudy olaryň diňe mazmunyna däl, eýsem, görnüşine hem degişli. Eger-de Angliýada gepleşik ussatlygy, köplenç, dymmaklyk bilen şertlenilse (muny



iňlisler özüni elde saklamaklyk we sypaýylyk diýip hasap edýärler), onda Fransiýada dymma adama geň galma we ýigrenç bilen garaýarlar, sebäbi Fransiýada haýran galdyryp geplemegi gaty gowy görýärler.

Bu ýurduň işewür durmuşynda tanyşlar we gatnaşyklar uly orny tutýar. Şonuň üçin hem täze şertnamalar araçyllaryň üsti bilen dikeldilýär, olary size gerekli şahs bilen dostlukly gatnaşyklar baglanyşdyrýar. Eger-de telekeçiniň firmanyň ýolbaşçysyna göni çykalgasy bolmasa, ol onuň teklibiniň degişli dolandyryş zwenosyna barýança we netije işläp çykarylýança garaşmalydyr, diňe şondan soň ol has pes derejedäki şahs bilen gepleşikleri dowam etdirdip biler. Amerikan täjirlerinden tapawutlylykda, fransuzlar töwekgel maliýe amallaryndan daşda durýarlar, olar göz önüne tutulýan geleşigiň her bir detalyny ähli taraplaýyn we delilleriň üsti bilen, şeýle-de üstünligiň we şowsuzlygyň ähtimallygyny ara alyp maslahatlaşmagy makul bilýärler.

Gürründeşiň adyny tutup ýüzlenmek bu ýerde bolmaýar, onuň deregine «msýe» (erkek adamlara), «madam» (aýallara) diýip ýüzlenýärler. Tanyşlykda özleriniň tanyşlaryna öz çagyryş kartoçkalaryny (wizitnaýa kartočka) berýärler we ony adyny hem-de wezipesini okap bolar ýaly edip görkezýärler. Eger-de duşuşyga birnäçe adam gatnaşýan bolsa, onda çagyryş kartočkasy has ýokary wezipe eýeleýän şahsa gowşurylýar.

Fransiýada wajyp çözümler diňe bir gulluk otagynda kabul edilmän, eýsem olar nahar başynda hem kabul edilýär. İşewür kabul edilişikler ertirlik, günortanlyk nahary ýa-da agşam nahary wagtynda hem bolup biler. İşewür naharynda işler barada diňe kofe berlenden soň girişilip bilner, bolmasa bu sabysyzlyk we irizijilik hasap ediler.

### *Germaniýa Federativ Respublikasy*

Bu ýurduň täjirleri zähmetsöýerlik, janypkeshlik, jürlük, aýawlylyk, oýlanyşyklylyk, guramaçylyk, talapkärlik, münkürlük, agraslyk, ätiýaçly düzgüne salmaklyga çalyşmak bilen tapawutlanýarlar. Eger-de siz özüňiziň nemes kärdeşinizde oňat duýgy galdyrmak isleýän bolsaňyz, şu häsiýetlerde oňa öýkünmäge çalşyň. Özüňiziň nemesleriňki ýaly jürlügiňiz bilen siz bada-bat olaryň hormatyny

gazanarsyňyz, bu bolsa öz gezeginde gepeşiklere oňaýly täsirini ýetirer. Eger-de siz nemes täjirleri bilen ylalaşyklaryň ähli şertlerini we möhletlerini berjaý edip bilmegiňize şübhelenýän bolsaňyz, gowusy, öz teklipleriňizden deslapdan ýüz öwürmelidir, ýogsa siziň abraýyňyz umytsyz bozular. Gepeşikleriň arakesmesi wagtynda size restoranda günortanlyk ýa-da agşamlyk edinmek teklip edilen ýagdaýynda, sizi çagyryan işewür hyzmatdaşyňyzyň hasap boýunça töleg tölejekdigini düýbünden aňlatmaýar. Eger-de öňinçä başgaça şertleşilmedik bolsa, onda nemesler restoranda hasap boýunça aýrybaşga töleýärler: çagyryanam, edil şonuň ýaly-da çagyrylýanam her biri özi üçin aýratynlykda töleýärler.

### *Hytaý Halk Respublikasy*

Hytaý täjirleri gepeşikleri aýry-aýry tapgyrlara takyk bölmek bilen alyp barýarlar: ilki başda meseläniň ýagdaýy anyklanylýar, ara alyp maslahatlaşylýar we gepeşikleriň jemleýji tapgyrynda çözgüt kabul edilýär. Gepeşikleriň özi (degişli resminamalary taýýarlamak bilen) birnäçe hepde, käwagtlar bolsa birnäçe aýa çekilip hem bilner. Bu hytaý telekeçileriniň ähli ýagdaýlaryny jikme-jik öwrenmezden hiç haçan çözgüt kabul etmeýändigini bilen düşündirilýär. Başlangyç tapgyrda olar gepeşikleriň her bir gatnaşyjysynyň derejesini, olaryň psihologik aýratynlyklaryny we ileri tutýan zatlaryny kesgitlemeklige çalyşýarlar. Bu ýurtda bar bolan düşünelere görä, işewürligiň, diplomatiýanyň we urşuň arasynda umumylyk köpdür. Ähli ýerde ownuk zatlar hem ünsli bolmaly, hemme ýerde strategiýany dykgatlylyk bilen gurmaly we taktikada yzygiderli bolmaly. Şonuň üçin hem gepeşikleriň birinji tapgyrynda hytaýly işewür toparlaryň wekilleri, niýetini aýan etmezden we esasy ünsi bilelikde ediljek işiň şertlerini hem-de bahalaryny anyk kesgitlemekden başga ýana sowmak bilen, esasan hem, öz garşydaşlaryny (hyzmatdaşlaryny) öwrenýärler.

Diňe gepeşikleriň her bir gatnaşyjysynyň derejesini we olaryň hytaý tarap babatynda düşüňjelerini kesgitlemekden soňra, ikinji tapgyr, ýagny işiň ýagdaýlaryny we şertlerini maslahatlaşmak başlanýar. Şu ýagdaýda olar «dostluk ruhuny», ýagny iş boýunça

hyzmatdaşlar bilen gowy şahsy gatnaşyklary emele getirmeklige çalyşýarlar.

Hytaý kompaniýalary, düzgün bolşy ýaly, söwda babatynda oňat taýýarlykly hünärmenlere eýedirler. Ondan başga hem olar, köplenç, hyzmatdaşlaryna goşmaça psihologik täsir etmek üçin öň baglaşylan bähbitli şertnamalara salgylanýarlar. Hytaý işewürliginiň wekilleri garşy tarapyň mümkinçiliklerini bahalandyrmaklaryndan soňra, gepleşikleriň tamamlanmagynyň önüsyrynda ýeňillik berýärler. Haçanda garşydaş tarap gepleşikleri ýapmaklygy karar edenden soň, şeýle ýagdaý ýüze çyksa, onda olar ony dikeldip bilýärler.

### *Ýaponiýa*

Ýapon täjirleriniň işewürlik etikasy Günbataryň işewürlik düzgünlerinden we kadalaryndan düýpli tapawutlanýar. Ýapon milli häsiýetinde zähmetsöýerlik, toparlaýyn kadalara we döp-dessurlara wepalylyk, ösen estetika duýgusy, tertiplilik, wyždan borjy, mylakatlylyk we sowukganlylyk bilen tapawutlanýar. Adamlar çagalykdan «toparlaýyn raýdaşlyk» ruhunda terbiýelenýärler we iň bir ýakymsyz ýagdaýlarda hem «özünü ýitirmezlige» çalyşmak bilen duýgy joşgunyny basmaklygy öwrenýärler. Bu ýerdäki ahlak özara baglanyşyklylygy we wyždan borjy adamlaryň arasyndaky gatnaşyklaryň düýp esasy hasaplanýar, ýaponlaryň esasy maksady bolsa, özünü oňaly we goragly duýup boljak topar tapmaktır.

Ýapon işewürliginiň wekili bilen tanyşlyk hökmany suratda çagyryş kartoçkalaryny alyşmakdan başlanýar. Bu ýurtda elleşmek makullanmaýar. Ondan başga-da bu medeniýetiň wekilleri çişerilip, göni seretmekden gaça durýarlar, bir-birine ýanaşmak, galtaşmak bolsa olarda ýigrenç döredýär. Elleşmekligiň ornuna tagzym edilýär, tagzymalaryň sany gürründeşine bolan hormatynyň derejesini görkezýär. Gepleşiklere we işewürlik duşuşyklaryna öz wagtynda gelmek wajypdyr, eger-de siz öz wagtynda gelip bilmeseniz, bu barada ýapon tarapa öňünden habardar etmeklige çalşyň. Ýaponiýada işewürlik gatnaşyklarynyň ähli tejribesi anyklyga we jogapkärçilikli bolmaklyga esaslanýlar, borçnamalary ýerine ýetirmekde jür bolmazlyk telelekeçilik işini ilki başdan bozup biler.

Bu ýerde tertiplilikden başga-da işewür hyzmatdaşlaryň hoşamaýlygy we öz-özüne erk edip bilmegine uly baha berilýär. Ýylgyrmaklyga we wäşilik duýgusyny saklamaklyga çalşyň. Ýapon hyzmatdaşyňyzy gysmak ýa-da haýsydyr bir hereketleri etmeklige mejbur etmek gerek däl, sebäbi bu zerur netijäni bermän, eýsem, diňe ony siziň garşyňyza gönükdirer.

Ýaponiýada birnäçe ýyl ýaşan halkara žurnalisti W.Owçinnikow şeýle diýip belläp geçýär: «Ýapon ahlagy gönüden-göni gapma-garşylykdan gaça durmaklygy, taraplaryň biriniň beýleki tarapdan doly üstün çykýan ýagdaýynyň döremegine ýol bermezligi talap edýär. Ýagdaýyň ýenleniň «öz keşbini ýitirmegine», onuň daşyny gurşap alýanlaryň arasynda kemsidilen we ezilen görnüşde başyny sallap durmagyna çenli eltmegine ýol bermeli däl. Munuň özi iň agyryly kiriş bolan wyždan borjuna degmek, ýagny özüňe ganyman düşman gazanmaklygy aňladardy».

Gepleşikler geçirilende Ýaponiýada «hawa» («haý») sözünüň elmydama razylaşmaklygy aňlatmaýandygyny göz öňünde tutmak zerurdyr. Ýaponlaryň «haý» sözi gürründeşini diňlemekligi dowam etdirýändigini (ýagny «şeýle-şeýle», «hawa-hawa» diýen manyda) aňladýar. Ondan başga-da ýaponlar gürründeşine «bolanok» diýip jogap bermek ýa-da onuň bilen aç-açan gapmy-garşylyga girmek bilen ony gynandyrmazlyga çalyşýarlar, şonuň üçin hem olar hatda gürründeşiniň pikiri bilen düýbünden razylaşmaýan hem bolsalar, «ýok» diýmän, «hawa» diýerler. Gepleşikleriň barşynda gürrüňiň arasynyň kesilmeginiň we dymşlyk aralaşmagynyň ýüze çykamazlygy bilen oňmak örän kyndyr, emma gürrüňiň arasynyň kesilmegini hökman gepleşik bilen doldurmaklyga çalyşmak gerek däl. Ýaponlaryň nukdaýnazaryndan biderek ýaňrap oturandan, bir kase çäýy artykmaç içeniň gowudyr.

## **Özüňi barlamak üçin sorag we ýumuşlar**

1. «Telekeçilik medeniýeti» düşünjesi haýsy jähtleri öz içine alýar?
2. Erkekleriň iş eşiğine bildirilýän esasy talaplary beýan ediň.
3. Aýallaryň iş eşiğine bildirilýän esasy talaplary beýan ediň.
4. Erkekleriň we aýallaryň arasynda telekeçilik işini amala aşyrmak boýunça aýratynlyklary beýan ediň.
5. Dürli ýurtlarda işewürligiň milli aýratynlyklaryny beýan ediň.
6. Amerikanyň Birleşen Ştatlarynyň telekeçileriniň psihologik aýratynlyklaryny beýan ediň.
7. Beýik Britaniýanyň telekeçileriniň psihologik aýratynlyklaryny beýan ediň.
8. Fransiýanyň telekeçileriniň psihologik aýratynlyklaryny beýan ediň.
9. Hytaýyň, şeýle hem Ýaponiýanyň telekeçileriniň psihologik aýratynlyklaryny beýan ediň.

### 8.1. Telekeçilik üstünlüğüniň esaslary

Üstünlige ymytlamak, adamyň esasy tebigy islegleriniň biridir. Bazar ykdysadyýetine geçiş döwründe telekeçilige täze başlan telekeçileriň arasynda üstünlik gazanmak hemişe başartmaýar.

Telekeçilikde üstünlik gazanmak barada dürli garaýyşlar bar. Telekeçileriň käbirleri özläriniň maksatlaryny durmuşa geçirmekligi, beýlekileri bolsa alan uly möçberli girdejilerini, üçünjileri bolsa özläriniň synmakdan gaça durmaklyga kömek eden hereketlerini üstünlik hasaplaýarlar. Telekeçileriň birnäçeleri üçin bolsa üstünlik özläriniň önümçiligini giňeltmek üçin mümkinçilikdir. Olaryň arasynda işgärleriň sanyny azaltmak hakda pikirlenýänleri, şeýle hem täze iş orunlaryny döretmeklige çalyşýanlary hem bar.

Telekeçilik üstünlügiň esasynda diňe bir ony gazanmak däl-de, eýsem, onuň üçin uly jogapkärçilik hem ýatyr. Adaty adamlardan – işgärlerden, gullukçylardan we ş.m. tapawutlylykda, telekeçi çäklendirilmedik iş gününe, ýitgi töwegelçiligine, kesgitli däl (hiç hili kepillendirilmedik) girdejä, şertlere uýgunlaşmaklyga taýýar bolmaklyga we täze bilimleri öwrenmeklige, önümçilikdäki iş ýagdaýlary boýunça, şeýle hem onda işleýän adamlar boýunça jogapkärçiligi doly möçberde öz üstüne almaklyga razy bolan işewür adamdyr.

Telekeçilikde üstünlik gazanmak, öňi bilen telekeçilik pikirlerini durmuşa geçirmekligiň dowamynda meýilleşdirilýän doly (ýa-da şoňa golaý) netije gazanmak bilen bagly diýlip hasaplanýar. Telekeçilik üstünlügiň medeniýetli düşünjesi öňi bilen ahlak we etika bilen baglanyşdyrylýar, diňe şondan soňra maliýe pursatlary bilen baglanyşdyrylýar («Men şeýle harydyň ýeke-täk öndürijisi bolup durýaryn» ýa-da «Şunuň ýaly oňat hilli harydy diňe menden almak mümkin» ýa-da «Meniň şeýle önümçiligi ýola goýjakdygyma hiç kim ynanmandy»). Şeýlelik bilen, telekeçilik üstünlügi, ilkinji nobatda,

ideýalaryň, mertebäni belent tutup bilmek islegiň ýa-da wakalaryň barşyny üýtgetmeklige çalyşmak we ş.m. bilen baglanyşdyrylýar. Pul, maýa, girdeji – bularyň hemmesi, elbetde, telekeçilik üstünligine öz täsirini ýetirýär, emma telekeçiligiň öz işinde asyl maksat hökmünde çykyş etmeýär.

Häzirki döwürde käbir ýurtlarda telekeçilik gurşawy iki sany özbaşdak faktordan ybaratdyr. Olaryň biri, islendik mümkin bolan usul bilen pul gazanmaklygy önünde goýýar, ýagny näme bilen meşgullanandyklarynyň parhy ýok, diňe ol girdeji getirse bolýar, näçe köp girdeji bolsa, şonça-da gowy. Şeýle pikir telekeçileriň aglabasyna mahsusdyr.

Ikinji topar haýsydyr bir kesgitli maksadyna gönükdirilen we jikme-jik işlenilip taýýarlanylýan iş maksatnamasyna eýe bolan telekeçiler tarapyndan döredilendir. Elbetde, bu topara girýän telekeçiler hem köp pul gazanmaklygy arzuw edýärler, emma olar islendik mümkin bolan ýagdaýa bil baglaman, öz maksadyna anyk ideýalary durmuşa geçirmek arkaly gazanmaklygy umyt edýärler. Daşyndan seredýän adam, şunuň ýaly telekeçileri arzuwçyl diýip atlandyryp biler, bu babatda ol, hakykatdan hem, dogry bolar, sebäbi olaryň hemmesi diýen ýaly özleriniň anyk maksatnamasyndan başga, özleriniň saýlap alan iş ugurlarynda birinji orundaky öndüriji bolmak islegine hem eýedirler. Şunuň ýaly şöhratparazlyk medenýetleşen telekeçiligiň aýrylmaz bölegidir.

Ilkibaşdaky maýanyň emele gelmek döwründe, iş görnüşlerinde örän giň pytradylyş ýagdaýyň bolmagy mümkin, emma ol maýanyň toplanmagyna görä, has girdejili ugurlara, ýagny has uly üstünlikler garaşýan ugurlara çenli çäklendirilmelidir. Kähalatlarda bolsa, telekeçä bu iki görnüşi utgaşdyrmak hem mahsusdyr, ýagny esasy ugur saýlanyp alynýar, emma onuň durmuşa geçirilmegi, girdeji getirýän islendik mümkinçiligi ulanmak arkaly goldanylýar.

Telekeçilik üstünligini gazanmaklyga hemişe ymtylmak zerurdyr, oňa tarap anyk ýol bolsa, telekeçiniň özüniň işewürlik strategiýasyny saýlap almak başarnygyna we onuň işini goldaýan şertlere baglydyr. Eger-de biziň jemgyýetçilik şertlerimiz telekeçilik işiniň ösdürilmeginiň obýektiv zerurlyklaryna jogap bermeýän bolsa,

onda telekeçileriň birnäçesi şeýle täri ulanýarlar, ýagny «köp puly ýonup, aşak çökmek». Şeýle şertlerde medeniýetleşen telekeçiler barada gürrüň hem bolup bilmez. Telekeçiniň üstünlikli işiniň esasy görkezijisi – telekeçilik maksatlaryny durmuşa geçirmek netijesinde alan girdejisiniň möçberidir. Prosesiň guramaçylyk görnüşü logiki taýdan özara baglanyşykly we önümçiligiň faktorlarynyň özara garaşly birleşmegini aňladýar, bu babatda aşakdakylara düşünilýär:

- Iki sany esasy bölekden: maýadan we çykdaýlardan ybarat bolan serişdeler;
- Önümçiligi gurap bilýän telekeçiniň ukyp başaraňlygy ýa-da zehini.

Emma telekeçiniň wezipesi diňe bir bu önümçilik faktorlaryny birleşdirmekden däl-de, eýsem, şeýle birleşmeleriň has netijeli görnüşini gözlemekden ybarat bolmalydyr.

Önümleriň kesgitli möçberini serişdeleri az çykdaý bilen öndürmek ýa-da üýtgemeyän möçberdäki serişdeleri (maýa we çykdaýlar) bilen önüm öndürmekligi artdyrmak boýunça çäre görmek zerurdyr.

Telekeçi üçin çykdaýlaryň rasionallaşdyrylmagy hemişelik aladanyň mazmuny bolup gulluk edip bilmez, sebäbi telekeçilik işi prosesiniň özi çäklendirilen serişdeler bilen hereket etmekligi aňladýar, bu hem önümçilik prosesine goşulýan serişdeleriň azaldylmagyny, ýagny rasionallaşdyrylmagyny talap edýär. Soňkusy, aýratyn hem, hemişelik proses hökmünde, köplenç, operatiw netijelilik düşünjesiniň sinonimi bolup çykyş edýär.

Şeýlelik bilen, telekeçilik – munuň özi uzak möhletleýin, geljekde önümçiligi ösdürmeklige ýardam berýän serişdeleri tygşytlýan ulanmak arkaly zerurlyklary kanagatlandyrmaklygyň optimal sazlaşygynyň özboluşly sungatydyr.

## **8.2. Telekeçilik üstünligine täsir edýän ýagdaýlar ulgamy**

Telekeçilik işine üstünlik gazanmaklyga gönükdirilen işdir diýip aýtmak bolar. Telekeçilik üstünligini gazanmaklygyň esasy çeşmesi bolup telekeçilik ukyby çykyş edýär. Ýöne hakykat ýüzünde



adamlaryň köp böleginde bu ukyp ýokdur. Telekeçilik işinde ýüze çykýan töwegelçilikleri azaltmak, käbir halatlarda bolsa, olary düýbünden ýok etmek netijesinde telekeçilik üstünligi gazanylýar. Şu maksatlara ýetmek üçin bolsa telekeçilik üstünligine täsir edýän faktorlary öwrenmek zerurlygy ýüze çykýar.

Telekeçilik işindäki şowsuzlyklar, köplenç halatlarda, tötänden ýüze çykan hadysalaryň netijesi bolman, telekeçilik töwegelçiliginiň nädogry hasaplanylmagynyň ýa-da oňa täsir edýän haýsy hem bolsa bir faktoryň göz önünde tutulmazlygynyň netijesi bolup durýar.

Şeýlelikde, telekeçilik üstünligi oňa täsir edýän faktorlar ulgamy bilen gazanylýar diýip netije çykaryp bolar.

### *Telekeçilik serişdeleri*

Eger Adam Smitiň döwründe telekeçilik işinde maýa esasy orny eýelän bolsa, XXI asyrdan innowator, maýa goýujy we menejer deňhukukly hyzmatdaşlara öwürüldiler. Häzirki wagtda ukyply menejerler maýa goýumlaryny çekmek we ukyply innowatorlary işe çagyrmak bilen şowly iş amala aşyryp bilýär. Edil şonuň ýaly, innowatorlar hem wençur maýasyny çekmek we menejerleri hakyna tutup, öz maksatlaryny durmuşa geçirip biler. Banklarda karzlaryň giňden berilmegi maýanyň elýeterliligini ýokarlandyýar.

### *Telekeçilik ugurlary*

XX asyrdan önümçilik serişdeleriniň we önümçilik gatnaşyklarynyň kämilleşmegi netijesinde ykdysadyýetiň önümçilik bölegindäki iş orunlarynyň azalmagyna öz täsirini ýetirdi. Işgärleriň ykdysadyýetiň önümçilik böleginden hyzmatlar pudagyna geçmek meýilleri has güýçlenip başlady. Mysal üçin, ABŞ-da önümçilik sferasynda (senagatda, oba hojalygynda, gurluşykda, ulagda we. ş.m.) meşgul bolýan adamlaryň sany onuň ilatynyň umumy möçberiniň 10%-den geçmeýär. Bu görkeziji hyzmatlar ulgamynda 50%-e ýetýär. Bu meýiller döwletde kiçi we orta telekeçiligiň ähmiýetini ýokarlandyýar. XXI asyryň başlarynda ABŞ-da we Günbatar Ýewropanyň döwletlerinde işgär sany 500-den köp bolan 25 müň sany, işgär sany 500-den az bolan 15 mln kärhana hasaba alyndy.

### *Telekeçilik giňişligi: Syýasat – ykdysadyýet – tehnologiýa*

Muňa häzirki döwürde telekeçilik çözgüdiniň kabul edilmegine täsir edýän syýasatyň, ykdysadyýetiň we tehnologiýanyň telekeçilik üstünliginiň esasy faktory hökmünde seredip bolar.

Jemgyýetiň ösmegi bilen tehnologiýa hem önümçilik güýçleriniň ösmeginiň esasy faktorlaryna öwrülýär. Tehnologiýanyň ösmegi zähmet öndürijiliginiň ýokarlanmagyna getirýär, bu bolsa öz gezeginde ykdysady ösüşe uly itergi berýär. Ykdysady ösüş bolsa syýasy durnuklylygyň binýadydyr. Syýasat bolsa telekeçilik işine oňyn we oňyn däl täsirini ýetirýär.

### *Telekeçilik özboluşlylygy: Geçmişň sapaklary – häzirki ýagdaýa düşünmek – geljege göz ýetirmek*

Her bir şahsyýetiň özüniň geçmişine, häzirki döwrüne we geljegine baha bermek boýunça öz aýratyn usuly bardyr. Bu ony beýlekilerden tapawutlandyran özboluşlylygyny görkezýär. Geçmişň sapaklaryny hasaba almak, häzirki döwürde bolup geçýän hadysalary seljermek we geljegi çaklamak telekeçilik özbaşdaklygyny emele getirmek bilen, bu käbir telekeçilere üstünlük getirýär, käbirlerini bolsa şowsuzlyga duçar edýär.

### *Telekeçilik başarnygy*

Şu günki gün üstünlük gazanmak üçin diňe öz işiňi gowy bilmek ýeterlik däl. Alyp barýan işiň aýratynlyklaryny bilmek bilen bir hatarda, ykdysady pikir ýöretmegi hem başarmalydyr. Hünärmenleriň ykdysady bilimler boýunça taýýarlygynyň pes bolmagy ykdysady pikir ýöretmek ukypalaryny ösdürmeýär. Bulardan başga-da häzirki wagtda üstünlük gazanýan telekeçi bolmak üçin häzirki zaman kompýuter tehnologiýalaryndan hem peýdalanmagy başarmaly. Bu bilimler we tejribeler telekeçilik çözgüdini dogry kabul etmäge mümkinçilik berýär.

### *Telekeçilik prosesi*

Telekeçilik prosesiniň her bir tapgyrynda (telekeçilik ideýasy – maksat – bazaryň nyşany – kärhanany döretmek – önümçilik strategiýasy we bazara çykmak – maýany emele getirmegiň usullary

– önümiň bahasy – täzelemek, işi bes etmek–gaýatadan başlamak) telekeçi her dürli ýagdaýlar bilen gabat gelýär. Telekeçi ýüze çykýan ýagdaýlaryň içinden iň dogrusyny saýlap almaly.

Dogry çözgütleri saýlap almagyň ölçegleri bolup telekeçilik ideýalaryny durmuşa geçirmegiň mümkinçilikleri, ony durmuşa geçirmek üçin zerur bolan serişdeleriň bolmagy çykyş edýär.

### *Öz işiňi sarp edijileriň islegine görä guramak*

Genri Forduň döwründe önüm öndürijiler sarp edijiniň islegini gowy bilýärdi. Häzirki döwürde sarp edijileriň isleglerini öwrenmek birneme çylşyrymlaşdy. Şoňa laýyklykda, önüm öndürijiler sarp edijileriň çalt üýtgäp duran isleglerini öwrenmeli bolýarlar. Şonuň üçin sarp edijilere hödürlenýän önümler köpdürli bolmaly.

### *Şereketiň işini gurnamak*

Önüm–önümçilik–kärhana faktorlarynyň özara baglanyşygynyň bardygy jedelsizdir. Bu ýerde üýtgeýän faktor bolup önüm çykyş edýär. Bu bolsa önümçiligi çeyje gurnamaklygy talap edýär we tehnologiýanyň ösüş depginlerine laýyklykda, kärhananyň konfigurasiýasyny kesgitleýär.

### *Önümçilik medeniýeti*

Guramak, meýilleşdirmek we gözegçilik etmek ýaly dolandyryş tapgyrlary tehnologik tertibi kesgitlemek, önümçiligi ýola goýmak çözgütleriň ýerine ýetirilmegini ýokarlandyrmak we maglumat medeniýetini üpjün etmek ýaly meseleleri çözüär. Bu ýerde gözegçiligiň esasy maksady bolup öňde goýlan maksada ýetmek durýar.

Eger-de gazanylan netije meýilnama laýyk gelmese, onda gözegçilik meýilnamasynyň nätakyk düzüldigini ýa-da ony ýerine ýetirijileriň iş başarnygynyň pesdigini ýüze çykarmaly.

### *Önümçiligiň durmuşlaşmagy*

Zähmet öndürijiligini maşynlaryň we enjamlaryň öndürjiligini artdyrmagyň we zähmeti awtomatlaşdyrmagyň hasabyna ýokarlandyrmak boýunça mümkinçilikler häzirki wagtda doly

ulanyldy diýip bolar. Mundan beýläk maşynlaryň öndürjiligin ýokarlandyrmak maksada laýyk däl, ol indi öňküsi ýaly zähmet öndürjiligin ýokarlandyrmagyň çeşmesi bolup durmaýar. Önümçiligiň ekstensiw ösüşden intensiw ösüşe geçmegi ýönekeý zähmetden has çylşyrymly zähmete geçmekligi talap etdi. Şonuň bilen birlikde agzalan wezipeleri çözmek üçin önümçiligi durmuşlaşdyrmak, ýagny işgärleriň zähmet şertlerini gowulandyrmak gerek bolup durýar.

### *Bäsdeşlik artykmaçlyklary*

Bäsdeşlik göreşinde kim arzan bahaly haryt öndürýän bolsa (ýagny öz harajatlaryny azaltmagy başaryan), şol hem ýeňiji bolup durýar. Bäsdeşlik göreşinde esasy ähmiýet diňe zähmet öndürjiligine berilmän, eýsem, sarp edijiler üçin harydyň gymmatlylygy we bahasy esasy orunlaryň birini eýeleýär.

### *Girdejiligiň çeşmesi*

Eger 20-nji ýüzylylygyň birinji ýarymynda maşynlaryň we enjamlaryň öndürjiligiň ýokarlandyrylmagyna üns berlen bolsa, onda bu asyryň ikinji ýarymyndan başlap, harytlaryň hilini ýokarlandyrmak boýunça işler geçirilip başlandy. XXI asyryň başynda bolsa harajatlary azaltmaga uly üns berilýär.

### *Üstünligiň formulasy*

Iş wagtynyň tygşytlanmagy, serişdeleriň netijeli peýdalanylmagy we kabul edilýän çözgütleriň netijeli bolmagy üstünligiň formulasy diýlip atlandyrylsa bolar. «Ykdysadyýetde birinji kanun bu iş wagtyny tygşytlamakdyr». Muny önümçiligiň ähli tapgyrlarynda we böleklerinde wagt gaznasyny (8760 sagat) doly ulanmagyň hasabyna amala aşyryp bolar. Muny adam zähmetini az talap edýän tehnologiýalarda durmuşa geçirip bolar.

Serişdeleri tygşytlý ulanmak, serişdeleri tygşytlýan enjamlaryň we energiýanyň alternatiw çeşmeleriniň hasabyna amala aşyrylýar.

Zähmetiň ynsanperwerleşmegi, zähmete höwesiniň ýokarlanmagy harajatlary azaltmagyň in bir netijeli ugurlary hasaplanylýar.

Telekeçilik we önümçiligi guramaklygyň sanalyp geçilen faktorlaryny üstünligiň formulasy özünde jemleýär. Eger-de kimde-

-kim bu formulany dogry peýdalanmagy başarsa, ol öz işinde uly netijeleri gazanyp biler.

Telekeçilik üstünligi haçanda telekeçiniň haýsy faktoryň onuň işine oňyn täsir edip bilýändigini kesgitläň ýagdaýynda mümkindir.

### 8.3. Telekeçilik işi bilen meşgullanmak

Bazar ykdysadyýetine geçmekligiň ilkinji tapgyrlarynda «telekeçilik» sözi bilen alyp-satarlary hem-de dellallary atlandyryp başladylar. Aslynda, bu düşünje alyp-satarlyk we dellal düşüňjelerinden has giň düşüňjeler bolup durýar.

Telekeçilik işi bu gün iki sany mümkin bolan görnüşleriň biri hökmünde çykyş edip biler, olaryň saýlanmagy jemgyýetiň durmuş-ykdysady şertleri bilen görkezilýär:

- Telekeçilik esasy hünär işi hökmünde;
- Telekeçilik esasy işe goşmaça hökmünde.

Eger-de onuň ikinji görnüşü barada gürrüň edilse, onda öňi bilen birnäçe ýokary ussat işgärler toparynyň şu günki gün telekeçilige ýüz urmazdan, özleriniň işlerini ýerine ýetirmeklige mümkinçiliginiň ýokdugyny bellemek zerurdyr. Birnäçe bilim, ylym we medeniýet edaralary özlerine degişli jaýlaryny kärendesine berýärler, alynýan serişdeleri bolsa özleriniň ýokary wezipelerini ýerine ýetirmek üçin peýdalanýarlar. Elbetde, munuň ýaly işleri telekeçiligiň ýönekeý görnüşine degişli etmek bolar, sebäbi ol «esasan hem» mejburi häsiýete eýe bolýar.

Birinji görnüş – telekeçilik gurluşynyň birnäçesiniň wagtlaýyn häsiýete eýedigine garamazdan, telekeçiligi ösdürmekligiň geljegi bar bolan ugrudyr, sebäbi maýa dellalçylyk işine goýum edilýär. Soňkusy bolsa, öň hem belläp geçişimiz ýaly, islendik jemgyýetde hünär işi hasaplanýar. Birnäçe çişirilen dellalçylyk gurluşynyň düzüjileri wagtyň geçmegi bilen ýok bolup giderler. Şu gün özüniň esasy girdejisini dellalçylyk etmek arkaly gazanýan has uzakdan görýän telekeçiler özleriniň maýalaryny, telekeçilik gurşawynyň has durnukly bölegi hökmünde önümçilik çygyryna gönükdirýärler.

Telekeçilik, esasan hem, onuň bilen meşgullanýanlaryň çylşyrymly şertlerde ýitirim bolmazlyk, aljyramazlyk islegi bilen baglanyşyklydyr. Eger-de bu şeýle bolýan bolsa, onda telekeçilik ruhy barada hem örän uly dartgynlyk bilen aýtmak bolar. Esasy gürrüň, üýtgäp duran ykdysady gatnaşyklaryň gurluşynda we ulgamynda öz ornuny gözleýän, telekeçilik bilen meşgullanýan adamlar barada gidýär.

Şol bir wagtyň özünde, eger-de telekeçilik işiniň ýokary ussatlygy talap edýän (professional) iş hökmünde aýdylsa, onda oňa aşakda görkezilen kesgitli häsiýetleriň mahsus bolmagyny talap edýändigini göz önünde tutmak zerurdyr:

- telekeçilik pikirleriniň döremegi;
- özüne ynanmak;
- zerur bolan topary toplamak ukyby;
- alçaklyk.

Telekeçilik işinde şeýle häsiýetli adamlar hakyky üstünligi gazanyp bilmezler:

- arzuw edijilikli häsiýeti bolmadyk adamlar;
- özüne ynanmaýanlar;
- ähli adamlara şübhe bilen garaýanlar we hakyky dostluga we hormata ukyply däl adamlar;
- başganyň pikiri bilen ylalaşmaýanlar;
- özüni seljerme işleri bilen azara goýmaýanlar.

Şeýle häsiýetli adama telekeçilik işi bilen meşgullanmaklygyň zerur dældigi aýdyňdyr:

- ýalta (ruhy we beden taýdan);
- özüni söýmeýän;
- özüne hormat goýmaýan;
- beýleki adamlary söýmeýän, olar bilen aragatnaşyk saklamaklygy başarmaýan we islemeýän;
- okamaklygy we öz biliminiň üstüni ýetirip durmaklygy halamaýan;
- özüni gurban etmeklige taýýar däl (dartgynly we köp işlemek, emma örän az gazanmak, esasan hem, başlangyç döwürlerde we ş.m.);

- döredijilige, teklipleri we taslamalary işläp taýýarlamaklyga aýratyn islegi ýok bolan.

Şeýle hem öz güýjüne daýanmak islemeýän, emma başganyň eklenjinde bolmaklyga ymtylýan adamlara hem telekeçilik işi bilen meşgullanmaklygyň zerurlygy ýokdur. Telekeçilik – bu öňi bilen özbaşdaklyk we jogapkärçilikdir, üstesine-de, ol haýsydyr bir maddy we maliýe serişdelerine eýe bolmaklygy hemişe talap etmeýär.

Telekeçilik hökmünde uly taslamalary göz önünde tutmak gerek däl. Olar, mümkin, soňy bilen peýda bolarlar, başlangyjy bolsa adaty (öwrenişen, her günki) işler bilen baglanyşykly bolup biler. Kimde-kim şuna taýýar bolsa, şol hem telekeçilik işinde uly üstünlige eýe bolup biler.

### **Özüňi barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Telekeçilik üstünliginiň mazmunyna häsiýetnama beriň.
2. Telekeçileriň beýleki adamlardan, ýagny işgärlerden, gullukçylardan tapawutly aýratynlyklaryna häsiýetnama beriň.
3. Telekeçilik üstünligine täsir edýän faktorlar ulgamy düşünjesine häsiýetnama beriň.
4. Telekeçilik serişdeleri düşünjesine häsiýetnama beriň.
5. Telekeçilik giňişligi diýen düşünjä häsiýetnama beriň.
6. Telekeçilik esasy hünär işi hökmünde diýen düşüňjeleri beýan ediň.
7. Telekeçilik esasy işe goşmaça hökmünde diýen düşüňjelere häsiýetnama beriň.
8. Telekeçilikde bolmaly zerur häsiýetleri sanap geçiň.
9. Nähili häsiýetli adamlara telekeçilik işi bilen meşgullanmaga maslahat berilmeýär?

### 9.1. Telekeçilik syrnyň mazmuny we onuň görnüşleri

Bazar ykdysadyýeti şertlerinde maglumatlar hem haryt bolup durýar, şoňa laýyklykda olar hem pul-haryt gatnaşyklarynyň kanunlaryna boýun bolmalydyr. Her bir emläk eýesi eger-de onuň hereketleri beýleki hyzmatdaşlaryna we jemgyýete zyýan ýetirmeýän bolsa, öz syrlaryny goramaga haklydyrlar.

Ykdysadyýetiň ähli ulgamlarynda telekeçilik işi telekeçilik şereketiniň özüni, şeýle hem onuň bilen bagly bolan hojalygy dolandyryjy hyzmatdaşlaryny häsiýetlendirýän dürli maglumatlary almak, toplamak, saklamak bilen aýrylmaz baglydyr. Şereketiň işi hakyndaky, onuň ähli ösüş faktorlary hakyndaky maglumatyň goraglylygyny üpjün etmek şereketiň töwegelçilikli ösüş derejeli bäsdeşlik ediji bazar gurşawynda saklanyp galmagynyň esasy şertidir.

Şereketler ýokary netijeleri gazanmak üçin özleriniň bäsdeşleriniň işi barada maglumatlary almak üçin dürli işleri geçirýärler. Kanunçylyk namalarynda telekeçilik syry düşünjesi beýan edilmeýär, diňe döwlet, gulluk, täjirçilik we bank syrlaryna kesgitleme berilýär.

Döwletiň harby, ykdysady mümkinçilikleriniň hil ýagdaýyna ýaramaz täsir edip biljek ýa-da Türkmenistanyň goranmak ukyby, milli howpsuzlygy, ykdysady we syýasy bähbitleri üçin beýleki agyr netijelere getirip biljek maglumatlar döwlet syrny düzýär.

Türkmenistanyň bähbitlerine zyýan ýetirip biljek önümçilik, dolandyryş, ylym we tehnika babatdaky maglumatlar gulluk syrny düzýär.

Täjirçilik syry – munuň özi kärhananyň, guramanyň, edaranyň ýa-da ýekebara telekeçiniň ykdysady, maliýe, önümçilik, tehnologiýa we gaýry işi bilen baglanyşykly döwlet syry hasaplanmaýan aýratyn maglumat bolup, onuň aýan edilmegi (berilmegi, ýaýramagy) şolaryň işine we bähbitlerine düýpli zyýan ýetirip biler.



Bank syry diýlip karz edaralarynyň müşderileriniň bank hasap-lary, amallary we goýumlary hakynda gizlin maglumatlara aýdylýar.

Telekeçilik syry has giň manydaky düşünje bolmak bilen, onuň ýaýradylmagy telekeçilik guramasyna (ýekebara telekeçiniň) ykdysady we ahlak ýagdaýyna zyýan ýetirip biljek, onuň iş abraýyna düýpli täsir etjek islendik maglumat degişli bolup bilýär. Telekeçilik syry mazmuny boýunça önümçilik, tehniki, täjirçilik we gulluk syrynyň jemlenen görnüşidir, olaryň goralmagy şereketiň meýilleşdirilýän netijelerini almaga mümkinçilik berýär.

Täjirçilik syrına degişli bolmadyk maglumatlara şu aşakdakylar degişlidir:

- esaslandyryş resminamalary (kärhanany döretmek hakyn-daky karar ýa-da esaslandyryjylaryň şertnamasy, esasnama);
- täjirçilik (telekeçilik) işi, şol sanda ygtyýarnama alynmaga (bellige alyş şahadatnamalary, ygtyýarnamalar, patentler) degişli işler bilen meşgullanmaga hukuk berýän resminamalar;
- bellenen görnüşler boýunça statistiki hasabatlylygyň, şeýle hem maliýe-ykdysady işi hakyndaky hasabatlylygyň maglumatlary we salgytlaryň, şeýle hem Türkmenistanyň Döwlet býujetine beýleki hökmany tölegleriň hasaplanylyşynyň we tölenilişiniň dogrulygyny barlamak üçin zerur bolan gaýry maglumatlar;
- tölege ukyplylygy hakyndaky resminamalar;
- işleýänleriň sany, düzümi, olaryň zähmet haky we zähmet şertleri hakyndaky maglumatlar, şeýle hem boş iş orunlarynyň barlygy hakyndaky maglumatlar;
- daşky gurşawyň hapalanmagy, antimonopol (ýekemenlige garşy) babatynda kanunçylygyň bozulmagy, zähmeti goramagyň kadalarynyň berjaý edilmezligi, ilatyň saglygyna zyýan ýetirýän önümiň ýerleşdirilendigi hakyndaky, şeýle hem Türkmenistanyň kanunçylygynyň beýleki bozulmalary we şunda ýetirilýän zyýanyň möçberleri hakyndaky maglumatlar.

Dünýä tejribesine laýyklykda telekeçilik syry hem-de goralmaga degişli bolan maglumatlar şu aşakdaky ölçeglere laýyk gelmeli:

1. Olaryň açylmagy we peýdalanylmagy kärhana zyýan ýetirýän bolsa.
2. Kanuny esaslarda olar hemmelere mälim ýa-da elýeterli bolmadyk halatlarynda.
3. Bu maglumatlar döwlet syry ýa-da awtorlyk we patent hukugy esasynda goralmaýan bolsa.
4. Bu maglumatlaryň aýan edilmegi jemgyýete zyýan ýetirýän bolsa.

Adatça, telekeçilik syryny iki topara bölýärler:

- I. Senagat maglumatlary. Bulara ylmy işläp taýýarlamalar, patentler, konstruktorçylyk resminamalary (shemanyň düşündirişi, ylmy işläp taýýarlamalarynyň çyzgylary we ş.m. degişlidir), kompýuter programma üpjünçilikleri we başgalar.
- II. Täjirçilik maglumatlary. Karzlar we bank amallary barada, şertnamalar barada, müşderileriň sanawy barada, marketing babatda çäreler toplумы, işgärleriň zähmet haky barada maglumatlar we ş.m. degişlidir.

## **9.2. Telekeçilik syryny düzýän maglumatlaryň döredilmegi we işewürlik maglumatlarynyň howpsuzlygyny üpjün etmegiň üörelgeleri**

Telekeçilik syryny düzýän maglumatlaryň döredilmegi diýen soragyň orta atylmagy syry goramak hakyndaky meseleleriň dogry çözülmegine we gorag üçin harajatlary kesgitlemäge mümkinçilik berýär. Şonuň üçin telekeçi, telekeçilik syryny düzýän maglumatlaryň esasy sanawyny kesgitlemeli hem-de bu maglumatlaryň ýaýradylan halatynda onuň şereketi (telekeçi) ýetirip biljek zyýanynyň häsiýetine we ölçegine laýyklykda toparlara bölmeli. Ýöne, beýleki tarapdan, maglumatyň elýeterliligini çäklendirmek boýunça artykmaç çäreler şereketiň hyzmatdaşlary bilen özara gatnaşyklarynyň çylşyrymlaşmagyna hem-de esassyz ýitgileriň döremegine hem getirip

biler. Maglumatlaryň goragy şereketiň işinden gelýän peýdanyň ýokarlanmagyna hem ýardam edýär.

Goralmaga degişli bolan maglumatlaryň sanawyny döretmek üçin şereketlerde maliýe, bazar, bäsdeşler, beýleki guramalar bilen aragatnaşyk meseleleri boýunça işleýän hünärmenlerden hem-de hukukçylardan ybarat bolan toparlar döredilýär. Bu işe şerekete degişli bolmadyk bilermenler hem çekilip bilner.

Amala aşyrylýan işleriň görnüşine we goýlan maksatlara laýyklykda maglumatlaryň sanawy üýtgedilip hem bilner.

Şu aşakdaky maglumatlar, adatça, şereketler tarapyndan syr hökmünde goralýar:

- konstruktorçylyk resminamalary, çyzgylary, şekilleri;
- tehnologik synaglaryň beýany;
- öndürilýän önümleriň konstruksion häsiýetnamalary barada anyk maglumatlar we işlenip taýýarlanýan tehnologik prosesleriň häsiýetnamalary;
- enjamlaryň käbir şaýlarynyň taýýarlanylýan materiallary hakyndaky maglumatlar;
- täze tehnologik prosesleriň beýany;
- ulanylýan täze gurallar, enjamlar, stanoklar; öndürilýän önümleriň taýýarlanylş usuly we beýlekiler;
- ylmy-tehniki häsiýetli pikirler, açyşlar, oýlap tapmalar;
- nou-hau; patentler; senagat nusgalary; aýratyn nusgalar;
- önümçiligi we zähmeti guramagyň täze usullary;
- wajyp ylmy barlaglaryň temalary;
- EHM maksatnamalaýyn üpjünçiligi we beýleki ylmy işläp taýýarlamlar;
- serişdeleri üpjün edijiler we müşderiler (alyjylar) hakyndaky maglumatlar;
- bazar baradaky synlamalar, marketing barlaglarynyň materiallary;
- gizlin gepleşikler hakyndaky maglumatlar;
- harytlaryň özüne düşýän gymmatynyň hasaplamasy, bahalaryň düzümi we ölçegi, meýilleşdirilýän peýdanyň derejesi;

- şereketiň strategik ösüş meýilnamalary;
- maýa goýum meýilnamalary;
- şereketiň işgärleri hakyndaky maglumatlar.

Şereketiň iş ugrunyň üýtgemegine görä telekeçilik syryny düzýän maglumatlaryň sanawyna hem üýtgemeler girizilýär. Bu sanaw bellenen tertipde şereketiň işgärleriniň dykgatyna ýetirilmelidir. Şol bir wagtyň özünde jogapkär ýerine ýetirijileriň telekeçilik syrynyň saklanylmagyna bolan höwesini ýokarlandyrmaly, şeýle hem aýratyn işgärleriň günäsi bilen maglumat ýaýran ýagdaýynda olaryň jogapkärçilik derejelerini kesgitlemeli.

Özleriniň guramaçylyk-hukuk we eýeçilik görnüşine garamazdan, ähli kärhanalar, şeýle hem ýekebara telekeçiler «Döwlet syrlary hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna laýyklykda, döwlet we gulluk syrlaryny düzýän maglumatlary ýaýratmazlyga borçludylar.

Işewürlik maglumatlarynyň howpsuzlygy üpjün edilende, şu aşakdaky ýörelgeleriň berjaý edilmegi hökmandyr:

- goragyň ýönekeýligi. Adatça, goragyň ýönekeý usullary has-da ygtybarly bolýar; maglumatlara elýeterlilik boýunça kimdir birine artykmaç hukuklaryň berilmeginiň azaldylmagy;
- bikanun hereketlere getirýän faktorlaryň önüni almak;
- dolandyryş ulgamynyň peýdalanyjylardan garaşsyzlygyny üpjün etmek;
- gorag ulgamyny gözegçilikde saklamak;
- maglumatlaryň howpsuzlygyna jogap berýän işgärleriň şahsy jogapkärçiligini ýokarlandyrmak;
- gorag obýektlerini toparlara bölmeli, ýagny bir obýektiň howpsuzlygynyň bozulan halatynda ol beýlekilere täsir etmeli däl;
- gorag ulgamynyň ýönekeýligi;
- gorag ulgamynyň çeyeligi; gözegçilik serişdelerini göze ilmeýän ýerde gurnamak.

### 9.3. Telekeçilik syrynyň gorag mehanizmleriniň esasy elementleri

Telekeçilik işiniň görnüşine, şereketiň göwrümüne we şereketiň işlemeginiň beýleki ölçeglerine laýyklykda telekeçilik syryny goramak mehanizmi düýpgöter üýtgäp biler. Elbetde, maliýe-maddy mümkinçilikler hem guramanyň ykdysady howpsuzlygyny goramakda uly hyzmaty ýerine ýetirýär.

Her bir kärhanada maglumatlary goramak ulgamy döredilende aşakdakylary dogry goramak zerur bolup durýar:

- materiallaryň we taýýar önümleriň käbir görnüşleriniň hasabyny ýöretmek we goramak (esasan hem, tejribe nusgalary);
- telekeçilik syryny öz içinde saklaýan resminamalaryň dolanyşygyny (dolanyşyk düzgünleri, hasaby, saklanylyşy we ýok edilişi);
- nusga alyjy we köpeldiji enjamlara gözegçilik etmek;
- aragatnaşyk serişdelerinde we hasaplaýjy tehnikada telekeçilik maglumatynyň goragy;
- kärhananyň daş-töweregini we onuň esasy binalarynyň goragy;
- kärhana daşyndan gelýän adamlara gözegçilik etmek.

Telekeçiligiň ösüşiniň häzirki zaman özboluşly aýratynlyklaryny göz önünde tutmak bilen, telekeçilik maglumatlaryny goramagyň aşakdaky usullaryny görkezmek bolar:

1. Kanunçylyk. Telekeçilik syryny üpjün etmeklik kanunçylykda beýan edilen esaslarda amala aşyrylýar. Maglumatyň eýesiniň hukuklary bozulan halatynda degişli edaralara bellenen tertipde ýüzlenmeli.
2. Fiziki gorag – gorag, geçiş düzgüni, gaýry adamlar üçin ýörite kartoçkalar, seýfleri peýdalanmak we başgalar.
3. Guramaçylyk. Ol öz içine aşakdakylary alýar:
  - a) syrly maglumatlar boýunça jogapkär adamy bellemek ýa-da ýörite bu ugur boýunça işlejek wezipe birligini girizmek;
  - b) maglumatlary syryň derejesi boýunça bölmek we syrly maglumatlardan peýdalanyjylaryň sanawyny ýöretmek;

ç) maglumatlary peýdalanmagyň düzgünlerini berjaý etmek (gulluk jaýlarynyň daşyna çykarmazlyk, hemişe göz astynda saklamak, gidilende duýduryş jaňyny açmak);

dmaglumatlary peýdalanmagyň düzgünlerine hemişelik gözegçilik edýän ulgamyň bolmagy (gözegçilik, resminamalaýyn we ş.m. görnüşlerde amala aşyrylyp bilner).

4. Tehniki. Duýduryjy enjamlar, wideokameralar, mikrofonlar, adamlary saýgaryş enjamlary, şeýle hem kompýuter serişdeleriniň gorag programma serişdeleri.

5. Işgärler bilen işleşmek. Bu kärhanalaryň işgärler boýunça gulluklarynyň, işgärleri saýlap almak, barlamak, okatmak, wezipä bellemek, höweslendirmek boýunça işine düşünilýär. Şunda işgärler bölümi tarapyndan işgärleriň şahsy maglumatlarynyň hasaby ýöredilmeli, olary hünär synaglaryndan geçirmeli we syrly maglumatlary peýdalanmagyň düzgünleri bilen elmydama tanyşdyryp durmaly.

Telekeçilik işiniň görnüşine, şereketiň göwrümüne we şereketiň işlemeginiň beýleki ölçeglerine laýyklykda telekeçilik syryny goramak mehanizmi düýpgöter üýtgäp biler. Elbetde, maliýe-maddy mümkinçilikler hem guramanyň ykdysady howpsuzlygyny goramakda uly hyzmaty ýerine ýetirýär.

Düzgün bolşy ýaly, telekeçilik syryny goramak bilen bagly bolan ähli meseleleri toplumlaýyn çözmek üçin şereketde hususy howpsuzlyk gullugy döredilýär. Onuň başlygy şereketiň ýolbaşçysynyň orunbasaryna deňeçer bolan wezipe hasaplanylýar. Emma ykdysady howpsuzlygy goramagyň aýratyn meseleleri bilen öz işini şereket bilen şertnama boýunça ýerine ýetirýän ýöriteleşdirilen gorag kärhanalary hem meşgullanyp biler. Şereketiň howpsuzlyk gullugyna ýokary hünärli işgärleri çekmek we olaryň wezipe borçnamalaryny kadalaşdyrmak wajyp ähmiýete eýedir. Şereketlerde döredilýän howpsuzlyk gulluklary aşakdaky wezipeleri ýerine ýetirýär:

➤ binalarda we jaýlarda geçiriş düzgünini ýola goýmak we olaryň goragyny amala aşyrmak;

- şereketiň myhmanlary we işgärleri tarapyndan şereketiň içinde özüňi alyp barmaklygyň düzgünleriniň berjaý edilişine gözegçilik etmek;
- şereketde telekeçilik syryny we ykdysady howpsuzlygy goramak boýunça gatnaşyklary hukuk we guramaçylyk taýdan düzgünleşdirmek boýunça çäreleri geçirmek;
- telekeçilik syryny goramagyň tertibini we ýörelgelerini kesgitleýän esasy kadalaşdyryjy resminamalary (gözükdirijileri, düzgünnamalary) işläp taýýarlamaklyga gatnaşmak;
- bölümleriň ýolbaşçylarynyň, hünärmenleriň, ähli derejedäki işgärleriň wezipe gözükdirijilerini, borçlaryny işläp taýýarlamaklyga gatnaşmak;
- telekeçilik syryny düzýän maglumatlar bolan resminamalaryň abatlygyny, olaryň ogurlanmazlygyny ýa-da maglumatlaryň gyzyklanýan şahslara başga usul bilen berilmeginiň önüni almak;
- telekeçilik syry bolan maglumatlaryň ýaýradylmagy, resminamalaryň ýitgisi we şereketiň howpsuzlygynyň beýleki bozulmalary boýunça, şeýle hem şereketiň ýolbaşçysy tarapyndan tassyklanylýan howpsuzlyk gullugy hakyndaky düzgünnamada bellenilen beýleki wezipeleriň bozulmagy babatynda gulluk barlaglarynyň geçirilmegini guramak.

Şereketiň telekeçilik syryny we howpsuzlygyny goramak mehanizminiň düzümine aşakdaky ulgamçalar girýär: syryň hukuk üpjünçiligi; inžener-tehniki goragy amala aşyrmak; telekeçilik syry bolan maglumatlaryň ýaýradylmagyna göni bagly bolan işgärleriň zähmete höwesi şerekete ykdysady zyýan ýetirýän maglumatlaryň ýaýradylmagy üçin jogapkärçiligiň görnüşlerini güýçlendirmek.

Inžener-tehniki goragy guramagyň aýratyn ähmiýeti bardyr. Ol ýörite inžener-tehniki serişdeleriň jeminden ybaratdyr, olaryň ulanylmagy şereketiň, onuň emläkleriniň, serişdeleriniň, şeýle hem şereket hakynda maglumatlaryň howpsuzlygyny üpjün edýär.

Maglumatlaryň ygtybarly gorag ulgamyny guramak üçin olaryň ýaýrap biljek ugurlaryny kesgitlemek wajypdyr, olara aşakdakylar degişlidir:

- maglumatlar bilen işlemäge gönümel ygtyýary bolan işgärler;
- bu maglumatlary özünde saklaýan maglumatlar (göterijileriň ähli görnüşleri);
- maglumatlaryň geçirilýän tehniki serişdeleri we başgalar.

### **Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Döwlet syry düşünjesine häsiýetnama beriň.
2. Gulluk syry düşünjesine häsiýetnama beriň.
3. Täjirçilik syry düşünjesine häsiýetnama beriň.
4. Bank syry düşünjesine häsiýetnama beriň.
5. Telekeçilik syry düşünjesine häsiýetnama beriň.
6. Telekeçilik syryny haýsy toparlara bölmek bolar?
7. Täjirçilik syryna degişli bolmadyk maglumatlary beýan ediň.
8. İşewürlik maglumatlarynyň howpsuzlygyny üpjün etmegiň ýörelgelerini beýan ediň.
9. Telekeçilik syry hem-de goralmaga degişli bolan maglumatlar haýsy ölçeglere laýyk gelmeli?
10. Telekeçilik syryny düzýän maglumatlaryň döredilmeginiň esasy aýratynlyklaryny beýan ediň.
11. Telekeçilik işinde haýsy maglumatlar syr hökmünde goralmaga degişli edilip bilner? Telekeçilik maglumatlaryny goramagyň haýsy usullaryny bilýärsiňiz?
12. Şereketlerde döredilýän howpsuzlyk gulluklarynyň wezipelerini beýan ediň.



### 10.1. Türkmenistanda kiçi we orta telekeçilige döwlet goldawyny bermegiň aýratynlyklary

Hususy telekeçiligiň, aýratyn hem, kiçi we orta telekeçiligiň islendik döwletiň ykdysadyýetinde esasy orun eýeleýändigini jedelsizdir. Ykdysadyýetiň bu bölegi döwletiň we jemgyýetiň önünde wajyp wezipeleri ýerine ýetirýär:

- zähmete ukyply ilatyň iş bilen üpjünçilik meselesiniň çözülmegine;
- maýa goýum akymalarynyň önümçiligiň geljegi bolan pudaklarynyň goýulmagyna;
- milli önümiň we milli girdejiniň ýokarlanmagyna;
- býujetiň girdejileriniň durnukly çesmesiniň emele gelmegine öz täsirini ýetirýär.

Şu nukdaýnazardan, kiçi we orta telekeçilige goldaw bermekligiň ähmiýetiniň wajyp bolup durýandygy öz-özünden tassyklanýar. Türkmenistanyň ösüş taryhynyň soňky tapgyrlarynda ýurduň ykdysadyýetiniň hususy bölegine goldaw bermek boýunça düýpli çäreler, «Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda» 2009-njy ýyldaky Türkmenistanyň Kanunynyň kabul edilmegi bilen başlandy.

Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek işi şu binýatlaýyn ýörelgelere daýanýar:

1. Kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek işi ileri tutulýan ugurlaryň hatarynda bolmalydyr.
2. Döwlet goldawy kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine elýeterli bolmalydyr.
3. Telekeçilik işleriniň erkinligine, şeýle-de kiçi we orta telekeçilige dahylyly eýeçilik hukuklarynyň goralmagyna döwlet tarapyndan doly kepillikler berilmelidir.

«Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna laýyklykda, kiçi we orta telekeçiligiň subýektleri diýlip şu aşakdakylar ykrar edilýär:

1) telekeçi ýuridik şahslara:

a) senagatda, elektroenergetikada, gurluşykda, gaz we suw üpjünçiliginde işleýän işgärleriniň sanaw boýunça ortaça sany 15 adama çenli, beýleki pudaklarda 10 adamdan köp bolmadyk mikrokärhanalar;

b) senagatda, elektroenergetikada, gurluşykda, gaz we suw üpjünçiliginde işleýän işgärleriniň sanaw boýunça ortaça sany 16 adamdan 50 adama çenli, beýleki pudaklarda 11 adamdan 25 adama çenli bolan kiçi kärhanalar;

ç) senagatda, elektroenergetikada, gurluşykda, gaz we suw üpjünçiliginde işleýän işgärleriniň sanaw boýunça ortaça sany 51 adamdan 200 adama çenli, beýleki pudaklarda 26 adamdan 100 adama çenli bolan orta kärhanalar;

2) hususy telekeçiniň özüni hem goşmak bilen işleýän işgärleriniň sanaw boýunça ortaça sany 10 adamdan geçmeýän, ýuridik şahsy döretmezden telekeçilik işi bilen meşgullanýan fiziki şahslar-hususy telekeçiler.

Döwlet derejesinde kiçi we orta telekeçilige goldaw bermek maksady bilen Türkmenistanyň Ministrler Kabineti tarapyndan «Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça» döwlet topary döredildi. Bu topar Türkmenistanyň Ministrler Kabinetiniň ýanynda utgaşdyryjy we geňeş-maslahat beriji düzüm hökmünde hereket edýär.

Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça döwlet toparynyň esasy wezipeleri aşakdakylar bolup durýar:

- Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň Döwlet maksatnamasynyň işlenip düzülmegini utgaşdyrmak;
- kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça welaýatlardaky we Aşgabat şäherindäki toparlaryň, şeýle hem Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň Döwlet maksatnamasyny ýerine ýetirmegi amala aşyran merkezi döwlet häkimiýet we dolandyryş edaralarynyň, ýerli ýerine ýetiriji häkimiýet we ýerli öz-özüni dolandyryş edaralarynyň işini utgaşdyrmak;
- ýurtda kiçi we orta telekeçiligiň ýagdaýyna we ony döwlet tarapyndan goldamak boýunça çäreleriň netijeliligine

seljerme geçirmek, kiçi we orta telekeçiligi ösdürmegiň çaklamalaryny we statistiki barlaglar esasynda ony höweslendirmegiň çäreleri hakynda teklipleri taýýarlamak;

- Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň Döwlet maksatnamasynyň hem-de ýerli ýerine ýetiriji häkimiýet we ýerli öz-özünü dolandyryş edaralarynyň kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça welaýat maksatnamalarynyň ýerine ýetirilişi baradaky ýyllyk hasabatlaryna garamak, olary köp taraply seljermek hem-de kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça döwlet we welaýat maksatnamalary baradaky teklipleri Türkmenistanyň Ministrler Kabinetine bermek;
- Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň Döwlet maksatnamasyna üýtgetmeler we goşmaçalar girizmek, Türkmenistanyň kiçi we orta telekeçiligi goldamak hakyndaky kanunçylygyny kämilleşdirmek, şol sanda maýa goýum töwekgelçiliklerini kärhana açmak we onuň iş önümçiligini ýöretmek bilen bagly päsgelçilikleri azaltmak, şeýle hem kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerini döwlet tarapyndan goldamak hakyndaky hem-de başga tekliplere garamak we olary köp taraply seljermek degişli teklipleri Türkmenistanyň Ministrler Kabinetine bermek.

Kiçi we orta telekeçiligi goldamak işi sebit derejesinde hem alnyp barylýar. Hususan-da, bu işleri utgaşdyrmak üçin welaýatlaryň we Aşgabat şäheriniň häkimlikleri tarapyndan welaýat toparlary döredildi. Bu toparlar hem welaýatlaryň we Aşgabat şäheriniň häkimlikleriniň ýanynda hereket edýän utgaşdyryjy we geňeş maslahat beriji edaralar bolup durýarlar.

Kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça welaýat toparlary welaýatlaryň we Aşgabat şäheriniň häkimlikleriniň wekillerinden, etraplaryň we etrap hukukly şäherleriň häkimlerinden, ýerli öz-özünü dolandyryş edaralarynyň wekillerinden, ministrlikleriň we pudak edaralarynyň ýerli birlikleriniň ýolbaşçylaryndan, Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň hem-de welaýatlardaky we Aşgabat şäherindäki beýleki jemgyýetçilik birleşikleriniň

wekilllerinden, şeýle hem telekeçi ýuridik şahslardan we hususy telekeçilerden düzülýärler.

Welaýat toparlarynyň ygtyýarlyklary bolup aşakdakylar çykyş edýär:

1) welaýat maksatnamalaryny işläp düzmekligi utgaşdyrmak;

2) kiçi we orta telekeçiligiň ýagdaýyna we döwlet tarapyndan goldamak boýunça çäreleriň netijeliligine welaýatlaryň we Aşgabat şäheriniň derejesinde seljerme geçirmek, kiçi we orta telekeçiligi ösdürmegi höweslendirmegiň çäreleri hakynda teklipleri işläp düzmek;

3) kiçi we orta telekeçiligiň subýektleriniň täze iş ýerleriniň döredilmegine hem-de ilatyň we ýerli býujetleriň girdejileriniň ösmegine ýardam edýän progressiw başlangyçlaryny, maýa goýum taslamalaryny goldamak boýunça çäreleriň durmuşa geçirilmegine gözegçiligi amala aşyrmak;

4) şu aşakdakylary:

a) welaýat maksatnamalaryna üýtgetmeler we goşmaçalar girizmek hakynda teklipleri;

b) welaýat maksatnamalarynyň durmuşa geçirilişiniň barşy hakynda her ýylky hasabatlary;

ç) kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerini döwlet tarapyndan goldamak hakynda başga teklipleri degişli häkimliklere berýärler.

Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi ösdürmegiň baş maksatlary şulardan ybarat bolup durýar:

➤ ykdysadyýetiň umumy göwrümünde kiçi telekeçiligiň tutýan paýyny artdyrmak;

➤ ýurdumyzda hususy telekeçiligi ösdürmegiň ykdysady, hukuk we guramaçylyk binýatlaryny kämilleşdirmek;

➤ telekeçilik işiniň jemgyýetde tutýan ornuny artdyrmak.

Öňde goýlan maksatlary üstünlikli amala aşyrmak üçin şu aşakdaky meseleleri çözmegiň ähmiýeti uludyr:

➤ hususy telekeçiligiň kiçi görnüşlerine berilýän döwlet goldawynyň netijeliligini yzygiderli ýokarlandyrmaly;

➤ kiçi telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamakda öňdebaryjy maliýe tehnologiýalaryny giňden peýdalanmaly;

- Türkmenistanda telekeçilik işiniň bäsdeşlige ukyplylygyny ýokarlandyrmak we işiň bu görnüşini bilen meşgullanmagyň özüne çekijiligini artdyrmak barada yzygiderli alada etmeli;
- telekeçilik işinde bar bolan innowasion mümkinçilikleriň amala aşmagyna we hususy telekeçiligiň ileri tutulýan ugurlarynyň depginli ösmegine ýardam bermeli;
- kiçi telekeçiligi ösdürmek boýunça infrastrukturanyň işiniň netijeliligini yzygiderli artdyrmak meselesi hemişe üns merkezinde saklanmaly;
- kiçi we iri telekeçiligiň işiniň özara utgaşmagy üçin amatly şertler döredilmeli;
- ilatyň önümçilikde işlemeyän böleginiň kiçi telekeçilik işleri bilen meşgullanmaga bolan höwesini artdyran goşmaça şertler döredilmeli;
- telekeçileriň hakyna tutulan işgärleriň durmuş taýdan goragly bolmagyny üpjün etmeklik ösüşleriň möhüm şerti bolup durýar;
- kiçi telekeçiligi maglumat taýdan goldamagyň netijeli işleýän ulgamyny kemala getirmek döwrüň talabydyr.

Türkmenistanda kiçi we orta telekeçilige berilýän döwlet goldawy hukuk, guramaçylyk, emläk, maliýe, maglumat we beýleki görnüşlerde amala aşyrylýar.

Kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine döwlet tarapyndan berilýän hukuk goldawy hem wajyp ähmiýete eýedir. Sebäbi ol ykdysadyýetiň subýektleri üçin özüni alyp barmaklygyň we işleri guramaklygyň düzgünlerini belleýär. Türkmenistanda kiçi we orta telekeçilige döwlet goldawyny bermegiň çäklerinde diňe soňky ýyllaryň içinde birnäçe kanunçylyk namalarynyň kabul edilendigini belläp geçmek bolar. Olaryň hatarynda «Sertifikatlaşdyrmak», «Eýeçiligiň döwletiň garamagyndan aýrylmagy we döwlet emläginiň hususlaşdyrylmagy», «Ätiýaçlandyryş», «Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesi», «Baha kesmek işi» hakynda Kanunlary görkezmek bolar. Şeýle hem kiçi we orta kärhanalaryň döredilmegi hem-de olaryň döwlet tarapyndan hasaba alynmagy, döwlet edaralary gözegçilik-barlag işlerini geçirenlerinde kiçi we orta

telekeçilige degişli edara görnüşli we şahsy taraplaryň hukuklarynyň goralmagy, döwlet emläginiň hususlaşdyrylmagy, işiň aýry-aýry görnüşlerini ygtyýarlylandyrmak, önümleriň (işleriň, hyzmatlaryň) güwälendirilmegi, kärende gatnaşyklary, kepillendirilen maliýe-karz usullarynyň görnüşleri, özara karzlaşdyrmagy we geleşikleri ätiýaçlandyrmak hem-de beýleki maliýe-karz usullary, eýeçiligiň dürli görnüşindäki we bilelikdäki kärhanalaryň özara gatnaşyklary, gymmat bahaly kagyzlaryň bazary we beýlekiler bilen bagly meseleleri düzgünleşdirýän kadalaşdyryjy hukuk namalary döwrün talaplaryna laýyk getirildi.

Kiçi we orta telekeçiligiň subýektleriniň döwlet tarapyndan bellige alynmagynda hem uly ýeňillikler göz önünde tutulandyr. Hususan-da, ýuridiki şahslaryň we hususy telekeçileriň döwlet tarapyndan bellige alynmagyny, olary bellige alýan edaralar tarapyndan haýsy-da bolsa bir goşmaça rugsat almazdan we başga döwlet edaralary we toparlary bilen ylalaşylmazdan bellige almaklyk talap edilýär. Şeýle hem daşary ykdysady işi daşary ykdysady aragatnaşyklaryň gatnaşyjysy hökmünde ýörite bellige alynmazdan amala aşyrmaklyga rugsadyň berilmegi olaryň alyp barýan işini ep-esli derejede ýeňilleşdirdi.

Bulardan başga-da bu kanunda telekeçilere gümrük ýeňilliklerini bermek, olaryň öndürýän harytlaryny döwlet tarapyndan satyn almakda beýleki üpjün edijiler bilen deň şertleri döretmek, döwlet häkimiýet we dolandyryş hem-de ýerli öz-özünü dolandyryş edaralaryna olaryň hukuklaryny we kanuny bähbitlerini çäklendirýän namalary çykarmaklyga gadagançylyk goýmak, maliýe-hojalyk işiniň barlagyny üç ýyldan bir gezek ýygy geçirmeklige ýol bermezlik we şuňa meňzeş beýleki ýeňillikler göz önünde tutulýar.

Kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerini emläk taýdan goldamak telekeçiligi goldamak işiniň wajyp bölegi bolup durýar. Türkmenistanda döwlet eýeçiligine degişli bolan emläkler häzir hem eýeçiligiň beýleki görnüşleri bilen deňeşdirilende agdyklyk edýär. Bu bir tarapdan döwletiň durmuş wezipelerini çözmeklige mümkinçilik berýän bolsa, beýleki tarapdan ýurdumyzda telekeçilik işini alyp barýan subýektleri goldamaklyga mümkinçilik berýär. Telekeçiligiň subýektlerini emläk taýdan goldamak, esasan, iki ugur boýunça alnyp barylýar. Olaryň birinjisi döwlet emlägini hususlaşdyrmak, ikinjisi

bolsa döwlet emlägini kärendä bermek bolup durýar.«Türkmenistanda döwlet eýeçiligindäki kärhanalary we desgalary hususylaşdyrmagyň 2013–2016-njy ýyllar üçin döwlet Maksatnamasy» hususy bölegiň ornuny pugtalandyrmaga ýardam etmäge niýetlenendir. Bu maksatnama laýyklykda, döwlet kärhanalaryny we desgalaryny hususylaşdyrmak işini üç tapgyrda alyp barmak göz önünde tutulýar. Onuň birinji tapgyrynda (2013-nji ýyl) işgär sany 100 adama çenli bolan azyk, ýeňil senagat, oba hojalyk önümlerini gaýtadan işleýän kärhanalary, desgalary, şeýle hem gurluşygy tamamlanmadyk desgalary hususylaşdyrmak göz önünde tutuldy. Bu tapgyrda söwda we hyzmatlar ulgamyna degişli kärhanalary we desgalary hem hususylaşdyrmak dowam etdirildi. Ikinji tapgyrda (2014–2015-nji ýyllar) işgär sany 100 adamdan köp bolan senagat kärhanalaryny, desgalaryny bölekleýin hususylaşdyrmak meýilleşdirilýär. Maksatnamanyň üçünji tapgyrynda (2016-njy ýyl) bolsa senagat, gurluşyk, ulag, aragatnaşyk we beýleki pudaklaryň iri kärhanalaryny hususylaşdyrmak hem-de paýdarlar jemgyýetleriniň ösen üpjünçilik ulgamyny döretmek bellenilýär.

Bulardan başga-da kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine salgylaýyn esasyda döwlet emläkleriniň hususylaşdyrylýandygyny belläp geçmek bolar. Türkmenistanyň Prezidentiniň «Garaşsyzlygyň 15 ýyllygy» bazarly söwda merkezi hojalyk jemgyýetini döwlet eýeçiliginden aýyrmak we hususylaşdyrmak hem-de onuň goşmaça desgalaryny gurmak hakynda» 2012-nji ýylyň 13-nji aprelinde çykaran 12235 Kararyna laýyklykda, Aşgabat şäheriniň 1957-nji (Oguzhan) köçesiniň ugrunda ýerleşýän «Garaşsyzlygyň 15 ýyllygy» bazarly söwda merkezi hojalyk jemgyýetini ähli desgalary we algy-bergileri bilen bilelikde Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesine galyndy balans bahasy boýunça ýerlenendigini, şeýle hem Türkmenistanyň Prezidentiniň 2014-nji ýylyň «Türkmenistanyň Kagyz önümçilik toplumyny döwlet eýeçiliginden aýyrmak we hususylaşdyrmak hakynda» 2014-nji ýylyň 17-nji iýulyndaky 13714 belgili Karary bilen bu toplumyň Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzasy bolup duran «Hilli Alýumin» açık görnüşli paýdarlar jemgyýetine satylmagyny bu aýdylanlara mysal

getirip bolar. Bu getirilen mysallarda görkezilen kärhanalar gysga wagtyň içinde öz netijeliligini görkezip başlady, olaryň birinjisi ýurdumyzyň paýtagtynda öňde baryjy söwda merkezleriniň birine öwürülen bolsa, onda ikinjisinde eýýäm dürli görnüşli senagat harytlarynyň önümçiligi ýola goýlup başlandy.

Hususlaşdyrmak bilen bir hatarda Türkmenistanda döwlet emlägini kärendesine bermek işleri hem telekeçiligiň subýektlerine berilýän döwlet goldawynyň esasy görnüşleriniň biri bolup durýar.

Döwlet emlägini merkezleşdirilen tertipde kärendä bermek işi 2000-nji ýylyň 1-nji apreleden bäri peýdalanylyp gelinýär. Türkmenistanyň Prezidentiniň 2000-nji ýylyň 3-nji martynda kabul eden «Döwlet emläginiň kärendä berlişini tertipleşdirmek hakynda» 4599 belgili Karary bu işi ýola goýmaga mümkinçilik beripdi. Bu Karar Türkmenistanyň Raýat Kodeksiniň degişli kadalaryna esaslanýar.

Döwlet emlägini kärendesine bermegiň häzirki döwürde hereket edýän mehanizmi döwlete dahylsyz bölegiň subýektlerine uly ýardam berýär. Häzirki döwürde kärende şertnamalarynyň esasy bölegi döwlete degişli bolmadyk telekeçiler bilen baglaşylýar.

Kiçi we orta telekeçiligi maliýe taýdan goldamak boýunça meseleleriň üstünde durup geçsek, onda olara ýeňillikli karzlaryň berilmegini aýratyn belläp geçmek bolar. Hormatly Prezidentimiziň 2012-nji ýylyň iýul aýynda çykaran Kararyna laýyklykda, Türkmenistanyň banklaryna kiçi we orta telekeçilige degişli taraplara önümleri öndürmek, işleri hem-de hyzmatlary ýerine ýetirmek bilen bagly maýa goýum taslamalary üçin 10 ýyla, dolanyşyk serişdelerini almak üçin 1 ýyla çenli möhlete ýyllyk 5% bilen karzlary bermäge ygtyýar bermek göz önünde tutulýar. Kiçi we orta telekeçilige döwlet goldawynyň bu görnüşi häzirki wagtda Garaşsyz Watanymyzda giňden ulanylýar. Bu goldaw türkmenistanly telekeçileriň maýa goýum taslamalaryny durmuşa geçirmek üçin amatly şertler döretdi, bu şertleriň hem öz gezeginde önümçiligiň giňelmegine, ösmegine we täze iş ýerleriniň döredilmegine anyk täsirini ýetirjekdigi, şonuň ýaly-da türkmen haryt öndürijileri tarapyndan öndürilen önümleriň eksportyny üpjün etjekdigi ikuşsuzdyr.

Kiçi we orta telekeçiligiň ösüşi bilen baglanyşykly köp meseleler olaryň maglumat üpjünçiligine, maslahatçy hünärmenleriň



elýeterliligine bagly bolýar. Kiçi we orta telekeçiligi döwrebap maglumat ulgamy bilen üpjün etmek olaryň iş netijeliligine düýpli täsirini ýetirýär. Şunuň bilen birlikde, telekeçileriň önümlerine bolan islegler we nyrhlar barada maglumatlar binýadyny döretmek aýratyn ähmiýetli wezipeleriň hataryna girýär. Bu meseleleri çözmek boýunça häzir ýurdumyzda birnäçe işler durmuşa geçirilip başlandy, hususan-da, Türkmenistanyň Statistika baradaky döwlet komitetiniň internet saýtyndaky önümleriň bahalary baradaky çäryk hasabatlary görkezilýär. Şeýle hem telekeçileriň subýektlerine hukuk kömegini berýän birnäçe hususy kärhanalaryň işlemegi üçin hem zerur şertler döredildi. Milli we halkara derejesinde geçirilýän sergilere, ýarmarkalara telekeçileriň gatnaşmagy üçin döwlet tarapyndan edilýän kömekler olaryň önümleriniň amatly nyrlarda bazarlara aralaşmagyna mümkinçilik döredýär.

Hormatly Prezidentimiziň taýsyz tagallalary bilen ýurdumyzda oba hojalyk telekeçiligini ösdürmeklige aýratyn ähmiýet berilýär. Çünki oba hojalyk pudagy milli ykdysadyýetimiziň beýleki pudaklarynyň çig mal binýady, şeýle hem Watanymyzyň azyk howpsuzlygyny üpjün etmekligiň esasy kepili hökmünde çykyş edýär. Şulara laýyklykda, hormatly Prezidentimiziň ýörite Karary bilen:

- Türkmenistanyň ygtyýarly banklaryna daýhan birleşiklerine, daýhan hojalyklaryna, oba hojalyk paýdarlar jemgyýetlerine, mülkdarlara, kärendeçilere we oba hojalyk ylmy-barlag institutlaryna;

- oba hojalyk tehnikalaryny, gurallaryny we abzallaryny hem-de suwy tygşytlaýjy tehnikalary, enjamlary, suwaryşda ulanylýan geçirijileri satyn almak üçin ýyllyk 1% bilen, olaryň ulanyş möhletinden ugur alyp, 10 ýyla çenli möhlete her ýylda deň paylarda gaýtarmak şertinde;

- maldarçylygy we guşçulygy ösdürmek, oba hojalyk önümlerini öndürmek, gaýtadan işlemek we hyzmatlary ýerine ýetirmek bilen bagly maýa goýum taslamalaryny maliýeleşdirmek, şeýle hem esasy serişdeleri we emläkleri satyn almak üçin ýyllyk 5 % bilen 10 ýyla çenli möhlete ýeňillikli karzlary bermäge ygtyýar bermek göz önünde tutulýar. Şu Karar kabul edileninden soň, ýurdumyzda oba hojalyk telekeçiliginiň gerimi has-da giňedi.

## **10.2. Bazar gatnaşyklary şertlerinde Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň döredilmegi we onuň milli ykdysadyýetimizi ösdürmektäki ähmiýeti**

Berkarar döwletimiziň bagtyýarlyk döwründe Türkmenistanyň Prezidenti Gurbanguly Berdimuhamedowyň parasatly ýolbaşçylygynyňda Garaşsyz, hemişelik Bitarap Watanymyz gün-günden gülläp ösýär. Durmuşa gönükdirilen bazar gatnaşyklarynyň esasy alamatlarynyň biri bolan hususy telekeçilik milli ykdysadyýetimize giňden ornaşdyrylýar. Ýurdumyzyň ýokary depginli durmuş-ykdysady ösüşini üpjün etmäge işjeň gatnaşýan Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesi 2008-nji ýylyň mart aýynyň 17-ne döredildi. Birleşmäniň açylyş dabarasyna hormatly Prezidentimiziň özi gatnaşyp, telekeçileriň önünde taryhy çykyş etdi. Häzirki döwürde birleşme türkmen telekeçileriniň 14 müňden gowragyny özünde jemleýär.

Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň Tertipnamasyna laýyklykda, ol jemgyýetçilik guramasy bolup, agzalyga esaslanýan, birleşen raýatlaryň Türkmenistanyň telekeçileriniň umumy bähbitlerini goramak hem-de tertipnamalaýyn maksatlaryny gazanmak üçin bilelikde işlemegiň esasynda döredilen meýletin, öz-özünü dolandyryan jemgyýetçilik birleşmesidir.

«Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesi hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna laýyklykda, Birleşme azyndan 250 agzasynyň-esaslandyryjysynyň başlangyjy boýunça döredilýär. Türkmenistanyň we daşary ýurtlaryň Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda bellige alnan, eýeçiligiň hususy görnüşini esasynda telekeçilik işini amala aşyryan fiziki we ýuridiki şahslary Birleşmäniň agzalary bolup bilerler.

### *Birleşmäniň döredilmeginiň esasy maksatlary*

1) ykdysadyýetiň we bazar gatnaşyklarynyň ösdürilmegine ýardam etmek;

2) häzirki zaman senagat we telekeçilik infrastrukturasyny emele getirmek, ykdysadyýetiň hususy sektoryny ösdürmek;

3) täze iş ýerlerini döretmek, ilatyň iş bilen üpjünçiligini we telekeçilik işjeňligini ýokarlandyrmak.

### *Birleşmäniň esasy wezipeleri*

1) Birleşmäniň agzalarynyň hukuklaryny we kanuny bähbitlerini goramak;

2) senagat we beýleki önümçilik düzümlerini, tehnoparklaryň, tehnopolisleriň, täjirçilik-inkubatorlaryň ulgamlaryny, önümçilik-tehniki merkezlerini, innowasiýa işiniň merkezlerini we gaýry bazar düzümlerini döretmäge ýardam bermek;

3) agrosenagat toplumynyň we ykdysadyýetiň oba hojalyk sektorynda telekeçiligiň ösmegine ýardam bermek;

4) Türkmenistanyň syýahatçylyk mümkinçiliginiň ösmegine ýardam bermek;

5) importyň ýerini tutýan we eksporta niýetlenen önümiň we tehnologiýalaryň täze görnüşleriniň önümçiligini we bazara çykarylmagyny goldamak;

6) telekeçiligiň subýektlerine, şol sanda kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine işgärleri taýýarlamakda, gaýtadan taýýarlamakda we olaryň hünärlerini ýokarlandyrmakda, şol sanda Türkmenistanda we daşary ýurtlarda hünärmenleriň hünärmençilik okuwyny we tejribelerini guramak arkaly ýardam bermek;

7) Birleşmäniň agzalarynyň-telekeçiligiň subýektleriniň daşary ykdysady işe, sebitara hyzmatdaşlyga gatnaşmaklaryna, şeýle hem olaryň eksport mümkinçiliginiň artmagyna ýardam bermek;

8) jemgyýetiň we döwletiň ykdysady we durmuş taýdan ösüşiniň has möhüm meseleleri boýunça Birleşmäniň agzalarynyň tutýan ornuny kesgitlemek;

9) Birleşmäniň agzalarynyň harytlarynyň (işleriniň, hyzmatlarynyň) döwlet tarapyndan satyn alynmagyna gatnaşmagyny üpjün etmek.

Beýleki jemgyýetçilik guramalaryndan tapawutlylykda, Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesi girdejileri Birleşmäniň agzalarynyň arasynda gaýtadan paýlanyp bilinmejek we diňe Tertipnamada göz önünde tutulýan maksatlara ýetmek üçin peýdalanylýan Tertipnamada göz önünde tutulan telekeçilik işini amala aşyryp bilýär. Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalarynyň gatnaşmagy bilen milli

ykdysadyýetimiziň önümçilik binýady döwrebaplaşdyrylýar we düýpli diwersifikasiýalaşdyrmak bilen bäsdeşlige ukyply önümleri öndürmek ýola goýulýar. Hususy telekeçiler, ýurtda haryt bolçulygyny döretmek, import harytlarynyň ornuny tutýan we dünýä bazarynda bäsdeşlige ukyply harytlary öndürmek üçin birnäçe zawod, fabrikleri gurýarlar. Milli ykdysadyýetimizi ösdürmek maksady bilen, telekeçileriň maýa goýum işini goldamak hem-de ýurdumyzda telekeçiligi ösdürmek, höweslendirmek maksady bilen Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalaryna uzak möhletli, ýeňillikli karzlary bermek üçin ýörite «Rysgal» banky döredildi. 2015-nji ýylyň başynda hormatly Prezidentimiziň Karary bilen Türkmenistanyň Merkezi banky tarapyndan «Rysgal» bankyna 300 million manat möçberinde göterimsiz karz pul serişdeleri goýberildi.

Türkmenistanyň Prezidentiniň «Ýurdumyzda oba hojalyk önümlerini öndürijileri maliýe taýdan goldamak hakyndaky 2013-nji ýylyň 6-njy martyndaky 12890 belgili Kararyna» laýyklykda oba hojalyk tehnikalaryny, gurallaryny we abzallaryny hem-de suwy tygşytlajy tehnikalary, enjamlary suwaryşda ulanylýan geçirijileri satyn almak üçin ýyllyk 1 % bilen, olaryň ulanyş möhletinden ugur alyp, 10 ýyla çenli möhlete her ýylda deň paýlarda gaýtarmak şertinde ýeňillikli karzlar berilýär.

Bazarlarymyzda telekeçileriň öndüren azyk önümleri, dürli miweleri, ter gök önümleri, umuman, olaryň döredýän haryt bolçulygy halkyň islegini kanagatlandyrmaga ýardam berýär. Işgärleriň zähmet öndürijiligi, girdejileri we ýaşayyş-durmuş şertleri ýokary bolar ýaly Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalary döwletimizde önümçilik we durmuş infrastrukturasynyň desgalaryny çalt depginler bilen gurýarlar. Birleşmäniň agzalary tarapyndan 150 müňden gowrak adam iş orunlary bilen üpjün edildi.

Türkmenistanyň Ministrler Kabinetiniň 2016-njy ýylyň 8-nji ýanwarynda geçirilen giňişleýin mejlisinde hormatly Prezidentimiziň nygtap geçişi ýaly, häzirki wagtda döwlet tarapyndan yzygiderli berilýän goldawlaryň netijesinde ýurdumyzyň telekeçileri ykdysadyýetimiziň ähli pudaklarynda uly işleri alyp barýarlar, halkara bäsleşiklere işjeň gatnaşýarlar, dürli ýurtlarda öz wekilhanalaryny açýarlar. Hormatly Prezidentimiz: «Telekeçileriň bitirýän işleriniň

bu gün guwandryjy netijeleri berýändigini aýratyn nygtap geçmek isleýäriň» diýip, öz taryhy çykyşynda belledi.

Türkmen telekeçileri täze marketing çemeleşmelerini özleşdirýärler. Ýurdumyzyň önüm öndürijileriniň ýokary hilliligi hem-de ekologiýa taýdan arassalygy bilen tapawutlanýan önümlerine daşarky bazarlarda hem isleg bildirilýär. Hususy telekeçileriň süýji-köke önümleri dünýäniň 7 ýurduna eksport edilýär. Goňşy Owganystanda 70-e golaý dükanada ýurdumyzyň kiçi we orta kompaniýalarynyň harytlary satylýar. Türkmen telekeçileriniň alyp barýan işleriniň sanawynda gurluşyk we gurluşyk serişdeleriniň önümçiligi, köpçülikleýin sarp ediş harytlary, ulag, söwda, hyzmat we logistika esasy orunlary eýeleýär. Telekeçiler agrosenagat toplумы, dokma we himiýa pudaklary, syňahatçylyk ýaly milli ykdysadyýetimiziň ähmiýetli pudaklaryna gatnaşyklaryny hem işjeň ýagdaýda ösdürýärler.

Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň döredilen gününüň sekiz ýyllygyna bagyşlanan neşirde we birleşmäniň başlygynyň hasabatynda ýurdumyzyň hususy pudagynyň täze zähmet ýeňişleri we üstünlikleri, türkmen telekeçileriniň durmuşy bilen bagly işler giňden beýan edilýär.

2012-nji ýylda Senagatçylar we telekeçiler partiýasy döredildi. Milli telekeçilikde möhüm orun eýeleýän bu partiýanyň Aşgabat şäher we welaýat bölümleri hem hereket edýär. Milli Parlamentiň düzümine Senagatçylar we telekeçiler partiýasynyň agzalary saýlanyldy. Olaryň gatnaşmagynda ýurdumyzda hususy ulgamyň işini düzgünleşdirýän birnäçe kanunlar taýýarlanylýar we kabul edilýär. Olara laýyklykda, işewürlere uly ýeňillikler we goldawlar berilýär.

Hormatly Prezidentimiz 2016-njy ýylyň 12-nji ýanwarynda Türkmenistanyň Mejlisiniň deputatlary bilen bolan duşuşygynda hem türkmen telekeçileriniň alyp barýan işlerine ýokary baha berdi. «Dünýäde bolup geçýän çylşyrymly ykdysady we maliýe ýagdaýlarynyň milli ykdysadyýetimize edýän täsirini azaltmak, ykdysadyýeti döwrüň talaplaryna laýyklykda ösdürmek hem örän möhüm meseledir. Şoňa görä-de ykdysadyýetiň ähli pudaklarynda hususy telekeçiligiň mümkinçiliklerini giňden peýdalanmak, telekeçilige döwlet tarapyn-

dan goldaw bermek hakyndaky kanunçylyk namalaryny yzygiderli seljerip we kämilleşdirip durmak gerek» diýip belledi. Hormatly Prezidentimiziň Türkmenistanyň Mejlisiniň deputatlarynyň önünde maksatnamalaýyn eden çykyşynda bazar ykdysadyýeti şertlerinde telekeçilik başlangyçlarynyň höweslendirilmegine uly ähmiýet beriljekdigi hakynda nygtalýar. 2016-njy ýylyň 2-nji fewralynda geçirilen esasy Kanunymyzy kämilleşdirmek baradaky konstitusion toparyň mejlisinde hem döwlet Baştutanymyz «Türkmenistanda hususy telekeçiligiň ösdürilmegine uly ähmiýet berilmegi, her bir adamyň telekeçilik bilen meşgullanmagy üçin öz ukybyny we emlägini erkin peýdalanmaga bolan hukugy kepillendirilse, dogry bolar diýip pikir edýärin» diýip belledi.

Döwlet tarapyndan ýer bölekleriniň bölünip berilmegi, ýeňillikler karz serişdeleriniň goýberilmegi, halkymyzy azyk önümleri bilen elýeterli bahadan üpjün etmeklige, maldarçylyk toplumlaryny, fermalary, gaýtadan işleýän önümçilik kärhanalaryny gurmaklyga gönükdirilendir.

Hormatly Prezidentimiziň parasatly goldawyndan ruhy göterilen hususyýetçilerimiz tarapyndan döwrebap tehnologiýalar ornaşdyrylan gök we miwe önümleri ýetişdirýän ýyladyşhanalary, ýylda 1 million gap gök we miwe önümlerini gaplaýjy kärhanasy, ýylda 200 million sany polietilenden edilen gaplary öndürýän zawod, türkmen telekeçileri tarapyndan öndürilýän we daşary ýurtlardan getirilýän harytlaryň saklanýan merkeziniň we bir wagtda 500 tonna miwe hem-de gök we bakja önümlerini saklamaga niýetlenen sowadyjy ammarlary, çagyl we ýuwan çäge öndürýän zawody hem-de döwrebap söwda-senagat merkeziniň edara binasy açylyp ulanmaga berildi. Bu desgalary gurmak başlangyjy hem döwlet Baştutanymyza degişlidir.

Hormatly Prezidentimiz halkymyzy has-da eşretli, bagtyýar günlerde ýaşatmak ugrunda uly aladalar edýär, beýik işleri amala aşyrýar, dürli maksatly desgalary gurduryp, raýatlaryň hyzmatyna berýär. Berkarar döwletimiziň bagtyýarlyk döwründe diňe maddy baýlyklarymyzy artdyrmak bilen çäklenmän, ruhy baýlyklarymyz hem ösdürilýär. Ykdysady taýdan ösen, durmuş taýdan berk goragly, sagdyn durmuş ýörelgesini alyp barýan arassa jemgyýet döredilýär.

Döwlet maksatnamalarynyň durmuşa geçirilmeginiň çäklerinde hususy gurluşyk kärhanalary oba-şäherleriň abadanlaşdyrylmagyna hem uly goşant goşýarlar, medeni-durmuş maksatly desgalaryň ýüzlerçesiniň gurluşygyny alyp barýarlar. «Türkmenistanyň Prezidentiniň obalaryň, şäherleriň etraplardaky şäherleriň we etrap merkeziniň ilatynyň durmuş-ýaşaýyş şertlerini özgertmek boýunça 2020-nji ýyla çenli döwür üçin milli Maksatnamasynyň», şeýle-de «Türkmenistanyň ilatly nokatlaryny arassa agyz suwy bilen üpjün etmek barada baş Maksatnamasynyň» durmuşa geçirilmeginiň çäklerinde Lebap welaýatynyň Köýtendag etrabyňyň Mukry geňeşliginde gurlan suw arassalaýjy desga açyldy. Bir gije-gündiziň dowamynda 50 müň kubmetr suw arassalamaga ukyply bu suw arassalaýjy desganyň gurluşygyny «Täze jaý» hojalyk jemgyýeti alyp bardy. Lebap welaýatynyň Farap etrabynda «Altyn bürgüt» hususy kärhanasy tarapyndan gurlan, 25 müň kubmetr suw arassalamaga ukyby bolan suw arassalaýjy desganyň hem açylyş dabarasy boldy, ol teleköpri arkaly işe girizildi. Mary welaýatynyň Mary etrabynda «Ferhar» hojalyk jemgyýetiniň hünärmenleri tarapyndan gurlup ulanylmaga berlen, bir gije-gündizde 30 müň kubmetr suw arassalamaga ukyply bolan suw arassalaýjy desga, şeýle-de Daşoguz welaýatynyň Köneürgenç etrabynda «Säher şemaly» hususy kärhanasynyň hünärmenleri tarapyndan gurlup ulanylmaga berlen, bir gije- gündizde 50 müň kubmetr suw arassalamaga ukyply bolan desga bu desgalaryň üstüni ýetirdi.

Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalary iň döwrebap tehnologiýalar bilen üpjün edilen, Lebap welaýatynyň Atamyrat etrabynda miwe-gök önümleri gaplaýan kärhana, Balkan welaýatynyň Türkmenbaşy şäherinde sowadyjy ammar toplumu, «Akdaş miwe içgileri» hususy kärhanasynyň polietilen tereftalatdan gaplary öndürýän kärhanasy, Ahal welaýatynyň Baharly etrabynda «Ajaýyp ussat – halal önümleri» hojalyk jemgyýetiniň ýylda 20 müň tonna süýt, 100 tonna et öndürýän kärhanasy, Ahal welaýatynyň Ak bugdaý etrabynda kuwwatlylygy ýylda 3 müň tonna ukyply bolan şokolad önümlerini öndürýän «Bars» haryt nyşanly süýji önümlerini öndürýän kärhanasynyň durkunyň tüzelenen görnüşi ulanylmaga berildi.

Türkmenistanyň Prezidentiniň Kararyna laýyklykda, Birleşmäniň agzasy «Baýly gurluşyk» hususy kärhanasy tarapyndan, Moldowa Respublikasynyň Gagauz ATO-da 160 orunlyk çagalar bagynyň, «Myradym» hususy kärhanasy tarapyndan Astrahan welaýaty Priwolžskiý etrabyynyň Funtowo obasynda täze mekdebi gurlup ulanylmaga berildi.

«Aga gurluşyk» hususy kärhanasy tarapyndan bina edilen «Abadan haly» açyk görnüşli paýdarlar jemgyýetiniň haly kärhanasynyň umumy meýdany 14,5 hektara barabardyr. Kuwwatlylygy ýylda 800 müň inedördül metr dürli görnüşdäki haly we haly önümlerini öndürmäge niýetlenilen bu haly kärhanasy ýokary hilli enjamlar, şol sanda polipropilen ýüplük, akril süýümleri öndürmek üçin enjamlar bilen üpjün edilen. Şunuň bilen birlikde, bu ýerde el haly dokmaçylygy hem ýola goýlandyr. Kärhananyň önümleri içerki bazara hem daşary ýurda eksport etmäge gönükdirilen. Kärhananyň açylmagy bilen bu ýerde 500 täze iş orunlary döredildi.

Dünýä ülnülerine laýyk gelýän önümleri öndürýän telekeçileriň kärhanalarda dürli görnüşli, ýokary hilli miwe şireleriniň, içgileriň, ir-iýmiş we gök önümleriň konserwirlenen şireleriniň, şeýle hem balykdan öndürilen tagamly nygmatlaryň, ýogurtlaryň, şöhlat we konditer önümleriniň önümçiligi ýola goýuldy. Täze ýyladyşhanalaryň, häzirki zaman sowadyjy ammarlaryň we beýleki desgalaryň ulanylmaga berilmegi ilaty ýylyň dowamynda ter bag we bakja önümleri bilen üpjün etmäge uly ýardam berýär. Türkmenistanda et, ýumurtga, süýt, gök önüm we bakja önümleriniň aglaba bölegi hususyýetçiler, telekeçiler tarapyndan öndürilýär. Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalarynyň, telekeçileriň önünde uly wezipe, ýagny ýurdumyzda azyk bolçulygyny doly üpjün etmek, şeýle hem azyk önümlerini daşarky bazarlara çykarmak boýunça ägirt uly maksatlary bar. Bu günki gün köpsanly önüm öndürijiler ekologiýa taýdan arassa, bäsdeşlige ukyply önümlerini goňşy ýurtlaryň bazarlaryna çykarýarlar. Ýurdumyzda telekeçilerimiz tarapyndan broýler towuk etiniň, ýumurtganyň, süýt önümleriň önümçiligi has-da ýokarlandy, mal etini öndürmekde gowy netijeler gazanyldy.



Ýokary hilli we elýeterli bahadan bolan önümleri öndürmekde «Hasar» konditer fabriginiň süýji we köke önümlerini, «Parahat» hususy kärhanasynyň dürli görnüşli miwe şirelerini, «Hemra», «Tomus», «Elin», «Salkyn», «Erteki», «Täze aý» hususy kärhanalarynyň şöhlät we süýt önümlerini, süýji doňdurmalaryny mysal getirmek bolar. Halkymyzy towuk eti bilen üpjün edýän «Hoşzaman» hususy kärhanasy, broýler towuk eti bilen üpjün edýän «Guş toplумы» hususy kärhanasy Garaşsyzlygyň ilkinji ýyllaryndan bäri hereket edip gelýär. Olar milli telekeçilikde baý iş tejribesini topladylar.

Ahal welaýatynyň Bäherden etrabynda «Parasatly» hojalyk jemgyýetiniň gök we bakja önümlerini konserwirleýän kärhanasy, şeýle hem alkogolsyz içgileri we arassa agyz suwuny öndürýän zawody açyldy. Häzirki zaman enjamlary bilen üpjün edilen kärhana özüniň öndürýän ir-iýmişlerini we gök önümlerini gaýtadan işlemeklige gönükdirilendir. Ýurdumyzyň raýatlary eýýäm bu ýerde öndürilýän pomidor goýaltmasyna we dürli görnüşli mürepbe önümlerine uly isleg bildirýärler.

Balyk we balyk önümlerini köpeltmek üçin Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň buýurmasy boýunça «Hazar balyk» aýyk görnüşli paýdarlar jemgyýetiniň paýdarlary tarapyndan iri önümçilik toplумы guruldy. Onuň ýyllyk önümçilik kuwwatlylygy 170 tonna kakadylan we beýleki balyk önümlerini, 100 tonna bekre balygyny hem-de bekre balygynyň işbiliniň 2 tonnasyny, şeýle hem dürli görnüşli balyklardan alynýan 10 million sany konserwa önümlerini öndürmekden ybaratdyr. Hazar deňziniň türkmen kenarynda döwrün täze önümçilik kärhanasynyň açylmagy döwlete dahylsyz ykdysady sektory geljekde has-da ösdürmek, eksporta gönükdirilen, ýokary hilli we dünýä bazarynda bäsdeşlige ukyply önümleri öndürmek boýunça ýokary tehnologiýaly täze önümçiligi döretmek boýunça wezipeleri çözmek üçin uly ähmiýetlidir.

Hormatly Prezidentimiziň 2016-njy ýylyň 26-njy martynda çykaran Kararyna laýyklykda Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalaryna saryja goýnuň ýazky ýüňünden başga ýüňleri daşary ýurtlara çykaryp satmaga rugsat berildi. Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalaryna

37 sany maldarçylyk we guşçulyk fermalaryny gurmak üçin ýer bölekleri bölünip berildi.

Daýhançylyk bilen meşgullanýan telekeçilere ýeralma, gök we bakja-ekin önümleri, dürli miweli baglary we ot-ıým ösümliklerini ösdürip ýetişdirmek üçin, şeýle hem sebitde häzirki zaman oba hojalyk we azyk senagatyny döretmek üçin döwlet tarapyndan ýer bölekleri yzygiderli bölünip berilýär.

Telekeçilik işi dünýäniň söwda-ykdysady giňişliginde Türkmenistanyň söwda ulgamynyň üstünlikli, ähli taraplaýyn ösmegine ýardam berýär. Muňa mysal edip, Hytaý Halk Respublikasynyň paýtagtynda Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň wekilhanasynyň açylmagyny görkezmek bolar. Wekilhananyň baş maksady ikitaraplaýyn söwda-ykdysady hyzmatdaşlygy giňeltmekden, iki ýurduň işewür toparlarynyň wekilleriniň arasynda ysnyşykly işewürlük gatnaşygyny ýola goýmakdan, türkmen telekeçilerine Hytaý Halk Respublikasynyň söwda-ykdysady kanunçylygyny hem-de ol ýurtda hereket edýän degişli kadalary we tertipleri öwrenmekden, işi alyp barmak boýunça dürli maglumat we maslahat beriş hyzmatlaryny almakdan ybaratdyr. Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň agzalarynyň harytlary Gruziýa döwletiniň paýtagtyndaky täze «Türkmenistan» dükanynda hem satylýar. Dükanyň açylmagyna bagyşlanyp, türkmen önüm öndürijileriniň, telekeçileriň sergi-ýarmarkasy geçirildi. Sergi-ýarmarkada giňden ýaýbaňlandyrylan önümleriň hatarynda haly we haly önümleri, milli el işleri, «Türkmenistanda öndürildi» diýen harytlyk nyşany bilen türkmen telekeçileriniň öndüren süýji-köke we konditer önümleri, miwe şireleriniň we suwlarynyň dürli görnüşleri bar.

2016-njy ýylyň 19–20-nji aprelinde «Awaza» milli syýahatçylyk zolagynyň Kongresler merkezinde Halkara telekeçiler maslahaty boldy. Bu foruma Türkmenistanyň döwlet we hususy düzümleriniň, şeýle hem daşary ýurt maliýe toparlarynyň we 30-a golaý ýurtdan esasy kompaniýalaryň wekilleri gatnaşdylar.

Halkara telekeçiler maslahatyna gatnaşan daşary ýurtly işewürler türkmen telekeçileri bilen netijeli gatnaşyklary ýola goýmaga ägirt uly

gyzyklanma bildirdiler. Olaryň hatarynda Russiya Federasiýasynyň, ABŞ-nyň, Hytaýyň, Koreýa Respublikasynyň, Beýik Britaniýanyň, Germaniýanyň, Awstriýanyň, Eýranyň, Türkiýäniň, Hindistanyň, BAE-niň, Kanadanyň, Ispaniýanyň, Finlýandiýanyň, Niderlandlaryň, Belgiýanyň, Serbiýanyň, Polşanyň, Bolgariýanyň, Belarusyň, Litwanyň, Latwiýanyň, Azerbaýjanyň, Özbegistanyň, Gazagystanyň, Gyrgezystanyň, Ukrainanyň, Gruziýanyň we beýlekileriň wekilleri bar.

Halkara telekeçiler maslahatynyň çäklerinde oňa gatnaşyjylar işewürligi alyp barmagyň, şol sanda Türkmenistanda importyň ornuny tutýan önümleri öndürmek we Türkmenistanda öndürilýän önümleriň eksportynyň möçberlerini artdyrmak boýunça ýurdumyzda durmuşa geçirilýän döwlet maksatnamalary babatda bilelikdäki kärhanalary döretmegiň hasabyna işewürligi ösdürmegiň möhüm meseleleri boýunça pikir alşyldy. Daşary ýurtly telekeçiler birleşmeleriniň birnäçesi Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesi bilen ylalaşyklara gol çekdiler.

Ýurdumyzyň telekeçileriniň önümlerini dünýä bazaryna çykarmakda hem uly işler alnyp barylýar. Hormatly Prezidentimiziň kararyna laýyklykda Türkmenistanda öndürilýän önümleriň eksport edilişini höweslendirmek maksady bilen, 2016-njy ýylyň 1-nji maýyndan başlap, döwlete dahysyz edara görnüşli taraplaryň we hususy telekeçileriň Türkmenistanda öndürilýän önümleri eksport etmek bilen bagly, bahasy erkin aýlanýan puluň bellenen çäginde köp bolmadyk daşary söwda şertnamalary Türkmenistanyň Döwlet haryt-çig mal biržasynda bellige almakdan boşadylýar. Şeýle hem Türkmenistanyň çäklerinden daşary alnyp gidilende gümrük paçlary tölenilmeýän we mukdar taýdan çäklendirilmeýän harytlaryň sanawy tassyklanyldy. Kiçi we orta telekeçiligiň wekilleriniň biziň ýurdumyzda we daşary ýurtlarda geçirilýän halkara sergilerine hem-de işewür maslahatlaryna gatnaşmagy özara bähbitli gatnaşyklary ýola goýmaga mümkinçilik berýär. Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň ýolbaşçylary we agzalary daşary ýurtlara iş sapary bilen gidýän hökümet wekiliýetiniň düzümine goşuldylar. Şeýle iş saparlarynda Birleşmäniň agzalarynyň daşary ýurtly işewürler, halkara guramalaryň wekilleri, diplomatlar, iri

kompaniýalaryň ýolbaşçylary bilen duşuşyklary ikitaraplaýyn işewür gatnaşyklary ösdürýär.

Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesi tarapyndan her ýylyň mart aýynda geçirilýän halkara sergi, şeýle hem pudaklaýyn gözden geçirişler, wideo şekilli görkezmeler, maglumat-mahabat işleri, öz hyzmatlaryňa itergi bermek, tejribe alyşmak we täze hyzmatdaşlaryň ýüze çykmagy üçin amatly bolup durýar.

Hormatly Prezidentimiziň ýolbaşçylygynda ýurdumyzyň ähli pudaklarynda gazanylýan deňsiz-taýsyz ösüslere, özgerişlere telekeçi zenanlaryň hem mynasyp goşandy bar. Türkmenistanyň Zenanlar birleşiginiň Merkezi geňeşi tarapyndan geçirilýän bäsleşigiň ýedi görnüşiniň biri «Telekeçilik işinde gazanan üstünlikleri üçin» diýlip atlandyrylýan bäsleşige gatnaşýan telekeçi zenanlar milli ykdysadyýetimiziň döwlete dahylsyz sektoryny ösdürmäge goşýan goşantlary boýunça şowly çykyş edip, baýrakly orunlara mynasyp bolýarlar.

Telekeçilik işinde maglumat goldawyny bermekde, Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň alyp barýan işini telekeçileriň arasynda giňden ýaýratmakda ýurdumyzyň ilkinji hususy neşiri bolan «Rysgal» gazetini möhüm orun eýeleýär.

Hormatly Prezidentimiz 2016-njy ýylyň 6-njy aprelinde Türkmenistanyň Ýaşlar maslahatynda sözlän sözünde: «Ýurdumyzda telekeçiligi ösdürmek hem ileri tutulýan ugurlaryň biri bolup durýar. Ykdysady taýdan özbaşdaklyk we ýaş telekeçileri höweslendirmek hem-de goldamak ýaşlar baradaky syýasatymyzyň esasy maksatlarydyr» diýip belläp geçip, telekeçilige degişli resminamalary alyp barmagy, telekeçilik bilen meşgullanmak isleýän ýaşlara bu işi öwretmek boýunça okuwlary geçirmegiň meýilnamalaryny işläp düzmegi tabşyrdy.

### **10.3. Türkmenistanda telekeçilik işiniň hukuk esaslary**

Telekeçilik işi we onuň amala aşyrylmagy bilen baglanyşykly beýleki jemgyýetçilik gatnaşyklary hukuk taýdan düzgünleşdirilmegini talap edýär.

Şeýle düzgünleşdirmäniň wezipeleri hukugyň dürli pudaklary, ýagny konstitusion, halkara, raýat, adminstratiw, zähmet, maliýe, ekologiýa, ýer we beýleki hukuklar tarapyndan amala aşyrylýar. Telekeçilik işini düzgünleşdirmäge degişli bolan şeýle kadalaryň jemi «telekeçilik hukugy» diýlip atlandyrylýar. Düzgünleşdirmäniň şu görnüşinde telekeçilik işine berilýän döwlet kepillikleri möhüm rol oýnaýar. Türkmenistanda häzirki wagtda hereket edýän Konstitusiýanyň 134-nji maddasynda «Türkmenistanyň ykdysadyýeti bazar gatnaşyklary ýörelgelerine esaslanýar. Döwlet telekeçiligi höweslendirýär we goldaýar, kiçi we orta işewürligiň ösmegine ýardam berýär» diýip bellenen. Şeýlelikde, erkin telekeçiligi amala aşyrmak üçin konstitusion derejede zerur bolan şertler döredilýär.

Şeýle hem bolsa, telekeçilik işini düzgünleşdirmekde esasy orun raýat we adminstratiw hukugynyň kadalaryna degişlidir. Raýat hukugynyň düzgünleri bilen ýekebara telekeçileriň we kärhanalaryň emläk dolanyşygyndaky, eýeçilikdäki we şertnamalaýyn gatnaşyklaryndaky hukuklary, borçlary we jogapkärçilikleri düzgünleşdirilýär. Adminstratiw hukugynyň kadalarynda telekeçilik işiniň subýektlerini döwlet tarapyndan bellige almak, telekeçilik işiniň aýry-aýry görnüşlerine ygtyýarlandyрма we beýleki düzgünler bellenilýär. Şonuň bilen birlikde raýat hukugy telekeçilik işini düzgünleşdirmegiň hususy hukugy, administratiw düzgünleşdirmesi bolsa köpçülikleýin hukugy hasaplanylýar.

Köplenç halatlarda, telekeçileriň işi diňe raýat-hukuk şertnamalaryny baglaşmakda ýüze çykýar diýen düşüňjeler bolýar. Emma telekeçiler diňe şertnamalar baglaşyp, bu şertnamalar boýunça jogapkärçilik çekmän, eýsem, hakyna tutma işgärleri işe çekýärler, salgytlary töleýärler, kanunçylygy bozan halatlarynda adminstratiw, hatda jenaýat jogapkäçiligine çenli hem çekilip bilýärler. Telekeçilik işi hukugyň haýsy hem bolsa bir pudagyna degişli däldir. Şoňa laýyklykda «Telekeçilik kodeksi» atly telekeçilik işini düzgünleşdirýän toplumlaýyn kanunçylyk namasy hem ýokdur. Ol hukugyň ähli pudaklary tarapyndan düzgünleşdirilýär we goralýar.

Emma telekeçilik işini hukugyň ähli pudaklary deň derejede düzgünleşdirmeyär. Telekeçilik işiniň mazmuny, esasan, fiziki

we ýuridiki şahslaryň arasyndaky emläkleýin gatnaşyklar bolup durýandygy sebäpli, telekeçilik işi, esasan, raýat hukugynyň kadalary bilen düzgünleşdirilýär diýip netije çykarmak bolar. Telekeçilik hukugy raýat-hukuk düzgünleşdirmesiniň esasy jähtlerini şöhlelendirýär.

#### **10.4. Telekeçileriň hukuk jogapkärçiligi**

Telekeçileriň hukuk derejesi diňe bir olaryň hukuklaryny kepillendirmän, eýsem, olaryň borçlaryny (jogapkärçiligini) hem belleýär.

Telekeçileriň jogapkärçiligini şu toparlara bölmek bolýar: döwlet edaralarynyň önündäki jogapkärçilik; hojalyk şertnamalary boýunça hyzmatdaşlarynyň önündäki jogapkärçilik; işgärleri hakyna tutmak boýunça zähmet gatnaşyklaryndaky jogapkärçilik.

Döwlet edaralarynyň önündäki jogapkärçilik kärhanalary döretmek ýa-da ýekebara telekeçileri bellige aldyrmak, ekologik howpsuzlygy berjaý etmek, salgytlary öz wagtynda tölemek, statistiki edaralara bellenen möhletlerde hasabat bermek, standartlaşdyrmak kadalaryny berjaý etmek we.ş.m.

Şu borçlaryň berjaý edilmezligi telekeçileriň jogapkärçilikleriniň ýüze çykmagyna getirýär. Bu jogapkärçilikler bolsa, köplenç halatlarda, emläk häsiýetli bolýar.

Emläk jogapkärçilik telekeçiniň ykdysady işiniň netijelerine öz täsirini ýetirýär. Ykdysady jogapkärçilik hemişe kanunçylyk meýdanynyň çäginde ulanylmaly. Hojalyk gatnaşyklary boýunça hyzmatdaşlaryň bir-birleri babatynda eden-etdilikli ykdysady jerimleri ulanmagy hukuk döwletiniň ýörelgelerine laýyk gelmeýär.

Ýetiren ýaramaz netijeleriniň häsiýetine laýyklykda, telekeçilik jogapkärçiligi administratiw, raýat-hukuk we jenaýat jogapkärçiliklerine bölünýär.

##### *Döwlet edaralarynyň önündäki jogapkärçilik*

Köplenç halatlarda, telekeçilik jogapkärçiligi administratiw düzgün bozmalary babatynda ýüze çykýar.

Telekeçileriň administratiw jogapkärçiligi döwlet dolandyryş ulgamyndaky kadalaşdyryjy hukuk namalarynyň bozulmagy babatynda ýüze çykýar. Häzirki wagtda biziň ýurdumyzda administratiw jogapkärçilikler «Türkmenistanyň Administratiw hukuk bozulmalary hakynda kodeksi» bilen düzgünleşdirilýär.

Administratiw, şol sanda maliýe jogapkärçilik kimdir biriniň subýektiw hukuklarynyň, jemgyýetçilik we döwlet bähbitleriniň bozulmagy netijesinde ýüze çykýar. Bu düzgün bozmalar boýunça jogapkärçilige çekmek jebir çeken tarapyndan däl-de, döwlet edaralary tarapyndan ulanylýar. Adatça, olar jerime görnüşinde alynýar we döwlet býujetine gelip gowuşýar. Administratiw jerime jedelsiz tertipde alynýar. Emma kanunçylyga laýyklykda, käbir halatlarda telekeçileriň döwlet edaralarynyň hereketleri boýunça kazyýete yüz tutmaga hukuklary bardyr.

Telekeçilik işiniň subýektleri şu aşakdaky halatlarda döwlet edaralary tarapyndan administratiw jogapkärçiligine çekilip bilner:

- Döwlet belligine aldyrmazdan, ýekebara telekeçilik işiniň alnyp barylmagy ýa-da kärhananyň döredilmegi.

- Işin aýry-aýry görnüşlerini ygtyýarlylandyrmak babatda Türkmenistanda hereket edýän kadalaşdyryjy hukuk namalarynda ygtyýarlylandyrmaga degişli bolan iş görnüşleriniň ygtyýarnamasyz amala aşyrylmagy.

- Monopolistik hereketleri amala aşyrmak we bäsdeşligi çäklendirmek.

- Tebigatyň we daşky gurşawy goramak boýunça kadalaryň bozulmagy.

- Oba hojalygy we weterinariýa çygyrynda hereket edýän kadalaryň bozulmagy.

- Standartlaşdyrmak we sertifikatlaşdyrmak boýunça kanunçylygyň bozulmagy.

- Salgyt salmagyň bellenen tertipleriniň bozulmagy.

- Statistika kanunçylygynyň berjaý edilmezligi.

- «Türkmenistanyň Administratiw hukuk bozulmalary hakynda kodeksiniň» bellenen beýleki düzgünleriniň bozulmagy.

### *Telekeçileriň hyzmatdaşlarynyň önündäki jogapkärçilik*

Telekeçileriň hyzmatdaşlarynyň önündäki jogapkärçilik raýat hukugynyň kadalary bilen düzgünleşdirilýär. Bu sorag boýunça binýatlyk kadalar Türkmenistanyň raýat kodeksinde belenip geçilýär. Raýat hukugynda göz önünde tutulan jogapkärçilik hojalyk gatnaşyklaryny ykdysady taýdan düzgünleşdirmegiň guraly hökmünde hyzmat edýär. Olar hemişe emläk häsiýetine eýedirler we şertnamalaýyn gatnaşyklarynyň bozujysyna ykdysady taýdan täsir edýärler.

Raýat-hukuk jogapkärçiliginiň ýokarda beýan edilen döwlet edaralarynyň önündäki (administrativ) jogapkärçilikden esasy tapawutly aýratynlyklary jerimeleriň döwletiň haýryna däl-de, jebir çekeniň haýryna geçirilýändiginde ýüze çykýar. Hojalyk şertnamasy boýunça hyzmatdaş gyzyklanýan tarap hökmünde raýat-hukuk jogapkärçiligi boýunça sanksiýanyň gozgalmagy babatynda talap bilen çykyş edýär. Eger-de jogap beriji tarap talap bildirýän tarapyň talaplaryny kanagatlandyrmasa, onda talap bildirýän kazyýete hak isleg arza bilen ýüzlenýär.

Raýat-hukuk jogapkärçiliginiň bu häsiýetli aýratynlyklary raýat kanunçylygynyň mazmuny bilen şertlenýär. Raýat kanunçylygy bolsa öz gezeginde gatnaşyjylarynyň deňligini, esaslanýan emläk gatnaşyklaryny düzgünleşdirýär. Raýat-hukuk jogapkärçiligi temmi beriji häsiýete eýe bolman, öwezini doluş häsiýete eýedir. Onuň esasy maksady deňeçerlik esasynda hyzmatdaşyň emläk bähbitleriniň dikeldilmegi bolup durýar. Telekeçileriň arasyndaky hyzmatdaşlyk gatnaşyklarynda jogapkärçilik eýeçiligiň görnüşine garamazdan, onuň subýektleriniň ählisi babatynda birmeňzeş ulanylýar.

Telekeçilik işinde ulanylýan jogapkärçiligiň görnüşleri hökmünde aşakdakylary görkezmek bolar:

Zyýanyň öwezini dolmak pul-haryt gatnaşyklarynyň ýörelgelerine doly laýyk gelýän raýat-hukuk jogapkärçiliginiň esasy görnüşleriniň biri bolup durýar.

Puşmana puly – munuň özi borçnamanyň ýerine ýetirilmändigi üçin ýa-da talaba laýyk ýerine ýetirilmändigi üçin, bergidaryň kreditora



tölemäge borçly bolan puludyr, özem ol taraplaryň ylalaşmagy bilen kesgitlenilýär.

*Zähmet hukuklarynyň bozulmagy babatyndaky jogapkärçilik*

Telekeçilik işini guramagyň wajyp bölegi hökmünde ýekebara telekeçileriň we kärhanalaryň öz adyndan işgärleri hakyna tutmak boýunça zähmet şertnamalaryny baglaşmaga, işgärlere temmi çärelerini ulanmagy we işgärler bilen zähmet şertnamalaryny bozmaga bolan hukuklaryny aýratyn görkezmek bolar.

Telekeçilik işini amala aşyran subýektler özleriniň eýeçilik ýa-da guramaçylyk hukuk görnüşlerine garamazdan, Türkmenistanyň zähmet kanunçylygynda bellenen iş wagtyň dowamlylygy, dynç almagyň tertibi, zähmetiň howpsuz şertlerini üpjün etmek, pensiýa ätiýaçlyklaryny geçirmek we ş.m. boýunça in pes kadalary berjaý etmäge borçludylar.

Telekeçiler kanunçylykda bellenen derejeden pes bolmadyk tertipde öz işgärleri üçin gysgaldylan iş wagty, goşmaça zähmet rugsatlaryny, höweslendirmegiň görnüşlerini, zähmete hak tölemek ulgamyny we möçberlerini kesgitläp bilýärler.

Zähmet şertnamasynyň baglaşylmagy netijesinde ýekebara telekeçiler we kärhanalar öz üstlerine goşmaça borçlary we jogapkärçilikleri hem alýarlar. Bu jogapkärçilik diňe bir kärhananyň emläk hukuklaryna täsir etmän, onuň wezipeli adamlaryna hem täsir edýär.

Zähmet şertnamasynyň şertleriniň bozulmagy boýunça jogapkärçiligiň esasy görnüşi bolup günäkär wezipeli adamlaryň jogapkärçiligi çykyş edýär. Olar kanunçylykda bellenen tertipde düzgün-tertup, administratiw, maddy, jenaýat jogapkärçiligini çekýärler.

Zähmet kanunçylygynyň berjaý edilişine döwlet gözegçiligini şu aşakdakylar amala aşyrýarlar:

1) Türkmenistanyň zähmet kanunçylygynyň, köpçülikleýin şertnamalaryň we ylalaşyklaryň berjaý edilişine gözegçilik etmek barada Türkmenistanyň Zähmet we ilaty durmuş taýdan üpjün etmek ministrligi;

2) kárdeşler arkalaşyklary guramalary, şeýle hem olaryň garamagynda durýan zähmet baradaky tehniki we hukuk gulluklar – sol gulluklar hakyndaky düzgünnamalara laýyklykda;

3) Türkmenistanyň kanunçylygynda göz önünde tutulan tertipde ýerli häkimiýet we ýerli öz-özüňi dolandyryş edaralary;

4) ministrlkler we pudaklaýyn dolandyryş edaralary – özüleriniň garamagyndaky kärhanalar barada olaryň ygtyýarlyklarynyň çäklerinde.

### *Telekeçileriň jedellerine seredýän edaralar*

Telekeçileriň hukuklaryny goramak, esasan, arbitraž kazyýetleri tarapyndan amala aşyrylýar. Käbir halatlarda bolsa telekeçileriň hukuklary umumy ygtyýarlyklary bolan kazyýetlerde hem seredilip bilner. Türkmenistanyň Arbitraž kazyýetiniň, şeýle hem arbitraž häsiýetli jedellere seredýän beýleki kazyýetleriň alyp barýan işleri we ygtyýarlyklary «Türkmenistanyň arbitraž iş ýörediş kodeksi» bilen düzgünleşdirilýär.

Arbitraž kazyýetiniň garamagyna ykdysady hukuk gatnaşyklaryndan ýa-da dolandyryş çygryndaky hukuk gatnaşyklaryndan gelip çykýan jedeller boýunça işler degişli bolup durýar. Hususan-da, olara şu aşakdaky jedeller degişlidir:

1) baglaşylmagy kanunda göz önünde tutulan ýa-da taraplaryň ylalaşygynda göz önünde tutulan şertnama boýunça çaprazlyklar hakyndaky;

2) şertnamanyň şertlerini üýtgetmek ýa-da şertnamany ýatyrnak hakyndaky;

3) borçnamalaryň ýerine ýetirilmändigi ýa-da degişli tertipde ýerine ýetirilmändigi hakyndaky;

4) eýeçilik hukugyny ykrar etmek hakyndaky;

5) emlägi kesekiniň bikanun eýelik etmeginden emläk eýesiniň ýa-da başga bir kanuny eýelik edýäniň talap edip almagy hakyndaky;

6) emläk eýesiniň ýa-da başga bir kanuny eýelik edýäniň eýelik etmekden mahrum etmek bilen baglanyşykly bolmadyk hukuklarynyň bozulmasy hakyndaky;

7) ýitgileriň öwezini dolmak hakyndaky;

8) Türkmenistanyň kadalaşdyryjy hukuk namalaryna laýyk gelmeýän we düzgünnamaly hem-de şahsy taraplaryň hukuklaryny, kanuny bähbitlerini bozýan döwlet edaralarynyň, ýerli ýerine ýetiriji häkimiýet we ýerli öz-özüňi dolandyryş edaralarynyň hem-de gaýry edaralaryň kadalaşdyryjy bolmadyk häsiýetli namalaryny doly ýa-da bölekleýin hakyky däl diýip hasap etmek hakyndaky, şonuň ýaly-da şeýle namalaryň kabul edilmegi bilen baglanyşykly ýetirilen ýitgileriň öwezini dolmak hakyndaky;

9) edara görnüşli we şahsy taraplaryň namysyny, mertebesini we işewürlik abraýyny goramak hakyndaky;

10) edara görnüşli ýa-da hususy telekeçi hökmünde şahsy taraplary döwlet tarapyndan bellige almakdan boýun gaçyrylmagy ýa bellenilen möhletde we şeýle bellige alyş kanunda göz önünde tutulan beýleki halatlarda döwlet tarapyndan bellige almakdan ýüz dönderilmegi barada şikaýat edilmegi hakyndaky;

11) gözegçilik wezipelerini amala aşyrýan edaralar tarapyndan kadalaşdyryjy hukuk namasynyň talaplaryny bozmak bilen, jedelsiz (akseptsiz) tertipde hasapdan öçürilen pul serişdeleriniň býujetden gaýtarylyp berilmegi hakyndaky;

12) edara görnüşli taraplaryň ýa-da ýekebara telekeçileriň hukuklarynyň ýüze çykmagy, üýtgemegi ýa-da bes edilmegi üçin ähmiýeti bolan halatlary (mundan beýläk - hukuk ähmiýetli halatlar) anyklamak hakyndaky;

13) edara görnüşli we şahsy taraplaryň batmagy hakyndaky.

Bulardan başga-da «Türkmenistanyň Söwda-senagat edarasynyň hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna laýyklykda, bu edara halkara täjirçilik arbitražyny döretmek hukugy hem berilýär. Söwda-senagat edarasynyň ýanynda döredilen Halkara täjirçilik arbitražynyň işi «Halkara täjirçilik arbitraży hakynda» Türkmenistanyň Kanuny we Türkmenistanyň beýleki kadalaşdyryjy hukuk namalary bilen düzgünleşdirilýär.

Türkmenistanyň Söwda-senagat edarasynyň ýanynda döredilýän halkara täjirçilik arbitražynyň Türkmenistanyň arbitraž kazyýetinden esasy tapawutly aýratynlygy onuň çözgütleriniň maslahat beriji häsiýete eýe bolýanlygydyr.

## **Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Kiçi we orta telekeçiligiň ýurduň ykdysadyýetinde tutýan wezipelerini beýan ediň.
2. Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek işi haýsy binýatlaýyn ýörelgelere daýanýar?
3. Kiçi we orta telekeçilik diýlip kimler ykrar edilýär?
4. Kiçi we orta telekeçilige hukuk goldawyny bermegiň aýratynlyklaryny beýan ediň.
5. Kiçi we orta telekeçilige guramaçylyk goldawyny bermegiň aýratynlyklary nähili?
6. Kiçi we orta telekeçilige emläk goldawyny bermegiň aýratynlyklaryny beýan ediň.
7. Kiçi we orta telekeçilige maliýe goldawyny bermegiň aýratynlyklary nähili?
8. Kiçi we orta telekeçilige maglumat goldawyny bermegiň aýratynlyklaryny beýan ediň.
9. Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň esasy maksatlaryny we wezipelerini beýan ediň. Türkmenistanda telekeçilik işiniň hukuk esaslary nähili?
10. Telekeçileriň hukuk jogapkärçiliginiň aýratynlyklaryny beýan ediň.

### 11.1. Kiçi we orta telekeçilige döwlet tarapyndan goldaw bermegiň dünýä tejribesi

Bütün dünýäde telekeçilik ykdysadyýeti ösdürmekde örän wajyp orun eýeleýär. Dünýäniň ösen ýurtlarynda ykdysadyýetiň örän möhüm bölegi bolup kiçi we orta telekeçilik çykyş edýär. Eger-de ýurtda hereket edýän uly kärhanalar şol ýurduň ylmy-tehniki derejesini we önümçilik mümkinçiligini kesgitleýän bolsa, onda kiçi we orta derejedäki kärhanalar ýurduň durmuş-ykdysady ösüşini üpjün edýär.

Dünýä ýurtlarynyň tejribesinden görnüşi ýaly, kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamaklyk ykdysady taýdan has ösen we ýokary derejä ýeten ýurtlarda ýöriteleşdirilen guramalar, ýagny kanunçylyk tarapyndan berkidilen meseleler, jogapkärçilik we hukuk bilen birlikde ýerine ýetirilýär. Ýewropa Bileleşiginiň ýurtlarynda kiçi we orta telekeçilik ösüşini döwlet syýasatyny kadalaşdyrmaklyk Ykdysadyýet ýa-da Söwda we senagat ministrlikleri tarapyndan işlenilip taýýarlanylýar we durmuşa geçirilýär.

Germaniýanyň we Gollandiýanyň Ykdysadyýet ministrliklerinde kiçi we orta işewürlük üçin ýöriteleşdirilen bölümler bar. Fransiýada şuna meňzeş bölüm Senagat ministrliğinde döredilen. Beýik Britaniýada işewürlük boýunça ministrlik hereket edýär. Ýewropada kiçi we orta işewürligiň infrastrukturasyny ösdürmäge uly üns berýärler. Angliýada tölegsiz ýa-da ýokary bolmadyk tölegli ylmy-tehniki maglumaty we maslahat beriş hyzmatlary boýunça giň ulgam hereket edýär.

Telekeçiligiň esasy ugurlarynyň biri kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek bolup durýar. Dünýäniň ykdysady taýdan ösen we ösüp gelýän ýurtlarynyň köpüsinde kiçi we orta telekeçiligiň dürli görnüşleri milli ykdysadyýetiň örän ähmiýetli bölegi bolup durýar. Olar jemgyýetçilik önümçiligine, harytlaryň we hyzmatlaryň eksportyna, býujete salgytdan gelýän serişdelere, iş bilen meşgullygyň üpjün

edilmegine, bu ýurtlaryň zähmete ukyply ilatynyň girdejilerine ep-esli goşant goşýar.

Kiçi we orta işewürlük ulgamynda hereket edýän telekeçilik düzümleri iri kompaniýalar bilen deňeşdirilende gerimleriniň ýönekeýligine garamazdan, durnukly durmuş-ykdysady ösüşiň möhüm sebäbi bolup durýar, önümçiligi guramakda we onuň tehnologiýasynda döwrebap täzelikleri üstünlikli özleşdirýärler, içerki, daşarky bazarlarda hemişe üýtgeýän şertlere ýokary derejede uýgunlaşanlygyny, bäsdeşlige doly ukyplydygyny görkezýärler.

Täze iş orunlaryny döretmegiň, durnukly ykdysady ösüşiň üpjün edilmeginiň ileri tutulýanlygyndan ugur alyp, daşary ýurtlarda kiçi we orta işewürligiň (telekeçiligiň) ösdürilmegine aýratyn möhüm orun berilýär. Bu bolsa ol ýurtlarda ykdysadyýetiň ýokary depginler bilen ösmekligine mümkinçilik berýär. Telekeçiler üçin şertleri döretmekde hökümetiň uly ähmiýeti bar:

- telekeçiler babatynda degişli syýasat alnyp barylýar;
- hususy işewürligi goldamagyň maksatnamalaryny kabul edýär.

Daşary ýurt döwletlerinde Ýaponiýa, Günorta Koreýa ýaly we häzirki wagtda hususy bölegi ösen beýleki ýurtlar diňe zerur şertleri döretmek bilen üstünlik gazandylar. Bazar ykdysadyýetini ösdürmek ýoluna girişýän ýurtlaryň önünde hem şeýle wezipe, ýagny durnukly ösüşe ýardam edýän şertleri döretmek wezipesi durýar.

Daşary ýurtlarda telekeçiligi ösdürmegiň möhüm faktory bolup, döwlet tarapyndan oňa berilýän goldaw çykyş edýär. Bu ulgamyň düzüm bölekleriniň biri hem kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça döwlet maksatnamalary bolup durýar. Kiçi telekeçiligi höweslendirmek köpugurly bolup, dürli ýurtlarda birmeňzeş däl. Ýöne ähli ýagdaýlarda ol, öňi bilen, onuň ösmegi üçin amatly hukuk we ykdysady ýagdaýyň döredilmegini göz önünde tutýar.

Günbataryň ösen ýurtlarynyň ählisi diýen ýaly kiçi telekeçilige dolandyryş, hukuk we ykdysady goldaw bermegiň (göni ýa-da gytaklaýyn goldaw) dürli usullaryny we görnüşlerini peýdalanýarlar. Bu kiçi we orta kärhanalaryň işine gözegçilik edýän döwlet gurluşlaryny döretmek, kiçi telekeçilige maliýe kömegini bermek

boýunça maksatnamalar, kiçi kärhanalar üçin salgyt ýeňillikleri, kiçi firmalaryň sargyt almagyna döwlet kömegi, dolandyryş we tehniki kömek bermek, monopoliýa garşy düzgünleşdirmek ýaly goldawdan ybaratdyr.

Günbatar Ýewropa ýurtlarynda kiçi telekeçiligi goldamagyň möhüm görnüşi tehnoparklar bolup durýar. Olar innowasion işleriň guramaçylyk esasyňy düzýärler, ýokary tehnologiýalary düýpli işläp taýýarlamalar derejesinden önümçilige geçirmekde möhüm orun eýeleýärler we ylmyň täjirleşmegine, ykdysadyýetde oňyn gurluş ilerlemelerine, dünýä bazarynda önümleriň bäsdeşlige ukyplylygyny ýokarlandyrmaga ýardam edýärler.

Tehnoparklaryň işine döwlet we ýerli häkimiýetler tarapyndan ýolbaşçylyk etmek üç ugur boýunça amala aşyrylýar: kanunçylyk, maliýeleşdirmek we ösüş maksatnamalary, göni gatnaşmak. Hökümet kiçi we orta telekeçilige goldaw bermek, täze tehnologiýalary höweslendirmek we ösdürmek, ylmyň we senagatyň kooperirlenmegine ýardam etmek boýunça giň gerimli maksatnamalary işläp taýýarlaýar. Maliýe we kanunçylyk kömeginden başga-da, döwlet müşderi firmalara, şeýle hem ylmy köp talap edýän kärhanalara dürli paýlary (kwota) we subsidiýalary berýär. Ýerli häkimiýetler innowasion taslamalar we şonuň esasynda ylmy köp talap edýän kiçi firmalary döretmek boýunça işlere hünärmenleri çekmäge ýardam edýän şertleri üpjün edýärler.

Ösen bazar ykdysadyýeti bolan daşary ýurtlarda döwlet bilen hususy telekeçiligiň özara hereketi özara bähbitlilik esasynda amala aşyrylyp, uzak möhletli häsiýete eýedir. Döwletiň orny, hususan-da, kiçi telekeçiligi hem goşmak bilen, telekeçiligiň dürli görnüşleriniň ösmegi üçin deň amatly şertleri döretmekden, telekeçiligi we hususy başlangyçlary köptaraplaýyn höweslendirmekden ybaratdyr. Şunuň bilen bir hatarda, hususy, aýratyn hem, iri telekeçilik jemgyýetiň önünde durýan wezipeleri çözmekde, şol sanda täze iş orunlaryny döretmekde, durmuş maksatnamalaryny, ykdysadyýetiň ileri tutulýan pudaklaryny we ugurlaryny ösdürmek maksatnamalaryny maliýeleşdirmekde, ýurtda amatly maýa goýum ýagdaýyny emele getirmekde we ş.m. döwlete ýardam edýär.

**ABŞ-da** jemi milli önümiň 37 %-den gowragy kiçi telekeçilik tarapyndan öndürilýär. Iş ýerleriniň, takmynan, üçden ikisi kiçi telekeçilik tarapyndan döredilýär.

Ylmy köp talap edýän, ýokary tehnologik önümçilikleri ösdürmekde, tehniki ösüşde täze sahypalary açýan täzelikleri özleşdirmekde kiçi firmalar görnükli orun eýelediler. Täze ideýalaryň we innowasion önümleriň köpüsi uly bolmadyk kärhanalarda döreýär. Eger ozal ABŞ-nyň inženerçilik ýokary okuw mekdeplerini tamamlanlar iri ýa-da bolmanda abraýly orta derejedäki kompaniýalara işe girmäge çalşan bolsalar, onda soňky ýyllarda ýagdaý üýtgedi: ýaş inženerler üçin uly bolmadyk, depginli ösýän, ylmy köp talap edýän kompaniýalar has özüne çekiji boldy. Mundan başga-da bu ulgamda hökümet sargytlarynyň 60 milliard dollardan gowragy ýerleşdirilýär.

Kiçi telekeçilige kömek bermek we onuň ösüşine ýardam etmek bilen ýerine ýetiriji häkimiýetiň ýörite döredilen edarasy – Kiçi telekeçilik edarasy (KTE) meşgullanýar. Onuň esasy ugry KTE-niň hereketleriniň we serişdeleriniň telekeçileriň – kiçi telekeçiligiň eýeleriniň ýerleşýän ýerlerine gönükdirilmegini üpjün etmek bolup durýar.

Kiçi telekeçilige döwlet tarapyndan goldaw bermegiň **Awstriýada** toplanan iş tejribesi kiçi we orta telekeçilik ýurduň hojalyk taýdan durnukly ösüşini üpjün etmelidir diýen ýörelgäniň berjaý edilmegine esaslanýar.

Bu ýerde kiçi telekeçiligi goramaga aýratyn üns berilýär: bir tarapdan, kiçi we iri telekeçiligiň özara gatnaşyklaryny, beýleki tarapdan, kiçi telekeçilik bilen döwletiň özara gatnaşyklaryny tertipleşdirýän ýörite düzgünler hereket edýär. Görkezilen kanunyň esasynda taýýarlanan namalar we kadalaşdyryjy hukuk namalary täjirçilik ynsaplylygyna, ýerli üpjünçilige we mejbury häsiýetli şertnamalaryň baglaşylmagynyň önüni alýan kartellere degişlidir.

Awstriýanyň hökümeti, birinji nobatda, telekeçilik üçin amatly başlangyç şertleri döretmeklige ünsi jemleýär: ýeňillikli karzlary we dotasiýalary, bazardaky ýagdaý we isleg barada maglumatlary bermek.

Bu ýerde iki hünär bilimi diýilýäniň guralandygy hem möhüm ýagdaý bolup durýar, ol tehniki hünärmenleri hem, telekeçilik



işini hünär hökmünde saýlap alanlary hem telekeçiligiň esaslary bilen tanyşdyrmagy göz önünde tutýar. Okuw mekdeplerini tamamlayanlaryň aglaba köpüsi (80 %-e çenlisi) kiçi senagat, söwda kärhanalarynda, hyzmatlar ulgamynda işleýärler.

**Günorta Koreýada** (Koreýa Respublikasy) ykdysadyýeti döwlet tarapyndan berk düzgünleşdirmek ulgamy bilen ýokary işewürlik işjeňligi özara ýakyndan baglanyşyklydyr. Döwlet tarapyndan zerur bolan ykdysady kanunlar kabul edildi: eýeçiligi hususlaşdyrmak we pul dolanyşygy boýunça, eksport üçin subsidiýalar we maýa goýumlary ygtyýarlylandyrmak, importy erkinleşdirmek we puluň hümmetini üýtgetmek boýunça kanunlar, kiçi telekeçilik hakynda onlarça kanunlar kabul edildi. Özgertmeleriň hukuk esaslary döredildi we şol bir wagtda hökümetiň we hususy maýanyň orny gaýtadan bölündi. Özgertmeleri hökümet geçirdi, geçirijiniň esasynda bolsa hususy bölek çykyş etdi. Esasy üns kiçi telekeçilige berildi. Günorta Koreýanyň ABŞ-ýa-da Ýaponiýa ýaly iri korporasiýalary döredendigine (Günorta Koreýanyň baş sany öndebaryjy korporasiýalary dünýäniň ýigirmi sany iri korporasiýalarynyň hataryna girýär) garamazdan, ony öňe çykaran kiçi telekeçilik boldy. Ol Koreýanyň ykdysadyýetiniň esasyny emele getirýär. Döwlet kiçi telekeçiligi goldaýar. Ýurtda kiçi telekeçilik bilen meşgullanýan ondan gowrak gurama bar, olaryň köpüsi hem hökümet guramalarydyr.

Maliýeleşdirmek babatynda dört sany umumymilli gurama diňe kiçi telekeçilige gözükdirilendir: Koreýanyň Senagat banky, Raýat milli banky, Koreýanyň karz kepillendiriş gaznasy (ol kiçi telekeçiligiň ähli karzlary boýunça kepillendirme berýär, döwlet onuň üstünden hereket edýär) we Koreýanyň tehnologik karz gaznasy, ol kiçi telekeçilikde täze tehnologiýalary goldamak bilen meşgullanýar. Kiçi telekeçiligiň önümleriniň eksport edilmegini höweslendirýän iri daşary söwda guramalary hem bar (Koreýanyň kiçi telekeçilik daşary söwda assosiasiýasy, Koreýanyň söwda korporasiýasy we Koreýanyň kiçi telekeçilik halkara söwda korporasiýasy).

Häzirki wagtda kiçi telekeçilik üçin tehnologiýalary ýöriteleşdirilen institutlar we merkezler, şeýle hem Kiçi senagat telekeçiligi korporasiýasy işläp taýýarlaýarlar. Onsoňam kiçi

telekeçiligiň hukuklarynyň we bähbitleriniň goragynda durýan birnäçe guramalar bar – umumymilli Federasiýa, Söwda-senagat edarasy we Taslama merkezi. Olar, öňi bilen, patentleri we ygtyýarnamalary goraýarlar, tehnologik işläp taýýarlamalarda kiçi telekeçilige kömek berýärler.

Ykdysadyýeti ösdürmegiň ösüşiň innowasion görnüşine esaslanýan täze modeli telekeçiligiň düýpgöter täze görnüşiniň – innowasion telekeçilik görnüşiniň ýüze çykmagyna getirdi. Bu model täze maliýe-karz syýasatyny, innowasiýalary netijeli höweslendirmegi, ylmy köp talap edýän pudaklary ösdürmegi we makroderejede tebigatyň baýlyklaryny ulanýan pudaklaryň azalmagyny, telekeçilik işiniň görnüşiniň üýtgemegini, mikroderejede kiçi we orta telekeçiligi önümçilige işjeň çekmegi talap edýär.

Häzirki wagtda ösüşiň ylmy-innowasion modeliniň üç görnüşini görkezip bolar:

➤ Ylymda öňdebaryjylyga, giň gerimli maksatlaýyn taslamalary durmuşa geçirmäge ugur alan, düzgün bolşy ýaly, goranmak böleginde innowasion potensialyň paýy köp bolan ýurtlar (ABŞ, Angliýa, Fransiýa);

➤ Täzelikleri ýaýratmaga, amatly innowasion ulgamy döretmäge, ykdysadyýetiň bütün gurluşyny rejeleşdirmäge ugur alan ýurtlar (Germaniýa, Şwesiýa, Şweýsariýa);

➤ Innowasion amatlyklary ösdürmek, dünýäde ylmy-tehniki ösüşiň gazananlarynyň tiz kabul edilmegini üpjün etmek, ylymda we tehnikada hereketleri utgaşdyrmak ýoly bilen täzelikleri höweslendirýän ýurtlar (Ýaponiýa, Günorta Koreýa).

Gözleg ylmy barlaglaryny guramagyň Amerikan tejribesi telekeçiligiň özboluşly görnüşini – töwekgelçilikli (wençur) telekeçiligi dörettdi.

Wençur telekeçiligi diýip, adatça, ylmy-tehniki taýdan täjirçilik firma düşünilýär. Ol uly bolmadyk firma bolup, kada görä, öňünden geljek girdeji kesgitli bolmadyk, has takygy, töwekgelçilikli maýa goýmak bilen täze we iň soňky döwrebap tehnologiýalary işläp taýýarlap, önümçilige ornaşdyrmak bilen meşgullanýan özbaşdak firmadyr.

Kiçi kärhanalaryň innowasion telekeçiligi ösdürmekde möhüm wezipesiniň bardygyny aýtmak gerek. Öz nobatynda wençurly telekeçiligi beýleki innowasion telekeçilik görnüşli guramalara garanyňda kiçi telekeçiligi, ýagny ýokary derejedäki çeyelik dinamizm (joşgunlylyk, hyjuw) we ş.m. birnäçe artykmaçlyklar bar.

Wençurlaýyn telekeçilik töwekgelçiligi bölme we paýlama ugurlaryna esaslanýan telekeçilikdir. Ol özlerinde ýeterlik serişdeleri bolmadyk awtorlara öz maksatlaryny durmuşa geçirmäge mümkinçilik berýär.

Olary ylmy barlaglary geçirýän alymlar, inženerler, täzelikçiler döredýärler. Ol ABŞ-da, Günbatar Ýewropada, Ýaponiýada giň ýaýrandyr.

ABŞ-da wençur telekeçiliginiň esasy şundan ybarat, ýagny innowasionly firmalar öz maksatlaryny maýadarlar tarapyndan berilýän serişdeleriň hasabyna durmuşa geçirýärler, ýagny döredilýän kompaniýalaryň aksiýalaryny arzan bahadan satyn alýarlar.

Wençur maýasy töwekgelçilik derejesi ýokary bolan ugurlara, täze giňelýän ýa-da düýpli özgertmeleri başdan geçirýän telekeçilik işine diňe bir iri kompaniýalaryň serişdelerini däl, eýsem, banklaryň, döwletiň, ätiyaçlandyryş, pensiýa we beýleki gaznalaryň serişdeleriniň goýulmagyny görkezýär.

Wençur maliýeleşdirmesi, esasan, iki görnüşde – täze firmalaryň paýnamalaryny satyn almak ýoly bilen ýa-da adatça, paýnamalara öwürmek hukugy bilen, dürli görnüşde karzlary bermek arkaly amala aşyrylýar.

Üstünlik bolan halatynda olaryň girdejililigi wençur goýumlary üçin esasy höweslendiriji bolup durýar, töwekgelçiligi azaltmak üçin maliýeleşdirmegiň mysaly shemalary işlenip taýýarlanýar. Şol döwürde firma, eger bu başartsa, üstünlik gazanmalydyr. Her bir täze goýum diňe öňki goýum netije beren ýagdaýynda amala aşyrylýar. Bu bolsa firmanyň önümi döretmekde we onuň täjirçilik ähmiýetini ýokarlandyrmakda düýpli öňe gidendigini aňladýar.

Her bir täze goýum ozalkydan köp möçberde we firma üçin has bähbitli şertlerde amala aşyrylar. Innowasion düzgüne barýan ýolda iň möhüm ädimleriň biri hem **innowasion klasterleri döretmek** bolup durýar.

Bu maksada ýetmek üçin ykdysady gurallaryň içinden häzirki döwrüň talaplaryna doly gabat gelýän «klasterler çemeleşmesini» netijeli peýdalanýan döwletleriň sany barha köpeliýär. Ykdysady ylymda «klaster» düşüňjesi geçen asyryň soňky onýyllygynyň başynda ykdysatçy alym Maýkl Porter tarapyndan girizildi.

M.Porteriň kesgitlemesine laýyklykda klaster – geografik ýerleşşi boýunça bir ýerde jemlenen, özara baglanyşykly şereketleriniň (üpjün edijileriň, hyzmatlary ýerine ýetirijileriň we beýlekileriň), olaryň işi bilen bagly guramalaryň (mysal üçin, uniwersitetleriniň standartlaşdyrmak gulluklarynyň we söwda birleşikleriniň) belli bir ugurda bilelikde iş alyp barmagy we bir-biriniň üstüni ýetirmegi hökmünde kabul edilýär. Şeýlelikde, klaster diýip geografik taýdan bir sebitde ýerleşýän, anyk bir ugurda özara bäsleşýän kärhanalaryň şol bir wagtyň özünde umumy bähbit üçin bilelikde iş alyp barmaklygyna düşünilýär.

Häzirki wagtda klasterleriň üç kesgitlemesiniň bardygyny bellemek gerek. Olar:

1. Özara bagly bolan pudaklaryň gurşawynda bellibir sebitiň çägi bilen çäklendirilen işiň ykdysady hyzmatdaşlyk. Bu hyzmatdaşlykda klasteriň subýektleri bilen ylmy edaralaryň arasynda ýygjam arabaglanyşygyň saklanylmagyna möhüm ähmiýet berilýär;
2. Dikligine düzülen önümçilik yzygiderligi («zynjyry») bolmak bilen, anyk alnan pudaklarda önümçiligiň garyşyk tapgyrlarda alnyp barylmagy klasteriň düýp binýadyny emele getirýär (mysal üçin, çig mal-üpjün ediji-satyjy-alyjy). Bu topara esasy şereketleriň işine ýardam berýän kömekçi şereketler hem degişli edilýär.
3. Önümçiligiň birnäçe pudaklaryny ýokary derejede netijeli alyp barmagyň mümkinçiligi (mysal üçin, dokma toplumu, gurluşyk toplumu).

Bu innowasion klasterler Amerikada, Ýewropada we Aziýada ulanylýar. Boston-Kembrij biotehnologik klasteri Kremniý jülgesi bilen bir hatarda dünýäde iň iri we giňden belli bolan innowasiýalar ojagy bolup durýar. Ozal diňe Kembrijde we Bostonda jemlenen

biotehnologiýalar ulgamyndaky işjeňlik wagtyň geçmegi bilen Bostonyň ähli aglomerasiýasyna ýaýrap başlady, häzirki wagtda bolsa Wusteri, Diweri we Massaçusests ştatynyň beýleki şäherlerini gurşap alýar.

Medikon jülgesi käbir innowasion toplumlaryň diňe bir dünýä ähmiýeti bolman, eýsem, özüniň ýerleşýän ýeri boýunça halkara häsiýeti hem bardyr. Meselem, Medikon jülgesi (Medicon Valley), «janly tebigat hakynda ylmlar» ulgamynda öňdebaryjy toplumlaryň biri bolmak bilen, birbada iki ýurduň – Daniýanyň we Şwesiýanyň çäklerinde ýerleşýär.

Žongguankun tehnoparky Aziýa çalt depginler bilen maýany we innowasion işjeňligi özüne çekýän täze merkeze öwrülýär. Şunuň ýaly merkezleriň biri hem Žongguankun (Žhongguaneun) tehnoparkydyr, kähalatda ony Hytaýyň «Kremniý jülgesi» diýip hem atlandyrýarlar.

Pekinde 260 inedördül kilometr meýdanda ýerleşmek bilen, Žongguankun maglumat tehnologiýalarynda, janly tebigat hakynda ylmlarda, awiakosmiki tehnologiýalarda, energiýa tygşytlamak we beýleki ugurlarda ýöriteleşýän 17 tehnoparky, 39 uniwersiteti, 400 000-den gowrak talyplary, 149 sany ylmy barlag merkezlerini, 20000-e golaý ýokary tehnologik kompaniýalary we ýarym milliondan gowrak işgärleri birleşdirýär. 2009-njy ýylda tehnoparkyň haý-tek kompaniýalarynyň jemi girdejisi 176 milliard dollara ýetdi. Bu pul möçberiniň köp bölegi maglumat tehnologiýalary ulgamynda işleýän kompaniýalaryň paýyna düşýär (olaryň arasynda Žongguankunda esaslandyrylan Lenowa, Founder we Baidu kompaniýalary bar).

Hytaý döwleti ykdysadyýetiň innowasion potensialyny ösdürmäge yzygiderli we ulgamlaýyn maýa goýumlary goýýar. 2011–2015-nji ýyllarda Hytaý ykdysadyýetiň ýokary tehnologiýalara degişli pudaklaryny ösdürmäge 1,5 tirillion dollara çenli maýa goýum goýmagy sarp etdi.

Kremniý jülgesiniň üstünlikleri bilen ruhlanan köp döwletler özüleriniň ýokary tehnologik klasterlerini döretmäge synanyşýarlar, ýöne bu başlangyçlaryň diňe az sanlysy üstünlik getirýär. Innowasion toplumlary döretmegiň dünýä tejribesinden, iň bolmanda, gymmatly üç sapak edinip bolar:

1. Innowasion klaster, edil şonuň ýaly milli innowasion ulgam – bu diňe bir kiçi we iri kärhanalaryň, korporasiýalaryň, wençur we erkin gaznalaryň, ylmy barlag merkezleriniň we uniwersitetleriň jemi dälidir. Innowasion klaster – bu, öňi bilen, ýokarda sanalyp geçilen gurluşlaryň gatnaşýan, janly innowasion işiň bolup geçýän gurşawdyr.

2. Innowasion klasterleriň peýda bolmagy we ösmegi hemişe sinergiýa (iki ýa-da ondan köp bolan bileleşigiň netijeliligi) netijesi bilen baglydyr. Klasteriň ýaşamagy üçin köp dürli kompaniýalaryň, uniwersitetleriň, döwletiň we ş.m. birbada özara ýakyn gatnaşykda bolmaklary zerurdyr, olar bilelikde her bir tarapyň aýratynlykdaky mümkinçilikleriniň jemi bilen deňeşdirip bolmajak netijäni berýär.

3. Ahyr netijede iň esasy zat – bu hem adam maýasydyr. Telekeçilik ruhy, täze çagyryşlara açyklyk, ynam, töwekgelçilige we kooperasiýa taýýarlyk bolmasa, ýagny adamlaryň innowasion medeniýeti bolmasa, hiç bir innowasion klaster peýda bolup bilmez.

Şeýlelikde, dünýä tejribesiniň şaýatlyk etmegine görä, üstünlikli innowasion iş netijeli döwlet goldawy ulgamy bolmazdan mümkin dälidir.

Döwletiň kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek boýunça alyp barýan syýasatynyň şertleri hökmünde aşakdakylary görkezmek bolýar.

- hususy eýeçilik hukugynda;
- umumy hukuk ulgamynda;
- döwlet dolandyryşynyň netijeli ulgamynda;
- infrastrukturada.

Kiçi we orta telekeçiligi ösdürmegiň döwlet syýasatynyň şertleriniň biri hususy eýeçiligi goldamak we onuň ösmegi üçin mümkinçilikleri döretmektir. Döwlet tarapyndan işlenip düzülýän kanunçylyk ulgamynda kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň kanunçylyk esaslary işlenip düzülýär.

Kiçi we orta telekeçiligi ösdürmekde senagat taýdan ösen döwletlerde hukuk ulgamynda gözegçilik alyp barmaklygyň ykdysady mehanizmi kesgitlenýär. Germaniýada telekeçileriň örän ýokary telekeçilik ruhunda hereket edýändigini bellemek zerurdyr. Bu ýurtlarda telekeçiligiň innowatorçylyk işi hemişe ýokarda

goýulýar. Şonuň üçin belli-belli pudaklarda ýurduň harytlary ýokary islegden peýdalanýar. Şeýle hem nemes telekeçilik ruhy düzgüne we jogapkärçilige döwlet tarapyndan gözegçilik alnyp barylýar.

Bazar gatnaşyklary kemala gelende, aýratyn-da, kiçi, orta işewürligiň döwlet tarapyndan goldanylmaga mätäçligine dünýä tejribesi şaýatlyk edýär. Şonda kiçi we orta telekeçiligi goldamakda döwlet syýasatynyň formasy we maksady aýgytly ähmiýete eýedir. Ol işewürligi bäsdeşlikden goramaga ýa-da onuň üçin aýratyn «ýyladyşhana» şertleriniň döredilmegine ukyplylygyny ýokarlandyrmak üçin tehnologiýa taýdan kämilleşdirmegiň we okuwy firmanyň işinde generasiýa hadysanyň hemişe höweslendirilmegine gönükdirilmeli. Soňky wagtlarda ykdysadyýetde ýokary depginler bilen ösen ýurtlaryň köpüsiniň tejribesi oňa mysal bolup biler.

Kiçi we orta işewürligi goldamak çäreleri kompaniýalaryň uly bolmanlygy sebäpli ýüze çykyan meseleleriň aşakdakylar arkaly çözülmegine gönükdirilýär:

- täze tehnologiýalaryň elýeterli bolmagyny ýeňilleşdirmek arkaly (tehnologiýa we ykdysady maglumat, maslahat bermek, okuw);
- serişde bazarynyň elýeterli bolmagyny ýeňilleşdirmek arkaly (salgyt ýeňillikleri, amortizasiýanyň aýratyn kadalary, döwlet maýa goýum subsidiýalary, bazar we ýeňillikli karz stawkalarynyň arasyndaky tapawudy maliýeleşdirmek görnüşinde ýeňillikli karz bermek);
- telekeçiligiň infrastrukturasynyň ösmegine ýardam edýän klaster-ulgamlaýyn çemeleşmäni ornaşdyrmak arkaly.

Klaster-ulgamlaýyn çemeleşmäniň esasynda kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň maksatnamalary durmuşa geçirilen ýurtlar – bular Italiýa, ABŞ, Ýaponiýa, Germaniýa, Günorta Koreýa, Daniýa, Beýik Britaniýa, Fransiýa, Meksika, Çili, Braziliýa ýurtlarydyr. Ösen we ösüp barýan ýurtlaryň birnäçesinde klaster-ulgamlaýyn çemeleşmäge esaslanýan kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň maksatnamasynyň durmuşa geçirilişine mysal getireris. Şeýlelikde, dünýäniň käbir ösen döwletlerinde kiçi, orta işewürligiň kärhanalaryna döwlet tarapyndan goldaw berlişiniň tejribesini seljermek bilen çözülmegi üçin döwletiň goşulmakylygyna gönükdirilen meseleler ähli ýurtlarda örän meňzeşdir.

Mundan başga-da, olary çözmek üçin peýdalanylýan usullar hem örän bir görnüşliligi bilen häsiýetlendirilýär. Degişlilikde düýpli tapawutlar kiçi işewürligi goldamak ulgamynda döwlet syýasatyny durmuşa geçirmegiň gönüden-göni mehanizmlerinde ýa-da başga anyk çäreleri guramak meselelerinde ýüze çykaryldy.

Hususy telekeçiligi ösdürmäge döwlet tarapyndan goldaw berilmegine esasy çemeleşmeleri umumylaşdyryp we ABŞ-da, Beýik Britaniýada, Germaniýada, Ýaponiýada we beýleki ösen ýurtlarda peýdalanylýan kiçi işewürligi ösdürmegi höweslendirmegiň aýratyn nusgalary öwrenilýär. Bu babatynda döwlet syýasatynyň ýörelgeleri kesgitlenýär:

➤ kiçi, orta telekeçiligi ösdürmegi höweslendirmek ulgamynda döwlet syýasatynyň durmuşa geçirilmegi esasy ugurly häkimiýet edarasy (pudak edarasy, agentlik) arkaly amala aşyrylýar. Şonda ýurtlaryň birnäçesinde iň ýokary derejede mümkin bolan özbaşdaklyk, beýleki ýaýrawlarda ykdysady syýasatyň durmuşa geçirilmegine jogap berýän häkimiýet edaralaryndan özbaşdaklyk döredilýär;

➤ kiçi, orta telekeçiligiň bölegine hereket edýän we täzeden kabul edilen kadalaşdyryjy resminamalaryň düzgünleşdiriji täsiriniň ýörite ekspertizasy, seljerişi;

➤ kiçi, orta telekeçiligiň ösmegini höweslendirýän syýasatyň çäklerinde durmuşa geçirilýän çäreleriň alnyp barylmany we doly manysynda maglumat üpjünçiligi.

Dünýä tejribesinde kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamagyň esasy ugurlary hökmünde şu aşakdakylary görkezmek bolar:

➤ ýeňillikli karz almak üçin şertleri döretmek;  
➤ salgyt tutumlaryny peseltmek;  
➤ bellige almak we ygtyýarlylandyrmak düzgünlerini ýönekeýleşdirmek;

➤ kiçi telekeçiligi ösdürmek boýunça gaznalary döretmek. Senagat taýdan ösen ýurtlarda kiçi we orta telekeçiligi ösdürmekde, olary döwletiň dürli usullar bilen goldamaklygy üçin mümkinçilikler döredilýär. Fransuz ykdysadyýetiniň esasy aýratynlyklarynyň biri hem döwletiň kiçi we orta telekeçiligi goldamak üçin döredýän



mümkinçilikleridir. Ykdysadyýetiň kiçi we orta telekeçiligine döwlet tarapyndan «Deň ölçegli goldaw we höweslendirme» atly ýörite maksatnamanyň esasynda kömek berilýär. Bu maksatnamanyň ähmiýeti oba hojalyk önümçiligine güýçli täsir edýär. Oba hojalyk önümçiliginde dürli gurakçylyk we keselçilik wagty, şeýle hem dürli kesellere garşy çäreleri döwlet öz üstüne alýar. Şeýle çözgütleriň netijesinde, bu ýurtda oba hojalyk önümleri beýleki ýurtlaryň oba hojalyk önümlerine garanyňda ep-esli arzan düşýär. Döwlet tarapyndan geçirilýän şeýle çäreleriň netijesinde oba hojalyk önümleriniň bäsdeşlik ukyby ýokarlanýar. Kiçi we orta telekeçiligi goldamak ykdysady bäsdeşligi ösdürmeklige mümkinçilik berýär.

Kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek üçin guramaçylyk-ykdysady we durmuş çärelerini kesgitlemek bilen döwlet tarapyndan goldaw bermegiň mehanizmi kämilleşdirilýär. Kiçi we orta telekeçiligiň ykdysady bähbitlerini goramak üçin guramaçylyk we kada-hukuk goragyna üns berilýär:

- maliýe taýdan goldawy üpjün etmek;
- serişdeleri deň derejeli ýagdaýda peýdalanmaklyga hukuk bermek;
- innowasion ösüşi höweslendirmek;
- maglumat üpjünçiligine kömek bermek;
- hünär taýýarlygyny guramak we dolandyryşy kämilleşdirmek.

ABŞ-da we Günbatar Ýewropada kiçi we orta telekeçiligi ösdürmekde gazanylan üstünlik, esasan hem, täze bilime daýanýar. Döwlet syýasatynda telekeçiligiň erkinligini üpjün edýän hukuk gatnaşyklary kämilleşdirildi.

ABŞ-da kiçi we otra telekeçiligi ösdürmekligi kadalaşdyrmak we höweslendirmek üçin işjeň syýasat alnyp barylýar. Bu ýurtda kiçi we orta telekeçilige ähli taraplaýyn kömek bermek maksady bilen durmuş, maliýe, maddy-tehniki, intellektual, hukuk, maglumatlar üpjünçiligi boýunça maksatnamalar durmuşa geçirilýär. Şeýle şertleriň döredilmegi kiçi we orta telekeçiligiň ösmegine ýardam berýär.

Beýik Britaniýada kiçi telekeçilige döwlet tarapyndan 1970-nji ýyllarda üns berlip başlandy. Häzirki döwürde döwletiň maksatlaýyn syýasatynyň netijesinde içerki söwda dolanyşygynyň 21%-i we

ýurduň işçi güýjüniň 36 % -i kiçi telekeçiligiň paýyna düşýär. Kiçi telekeçiligi ösdürmekligi höweslendirmekde hökümetiň alyp barýan býujet syýasaty esasy çäre hasaplanylýar. Umumy häsiýetli çäreler e şular degişlidir:

- kiçi telekeçilik üçin ýeňillikli salgytlaryň kesgitlenmegi;
- goşulan gymmata salgydy hasaplamak üçin balansyň hasaplaşyga tölegleriň geçenden soň düzülmegi.

Kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek we höweslendirmek üçin birnäçe maksatnamalar ulanylýar. Döwlet tarapyndan kiçi we orta telekeçiligiň ösdürilmegini kadalaşdyrmak we höweslendirmek işiniň durmuşa geçirilmegi makrokydysady syýasatyň esasy meseleleriniň bir ugry hasaplanylýar.

## **11.2. Daşary ýurt tejribesinde erkin ykdysady zolaklaryň mazmuny, wezipeleri, görnüşleri we ähmiýeti**

Dünýä hojalygynda XX asyryň ikinji ýarymynda ýüze çykan iň görnükli wakalaryň biri – ol hem erkin ykdysady zolaklaryň döredilmegidir. Erkin ykdysady zolaklar dünýäniň köp döwletlerine ýaýrandyr.

Erkin ykdysady zolaklaryň möçberini artdyrmaga çalyşmak soňky ýyllarda dünýä ykdysadyýetinde güýçli ösüşe eýe bolan has häsiýetli hadysalaryň biri bolup durýar.

Ähli erkin ykdysady zolaklar (paç salynmaýan gümrük çäkleri, senagat-sowda we tehniki-ornaşdyryş zolaklary we ş.m.) harytlaryň getirilmeginiň we çykarylmagynyň paçsyz ýa-da ýeňillikli düzgünini birleşdirýär. Olar hojalyk sowda, walýuta-maliýe gatnaşyklarynda kabul edýän ýurduň galan çäklerinden bellibir aýratynlaşdyrylanlygy, daşary ýurt maýasy bilen işjeň özara gatnaşyk, şeýle hem dünýä bazary bilen berk aragatnaşyklary bolup durýar. Erkin ykdysady zolaklar ähli senagat taýdan ösen, şeýle-de ösüp gelýän ýurtlarda hem bardyr.

Başda erkin ykdysady zolak diýip iri deňiz portuny, demir ýol merkeziniň, daşary ýurt harytlaryny gümrük paçsyz erkin getirmek we çykarmak üçin ýurduň gümrük çäklerinden bölünip, olara ýanaşyk ýerleriň aýratyn ýerleri hasaplanylýar. Şeýle zolaklar häzirki

wagta çenli saklanyp galdy. Taryhy taýdan şeýle zolaklardan öň «erkin portlaryň» zolaklary, başga söz bilen aýdylanda, satyn alyjy gözlenende harytlaryň saklanýan gümrük paçsyz çäkleri bolupdyr. Başda «erkin portlar» ýerli bazary ösdürmek üçin, soňra bolsa halkara söwdasyny giňeltmäge ýardam etmek üçin hem döredilipdir. «Erkin portlaryň» derejesi eýýäm Genuýada (1595-nji ýylda), Wenesiýada (1661-nji ýylda), Marselde (1669-njy ýylda), Russiýada bolsa – Odessada (1817-nji ýylda), Wladiwostokda (1862-nji ýylda) we Batumide (1878-nji ýylda) bardy. Bazaryň monopollaşdyrylmagyna we döwletleriň proteksionistik syýasatynyň güýçlenmegine görä «erkin portlar» ýapylyp başlandy. Olaryň ýerlerinde we beýleki söwda merkezlerinde bolsa erkin ykdysady zolaklar döredilip başlandy, ol ýerlerde harytlary gaýtadan işlemek has uly ähmiýete eýe boldy.

Erkin (ýörite) ykdysady zolaklar (EYZ), aýratyn hojalyk gurluşlary hökmünde dünýäniň köp ýurtlarynyň hojalyk iş tejribesine mäkäm ornaşdy. Käbir ýurtlar köp asyrlaryň dowamynda öz çäkleriniň bellibir böleginde daşary ýurt maýasyny çekmek we hojalyk işiniň aýry-aýry görnüşlerini ösdürmek maksady bilen ýeňillikli şertler döredipdirler.

EYZ – bu ýurduň çäkleriniň bir bölegi bolup, onda aýratyn düzgünler hereket edýär. Hojalyk subýektleriniň zonalarydaky işini düzgünleşdirýän ýörite kanunçylyk meseleleriniň şu toparyny öz içine alýar: gümrük düzgünleşdirmesi; salgyt salmak; ygtyýarlylandyrmak; wizalary resmileşdirmek; bank işi; emläk we salgyt gatnaşyklary (şol sanda ýere bolan eýeçilik hukuklaryna degişli); konsessiýa bermek; erkin zolagy dolandyrmak. EYZ-de zähmet we durmuş kanunçylygynyň namalarynyň hem bellibir mahsus aýratynlygy bolup biler.

EYZ-leriň hereket etmeginiň möhüm jähti daşary ýurtly we milli maýa goýumçylara berilýän preferensiýalar we ýeňillikler bolup durýar. Olar, adaty, ýeňillikleriň dört esasy toparyna bölünýär:

**Daşary söwda ýeňillikleri** daşary söwda amallaryny amala aşyrmagyň ýönekeýleşdirilen tertibiniň girizilmegini we eksport-import paçlarynyň peseldilmegini ýa-da ýatyrylmagyny göz önünde tutýar.

**Maliýe ýeňillikleri** – jemagat hyzmatlary üçin pes bahalaryň bellemegi, ýerden we önümçilik jaýlaryndan peýdalanylandygy üçin kärende töleginiň peseldilmegi, býujet serişdeleriniň hasabyna subsidiýalaryň dürli görnüşlerini we preferensiýaly döwlet karzlaryny bermek görnüşindäki ýeňillikler.

**Fiskal ýeňillikler** telekeçilige salgyt höweslendirmelerini bermek bilen baglanyşyklydyr.

**Dolandyryş ýeňillikleri** şol erkin zolagy dolandyryan dolandyryş edarasy tarapyndan daşary ýurtly raýatlaryň gelmegi we gitmegi, kärhanalary hasaba almak, dürli hyzmatlar etmek bilen bagly düzgüni ýönekeýleşdirmek üçin berilýär. Bu ýeňillikleriň ählisi dürli gatnaşyklarda ulanylyp bilner.

EYZ-ler berilýän ýeňillikler ýurda daşary ýurt maýasynyň gelmegi üçin hemişe esasy höweslendiriji bolup durmaýar. Bu babatda ýurtdaky umumy syýasy durnuklylyk, maýa goýum kepillendirmeleri, maýa goýumçynyň nukdaýnazaryndan zolakda maýa goýum düzgüni hakynda kanunçylygynyň örän çylşyrymly, düşnüksiz bolmagy; amatlyklaryň hili, işçi güýjüniň hünär derejesi, EYZ dolandyrmakda aşa guramaçylyklylygyň bolmagy, daşary ýurt maýa goýumçysyny bellige almak üçin köpsanly ähmiýeti pes düzgünleriň bolmagy ýaly ýagdaýlar hem möhüm bolup durýar.

EYZ-leriň guramaçylyk-wezipeleýin gurluşy olaryň dowam edip gelýän döwrüniň dowamynda dünýä ykdysadyýetiniň we söwdanyň ösüşinde çalt üýtgeýän meýilleriň barşynda ýönekeý görnüşden (söwda zolaklary) öz içine bäsdeşlige ukyply önümleri öndürýän önümçilikler toplumyny, dürli görnüşli hyzmatlaryň edilmegini we harytlaryň ýerlenmegini, şeýle hem innowasiýalary alýan has çylşyrymly görnüşlere çenli özgerdi. EYZ-lir ýeterlik derejede köpdürli bolup, dünýä hojalygynyň häzirkizaman tejribesinde olaryň 25-e golaý görnüşi bardyr. Şunuň bilen baglanyşykly, ol ýa-da beýleki EYZ-e anyk kesgitleme bermek aňsat däl, çünki olarda köp zolaklara mahsus bolan alamatlar bardyr. Şundan ugur almak bilen, EYZ-leriň esasy görnüşleriniň başisini birleşdirip we tapawutlandyryp bolar: erkin söwda zolaklary (ESZ), senagat önümçilik ýa-da eksport-önümçilik zolaklary (EÖZ), hyzmat (serwis) zolaklary, toplumlaýyn zolaklar we tehniki-ornaşdyryş zolaklary (tehnorarklar, tehnopolisler).

Erkin ykdysady zolaklaryň iň ýönekeýleriniň biri **erkin (paç alynmaýan) gümrük zolaklarydyr** (EGZ). Bu zolaklar, erkin söwda zolaklary ýaly, ilki dörän zolaklara degişlidir. Olar XVII – XVIII asyrdan bäri dowam edip gelyärler. Erkin gümrük zolaklary eksport üçin niýetlenen harytlary saklamak, gaplamak we az möçberde işlemek üçin ýükleri üstaşyr geçirýän ammarlardan ybaratdyr.

**Senagat-önümçilik** zolaklary zolaklaryň ikinji nesline degişlidir. Olar söwda zolaklaryna diňe bir harydyň däl, eýsem, maýanyň getirilip başlanmagy, olarda diňe bir söwda bilen däl, eýsem, önümçilik işi bilen meşgullanylyp başlanmagy bilen bolup geçen ewolýusiýanyň netijesinde ýüze çykdy.

**Hyzmat** zolaklary dürli maliýe-ykdysady, ätiýaçlandyryş we beýleki hyzmatlary edýän firmalar we guramalar üçin telekeçilik işiniň ýeňillikli düzgüni bolan çäklerdir. Şunuň ýaly hyzmat zolaklarynyň hataryna offşor zolaklary (OZ) we salgyt duralgalary (SD) degişlidir, olar telekeçileri amatly pul-maliýe, fiskal düzgün, bank we täjirçilik syrynyň gizlinliginiň ýokary derejesi, döwlet tarapyndan düzgünleşdirmegiň berk dældigi (loýallyk) bilen özüne çekýär. Salgyt duralgalary offşor zolaklardan olarda (SD-nda) ähli firmalaryň – ýerli hem daşary ýurt firmalarynyň – işiň ähli görnüşleri ýa-da käbir görnüşleri babatynda salgyt ýeňilliklerini alýandyklary bilen tapawutlanýar. Häzirki wagtda dünýäde 300-den gowrak offşor merkezleri bar. Olaryň arasynda salgyt duralgalarynyň sany 70-e golaýdyr.

**Toplumlaýyn zolaklar** aýry-aýry dolandyryş birlikleriniň çäklerindäki hojalyk işiniň umumy düzgünleri bilen deňeşdirilende aýratyn, ýeňillikli düzgüni bellemek ýoly bilen döredilýär. Toplumlaýyn erkin ykdysady zolaklar bellibir derejede ýakyn wagtda, 80-nji ýyllaryň başynda peýda boldy. Olaryň käbiri başdan (noldan) döredildi, köpüsi bolsa eksporta gözükdirilen işläp bejeriji senagaty bolan zolaklaryň binýadynda emele getirildi. Olaryň wezipeleri köp dürli bolup, köplenç, halkara söwdany, eksporty çalyşýan önümçilikleri ösdürmegi, syýahatçylygy, maliýe bazaryny, kommunikasiýalary ösdürmegi öz içine alýar. Toplumlaýyn EYZ-lere Hytaýyň baş sany ýörite zolaklaryny, HHR-iň «açyk etraplaryny», şeýle hem «Manaus»

brazil zolagyny, Argentinadaky «Otly Ýer» çäklerini, durgunlyk bolan (depressiw) etraplarda senagat taýdan ösen ýurtlar tarapyndan döredilýän erkin telekeçilik zolaklaryny degişli edip bolar.

Tehniki ornaşdyryş zolaklary zolaklaryň üçünji nesline degişlidir. Olar öz-özünden (ABŞ) emele geldi (1970–80-nji ýyllar), şeýle hem döwletiň ýörite goldaw bermegi bilen iri ylmy merkezleriň töwereginde (Ýaponiýa, Hytaý) döredildi. Zolaklaryň şu görnüşinde esasy ýöriteleşme ugry ylmy talap edýän önümleri öndürmek, şeýle hem täze we ýokary tehnologiýalary işläp taýýarlamak bolup durýar.

Tehniki ornaşdyryş zolaklarynyň iň köp sanlysy ABŞ-da, Ýaponiýada, Hytaýda hereket edýär. ABŞ-da olary tehnoparklar, Ýaponiýada tehnopolisler, Hytaýda täze we ýokary tehnologiýanyň ösýän zolagy diýip atlandyryrlar. Olar Ýewropada hem ösüşe eýe boldy: 1980-nji ýyllaryň ahyrynda bu ýerde 200-den gowrak ylmy parklar bardy, üstesine-de, olar ähli sebitlerde diýen ýaly bardy.

Dünýäde iň belli we ABŞ-da iň iri tehnopark bolan «Silikon jülgesi» Santa-Klara (Kaliforniýa) şäherinde, Stanford uniwersitetinden uzak bolmadyk ýerde ýerleşýär. Bu merkez Günbatar döwletlerde öndürilýän kompýuter serişdeleriniň 20 göterimden gowragyny berýär. Onda 20 müňe golaý işgär işleýär. ABŞ-daky iri üç tehnopark («Silikon jülgesi», «Boston ugry 128» we «Demirgazyk Karolinanyň üçburç seýilgähi») diňe bir ABŞ-nyň beýleki etraplarynda däl, eýsem, daşary ýurtlarda hem şunuň ýaly merkezleri döretmegiň mysalyna öwrüldi.

Ähli tehnoparklara önümiň täze görnüşlerini we täze tehnologiýalary işläp taýýarlanýan wençur kompaniýalaryna, aýry-aýry oýlap tapyjylara we alymlara ýeňillikli şertlerde kömek bermek mahsusdyr. Tehnoparklaryň ýene bir tarapy senagat kompaniýalary bilen hyzmatdaşlyk bolup durýar, olar üçin uniwersitetiň serişdeleri elýeterli bolýar.

Emele geliş döwrüniň uzak bolmagyny hem tehnoparklaryň aýratynlygyna degişli edip bolar. «Silikon jülgesi» tehnologik parkyna üstünlik gazanmak üçin 35 ýyla, «Demirgazyk Karolinanyň üçburç seýilgähine» 30 ýyla, Ýuta uniwersitetiniň tehnoparkyna 20 ýyla golaý wagat gerek boldy.

Ösüp barýan ýurtlaryň arasynda Hytaýyň erkin ykdysady zolaklary örän uly ösüşe eýe bolup, giň seslenme döretdi. 1980-nji ýyllaryň başynda ýörite zolaklar bilen birleşdirilen uly bolmadyk çäklerden başlamak bilen, Hytaý ýolbaşçylary 1990-njy ýyllaryň ortalarynda olardaky düzgüni ýüzlerçe inedördül kilometre ýaýratdy. «Şençzen», «Çžuhaý», «Sýamen», «Şantou» we «Haýnan» ýaly ýurtda we daşary ýurtlarda giňden belli bolan erkin ykdysady zolaklardan başga-da, ýurtda tehniki-ykdysady ösüş zolaklary (ýigrimiden gowrak) we täze we ýokary tehnologiýalaryň ösdürilýän zolaklary– tehnoparklar aýdyň ösüşe eýe boldy.

Ýörite ykdysady zolaklary guramaga taýýarlygyň barşynda olaryň hereket ediş düzgüniniň birnäçe görnüşleri teklipl edildi we netijede olaryň çäklerinde eksporta, daşary ýurt maýasyny ählitaraplaýyn çekmäge, şeýle hem önümçiligiň tehnologiýasyny düýpli gowulandyrmaga gözükdirilen hojalyk gurluşyny döretmek ýoly saýlanyp alyndy. Ýörite ykdysady zolaklar «Açyk gapylar» syýasatyny durmuşa geçirmek bilen, ýurduň beýleki etraplary bilen baglaýjynyň wezipesini ýerine ýetirip ugradylar.

Erkin ykdysady zolaklary düzgünleşdirmek babatynda hytaý tejribesiniň aýratynlygy olaryň häzirkizaman Hytaýy üçin daşary ýurtlaryň we ýurduň telekeçiligini höweslendirmek, maýa goýumlary çekmek, ol ýa-da beýleki pudaklary çalt depginler bilen ösdürmek boýunça ýörite etraplara garanynda has uly ähmiýetiniň bardygundan ybaratdyr. Hytaýyň erkin ykdysady zolaklarynda, hytaý ykdysatçylarynyň görkezişi ýaly, ykdysady model emele gelýär, şeýle-de synag edilýär we XXI asyrdaky iş ýüzünde tutuş Hytaý şu model boýunça ýaşar.

Ýene bir meseläni çözmäge – ýurduň aýratyn alnan sebitlerini ösdürmäge ýardam eden, üstünlik getirýän EYZ-iň mysalyny getirip bolar. Bu Koreýa respublikasynyň demirgazyk böleginde ýerleşen Inçeon etrabyndaky EYZ-dir, ol hünärli işgärleri (2020-nji ýyla çenli 4,84 million iş ýeri dörediler diýip garaşylýar) we iri halkara kompaniýalaryny çekmek bilen güýçli depginde ösýär. Inçeon Koreýa respublikasynda maýa goýumlary çekmäge niýetlenen (20,7 milliard dollar çekildi) birinji EYZ-dir.



Senagat taýdan ösen ýurtlarda EYZ-leriň hereket etmegi olaryň üstünlikli bolmagynyň esasynda, bir tarapdan, olary ösdürmegiň başlangyç döwürlerini gowy meýilnamalaşdyrmagyň, beýleki tarapdan bolsa, zolaklary dolandyrmagyň çêýeliginiň ýatandygyna şaýatlyk edýär.

Ösüp barýan ýurtlarda hereket edýän EYZ-leriň birnäçe umumy taraplary we ösüş pursatlary bardyr. Meselem, birinjiden, bu ýurtlarda eksport-önümçilik zolaklary has giň ýaýrawa eýe boldy. Ikinjiden, ösüp barýan ýurtlardaky EYZ-lerde hojalygy ýöretmegiň aýratyn düzgüni daşary ýurtly telekeçiler üçin barha erkin we ýeňillikli bolýar. Üçünjiden, erkin ykdysady zolaklaryň hereket etmeginiň barşynda olaryň işiniň söwda-senagat taýdan diwersifikasiýasy, toplumlaýyn ösmegi bolup geçýär. Häzirki zaman ylmy-tehniki rewolýusiýasy täze we ýokary tehnologiýalaryň işläp taýýarlamak bilen baglanyşykly, ylmy köp talap edýän önümçilik pudaklarynyň jemlenýän ykdysady zolaklaryny birinji orna çykarýar.

Ykdysady zolaklaryň tejribesinde häzirki wagtda daşary ýurt maýa goýumçylary üçin ýeňillikleriň we höweslendirmeleriň giň toparyndan peýdalanylýar. Düzgün bolşy ýaly, olar her bir ykdysady zolagyň özboluşly şertlerine bagly bolýar. Meselem, Günorta Koreýada erkin ykdysady zolaklarda döredilen kärhana, ilkinji baş ýyl salgytlardan doly boşadylýar, soňky üç ýylda olar üçin salgytlar 50 % azaldylyr. Şri-Lankada salgyt salmagyň doly ýatyrylmagy ykdysady zolaklaryň kärhanalarynyň hereket etmeginiň özboluşlylygyna baglylykda iki ýyldan on ýyla çenli dowam edýär . Bu bolsa erkin ykdysady zolakda kärhanalarda iş bilen meşgullanýanlaryň sanynyň artmagyna, erkin konwertirlenýän walýutanyň akymynyň emele gelmegine we tehniki serişdeleri ulanmaga mümkinçilik berýär. Häzir bar bolan erkin ykdysady zolaklarda kärhanalaryň aglaba köp bölegi – bu degişlilikde ujypsyz maýa goýumlaryna mätäçlik çekýän ýeňil senagat kärhanalarydyr. Emma käbir erkin ykdysady zolaklary esaslandyryjylar başga ýol bilen gitdiler we agyr senagatyň kärhanalarynyň, hususan, nebiti gaýtadan işlemegiň, nebitimiýa senagatynyň gazylyp alynýan peýdaly magdanlary gaýtadan işlemegiň ösmegine ýardam edip başladylar. Birleşen



Arap Emirlikleriniň ykdysady zolaklarynda himiýa, nebithimiýa we awtomobil kompaniýalarynyň birnäçesi hereket edýär.

Erkin ykdysady zolaklar näme üçin döredilýär? Aýyk ykdysadyýet ýörelgesini ulanmagynyň esasy düzüm bölekleriniň biri bolmak bilen erkin ykdysady zolaklarda daşarky we içerki maýa goýumlar üçin amatly gümrük, salgyt we maýa goýum tertipleri döredilýär. Erkin ykdysady zolaklaryň döredilmegi bilen (daşary ýurt walýutasyny) walýuta çekmek, täze iş ýerlerini döretmek, täze hojalyk usullaryny ornaşdyrmak amala aşyrylýar.

Erkin ykdysady zolak (EYZ) – bu çäklerinde erkin ykdysady zolagyň gatnaşyjylary üçin aýratyn hukuk düzgüni ýola goýlan, anyk kesgitlenen administratiw serhetleri bolan ýörite bölünip berlen çäk.

Bu döredilýän zolaklaryň ählisi üçin umumy alamatlaryň biri – şeýle zolaklarda aýratyn gümrük düzgüniniň ýola goýulýanlygydyr. Dünýäde has ykrar edilen kesgitleme erkin telekeçiligiň ykdysady zolagydyr. Şoňa laýyklykda erkin telekeçiligiň ykdysady zolaklary diýlip ýurduň kesgitli territoriýasyna düşünilýär. Ol territoriýadaky harytlar gümrük territoriýasynyň daşyndaky obýektler diýlip hasap edilýär. Şol sebäpden hem olar adaty gümrük gözegçiligine we salgyt salmaklyga çekilmeýär. Beýleki şertler babatynda aýdylanda bolsa olary zolagyň görnüşi kesgitleýär.

Ykdysatçylar bu zolaklary maliýe we maddy-tehniki serişdeleri, häzirkizaman tehnologiýalary çekmegiň, öndebaryjy tejribesini öwrenmegiň serişdesi hökmünde kabul edýärler. Olaryň döredilmegi ýurduň eksport binýadyny ösdürmegi, walýutanyň gelşini höweslendirmegi, goşmaça iş ýerlerini döretmegi hem-de tehniki we dolandyryş işgärleri taýýarlamagy üpjün edýär.

Erkin telekeçiligiň zolaklaryny döretmekligiň maksady her bir ýurduň ykdysady, durmuş-ýaşayyş, käbir halatlarda bolsa syýasy şertlerine bagly bolýar. Olary umumylaşdyrylan görnüşde aşakdaky ýaly görkezmek bolýar:

- öndebaryjy tehnologiýany çekmek;
- daşary ýurt sermayasyny çekmek bilen ykdysadyýeti işjeňleşdirmek;
- walýuta girdejilerini almak we walýuta gollaryny artdyrmak;

- i erki sarp ediř bazaryny doldurmak;
- ilatyň iř bilen  pj n iligi gowulandyrmak we iř i g y j ni  hil derejesini y okarlandyrmak;
- ykdysady eti, halkara teleke iligi, h zirkizaman bazar ykdysady etini dolandyrmakda d n y  tejbibesini  wrenmek;
- h zirkizaman bazar infrastrukturasy y d retmek.

Erkin ykdysady zolaklar a ratyn g mr k we salgyt kanunlary hereket ed y n, doly  zbařdaklyga e e bolan   kdir. Olar dařary  urtlary n  n m ilik we s wda tejbibesini ulanmak arkaly  n m iligi ilerletm ge, hojalyk bařlangyjyny  sd rm ge  yardam ed y r. ře le zolaklary n d redilmegi k p  urtlary n  s řine itergi bolup dur andygyny k bir  urtlary n mysalyndan a mak kyn d l.

D n y  ykdysady etinde erkin ykdysady zolaklar ulgamy 30  yldan gowrak wagtdan b ri dowam ed y r. D n y de erkin ykdysady zolaklary n 25-den gowrak g rn ři hereket edip, olary n umumy sany 2000-e gola dyr. Olara: erkin g mr k zolaklary, pa syz zolaklary, dařary  urtlara haryt  ykarmak bo un a erkin  n m ilik zolaklary, erkin teleke iligi n ykdysady zolaklary, ykdysady-tehniki  s ř zolaklary, ylmy-senagat parklaryny (tehnoparklary) we birn  e be leki erkin ykdysady zolaklary n g rn řlerini mysal getirip bolar. Halkara tejbibesinde erkin ykdysady zolaklar  r n gi nden ulanyl r. Mysal   in, erkin g mr k zolaklarynda  n m iligi  sd rm ge amatly řertler d retmek   in s wda erkinligi berily r. Bu bolsa  urdu  eksport m mkin iliklerini gi eld y r. ře le  agda  Wengri ada has meřhurlyk gazandy, bu  erde 2000-nji  ylda ře le zolaklary n 126 sanysy hasaba alyndy.

Dařary  urt ma a go umlaryny  ekmekde Hyta  Halk Respublikasyny n tejbibesi has uly  st nlik gazandy. Bu respublikada ma a go ujylara gi  me danlar we 50  yllyk m hlet bilen zolaklar ulanmaga berily r. řu  agda da dařary  urt we  erli ma a go ujylar iřini gi eltm ge, uzak m hleti n dowamynda pe da almaga we ykdysady zolaga k p m  berde seriřdeleri g n kdirm ge m mkin ilik gazan rlar. Erkin ykdysady zolaklary di e ykdysady eti n y kary derejede  sen  urtlary na degiřli di ip hasap etmek bolmaz. Olara ABř, Fransi a we Be ik Britani a  aly ykdysady eti  sen  urtlar

bilen bir hatarda Afrika we Arap ýurtlarynda hem duş gelmek bolýar. Meselem, diňe ABŞ-nyň çäginde 200-e golaý erkin ykdysady zolak bardyr. Türkiýede erkin ykdysady zolaklary döretmek işi 1927-nji ýylda başlanypdy. Häzir olaryň 9 sanysyndan 5-si üstünlikli hereket edýär. Erkin ykdysady zolaklar Hytaýda 1978-nji ýyldan soň kemala gelip başlady. Alty sany ýörite ykdysady zolak, 14 sany deňizýaka açyk şäher Hytaý ykdysadyýetiniň «gapysyny» daşary dünýä üçin giňden açdy. Tehniki-ykdysady taýdan özleşdiriş zolaklary, salgytsyz zolaklar hem şu çäreleriň toplumyna girýär.

Daşary syýasatda öňden üzňelik meýline eýeren Eýran hem bu gün «dünýä penjire açýar». Eýranda erkin telekeçiligiň ykdysady zolaklarynyň ilkinjisiniň açylmagy olaryň Türkmenistan bilen serhetýaka söwdasyny giňeltmäge mümkinçilik berdi.

Erkin ykdysady zolaklaryň sanynyň barha köpelmegi dünýä ykdysady ösüşiniň häzirki tapgyrynyň häsiýetli alamatlarynyň biridir.

Çäklerinde amala aşyrylýan işleriň görnüşlerine laýyklykda erkin ykdysady zolaklaryň birnäçe görnüşleri tapawutlandyrylýar. Olara mysal edip «Ýörite ykdysady zolaklary», «Bilelikdäki telekeçilik zolaklaryny», «Erkin söwda zolaklaryny», «Erkin telekeçiligiň ykdysady zolaklary» we beýlekileri görkezmek bolar.

Şeýle zolaklar ýurtlaryň durmuş-ykdysady ösüş depginini çaltlaşdyrmak, onuň tebigy serişdelerini özleşdirmek, infrastrukturany döretmek esasynda döwletiň eksport mümkinçiligini ösdürmek maksady bilen ykdysady-geografik taýdan amatly çäklerde döredilýär. Beýle zolaklar daşary söwda, umumy ykdysady, durmuş-ýaşayyş, sebitleýin we ylmy-tehniki meseleleri çözmek maksady bilen döredilýär we ösdürilýär.

Ýokarda bellenilişi ýaly, erkin ykdysady zolak dürli görnüşde hereket edip biler. Şertleýin erkin ykdysady zolaklaryň şu aşakdaky görnüşlerini tapawutlandyrmak bolar:

Erkin söwda zolaklary, erkin portlar, tranzit zolaklar, paçsyz gümrük zolaklar.

Erkin ykdysady zolaklaryň bu görnüşine erkin söwda aeroportlarynyň, deňiz portlaryň zolaklary degişlidir. Bulara deňiz gümrük giňişliginde portuň çäklendirilen bölekleri, aeroportlar ýa-da milli gümrük giňişliginden çykarylan bölek çäkler degişlidir.

Bu zolaklarda harytlary saklamak, sortlamak, gaplamak we beýleki çäreler geçirilip bilner.

Daşary söwda zolagy – bu erkin söwda zolaklaryň (*Foriegn Trade zones*) bir görnüşi bolmak bilen, olar 1934-nji ýylda ABŞ-nyň daşary söwdasynyň güýçlenmegi netijesinde döredildi. Bu zolakdaky kompaniýalar öz önümçiligi bilen baglanyşykly tölegleriň töleniş möhletini yza çekip, zolakdan geçýän harytlaryň paçlaryny azaldyp bilýärler we başga-da birnäçe mümkinçiliklere eýedirler.

Erkin söwda zolaklaryň ýene-de bir görnüşi bolup eksport-önümçilik zolaklary çykyş edýär. Bu zolaklarda hiç hili gümrük paçlary ýokdur. Ilkinji gezek ol Irlandiýanyň Şenon aeroportunda döredildi. Sebäbi bu aeroport girdejisi ýoklugy sebäpli ýapyljak bolup durdy. Soňra ol aeroportda senagata, söwda, syňahatçylyga daşary ýurt maýa goýumlaryny çekmek bilen baglanyşykly hemme paçlary ýatyrdylar. Bu iş örän oňat netije berdi. Soňra Aziýanyň ösüp gelýän ýurtlary hem Şenon aeroportunyň tejribesinden peýdalandylar.

Eksport senagat zolaklary.

Beýle zolaklar diňe bir ýeňilleşdirilen söwda we gümrük tertibini peýdalanmaklyga esaslanman, eýsem, ýeňillikli maliýeleşdirme we salgyt tertibine hem esaslanandyr. Ozaly bilen bu zolaklar eksport önümini ösdürmek üçin niýetlenendir.

Tehnologiýa zolaklary (tehnoparklar, tehnopolisler).

Bu zolaklar dürli ýeňillikler esasynda milli we daşary ýurt kärhanalarynyň kömegi bilen häzirki zaman tehnologiýasyny işläp düzmegi we ony önümçilige ornaşdyrmagy üpjün edýärler.

Soňky wagtlarda erkin ykdysady zolaklaryň ylmy-tehnologik görnüşi has giň ýaýrady. Köp ýurtlarda olar tehnoparklar, tehnopolisler, innowasion merkezler diýlip atlandyrylýar. Bu görnüşli zolaklar hemişe uly ylmy merkezleriň ýanynda döredilýär. Olar önümçilige täze tehnologiýany girizmäge mümkinçilik berýär. Meselem, ABŞ-daky Santa-Klara şäherinde Stenford uniwersitetiniň ýanyndaky Silikom Welli ylmy-tehnologik zolak. Oňa dünýädäki ähli öndürilýän hasaplaýyş tehnikalaryň 20 %-i degişlidir.

Toplumlaýyn zolaklar (erkin ýa-da «açyk» şäherler, aýratyn etraplar).

Dünýä hojalygynda toplumlaýyn erkin ykdysady zolak görnüşi hem giň ýaýrandyr, onuň giňden ýaýramagynyň sebäbi ol birnäçe pudaklar üçin niýetlenen we ähli beýleki görnüşdäki zolaklaryň häsiýetlerini özünde jemleýär. Meselem, Braziliýadaky Monaus erkin ykdysady zolakda 30 pudagyň 600-e golaý önümçilik kärhanalary bar.

70-nji ýyllarda dünýäniň birnäçe sebitlerinde hyzmat edýän zolaklar peýda boldy. Bu zolaklarda maliýe we maliýe däl hyzmatlar üçin ýeňillikler berilýär. Hyzmat ediji zolaklarda, ilkinji nobatda, kompaniýalaryň girdejileriniň erkin çykarylmagy, gümrük paçlarynyň, walýuta çäklendirmeleriniň aradan aýrylmagy bilen bagly bolan ýeňillikler berilýär. 70-80-nji ýyllarda Hytaýda ýörite açylan etraplar ady bilen çykyş edýän erkin ykdysady zolaklar giň gerim aldy. 1978--nji ýylda ýokary partiýa derejesinde 14 sany kenarýaka etraplara erkin ykdysady zolak derejesini bermek hakyndaky çözüdi kabul etdiler. Bu çäkler ýurduň ähli kenarýaka etraplaryny öz içine alýar. Olar umumy hojalyk düzgüninden tapawutlylykda ýeňilliklerden peýdalanýarlar. Bu açylan etraplarda eksporta gönükdirilen kärhanalar, söwda kärhanalary döredildi.

Birnäçe erkin ykdysady zolaklar diňe bir pudagy–bank, oba hojalyk, ekologiýa, syýahatçylyk ýaly ulgamlary ösdürmäge ýöriteleşýär. Olar bir görnüşli pudak zolagy diýlip atlandyrylýar. Meselem, Tel-awiwde döredilen zolakda diňe almaz söwdasy edilýär.

Olar toplumlaýyn erkin ykdysady zolaklara meňzeşdir. Hytaý hökümeti bu etraplary guramak üçin her gektara 15-17 million dollar çykdaýy etdi. Resmi maglumatlara görä Hytaýyň söwda dolanyşygynyň 2/3 bölegi bu zolaklaryň üstünden geçýär.

Erkin ykdysady zolaklarda daşary ykdysady ýagdaýlar has işjeň peýdalanylýar. Olara ozaly bilen eksport-import we walýuta amallaryny erkinleşdirmek we daşary ýurt telekeçilerine dürli ýeňillikleri bermek degişlidir.

### **11.3. Ylmy-innowasion telekeçiligiň ösüşiniň dünýä tejribesi**

Ulanýan önümçilik usullary boýunça telekeçiligi innowasiýa (Innowasiýa sözi iňlis dilinden terjime edilende «täzeçilligiň içinde»

manyny aňladýar) we döp bolup gelýän usulda işleýän telekeçilige şertli bölmek bolar. Sebäbi islendik telekeçi öz işini haýsy hem bolsa bir ykdysady maksada laýyklykda (ýokary hilli haryt, ýokary öndürijilikli zähmetiň netijesinde arzan bahaly önüm, goşmaça we hyzmatlaryň aýratyn görnüşi we ş. m.) guraýar.

«Innowasiýa» adalgasy latyn sözünden («innovato») emele gelip, ol dikeldilmegi ýa-da gowulandyrylmagy aňladýar. Innowasion ykdysadyýet- innowasiýalar akymyna, tehnologiýa taýdan hemişe kämilleşmegine, goşulan gymmaty ýokary bolan ýokary tehnologiýaly önümiň önümçiligine we eksportyna esaslanýan ykdysadyýetiň görnüşidir.

Ösen bazar ulgamy bilen ýurtlardaky telekeçilik işiniň seljerilişi telekeçiligiň iki modeliniň bardygyny görkezýär. Bu modeller telekeçilik inisiatiwanyň goşmaça obýekti boýunça toparlanma edilýär:

- nusgawy telekeçilik;
- innowasion telekeçilik.

Nusgawy telekeçilik — bu döp bolup gelýän konserwativ telekeçilik bolup, serişdeleri maksimal derejede almak, daşky faktorlaryň täsir edýän ýeri bolan önümçiligiň göwrümini, möçberini dolandyrmak we düşewüntliligi ýokarlandyrmak, öndürilýän önümleriň nomenklaturalaryny täzelemek üçin firmanyň ätiýaçdaky mümkinçilikleri ýaly içki faktorlary ýüze çykarmakdan ybaratdyr.

Serişdelerden aňrybaş peýda görmegi eger telekeçide aşadaky artykmaçlyklar bar bolsa durmuşa geçirip bolar:

- başarjaňlyk we berk çäklendirilen töwekgelçilige gitmäge taýýarlyk;
- bazaryň şu günki we şeýle hem ertirki islegini jikme-jik bilmek;
- berk düzgün-nyzamda bolmak (telekeçiler hakyna tutulan işgärlere garanyňda köp işleýärler);
- işi kämil derejede bilmek (telekeçiler diňe bir ýokary derejeli tehniki hünärmenler bolman, şeýle-de maliýe we marketing boýunça hem ýokary derejeli hünärmen bolýarlar);
- gowy işgärleri işe çekmäge bolan ukyp; eger işgärler tabşyrylan ýumşy ýerine ýetirmekden ejiz gelýän bolsalar, olary derrew işden boşadýarlar;

- girdeji bilen çykdaýjynyň gatnaşyklaryny berk gözegçilikde saklamak;
- eger önümçilik düşewüntli bolmasa, ony ýapmaga taýýar bolmak;
- öz bäsdeşlerinden hemişe ýokarda bolmaga çalyşmak.

Innowasion telekeçilik — bu telekeçilik işiniň modeli bolup, telekeçiniň işinde möhüm wezipesi bolan täzeçillik bilen baglydyr. Telekeçiniň wezipesi — täze zady: ozal mälüm bolmadyk önümleri ykdysadyýetiň dowam edip gelýän faktorlarynyň kömegi bilen (zähmet, toprak, maýa (kapital) hem-de olary täzedan utgaşdyrmalar arkaly döretmekden ybaratdyr. Şeýlelikde, telekeçilik üçin täzeçillik esasy wezipe bolup galýar. Telekeçi döwrüň talaplaryna jogap berýär, günün möhüm meselesi babatda işleýär, döwrüň isleglerine jogap berýär. Olary bolsa aşakdakylaryň üsti bilen aňlatmak bolar:

- ylmy-tehnikanyň ösüş depgininiň ösmegi;
- modelleriň çalşyp durulmagy (2-3 ýyl);
- alyjynyň geljekdäki islegini eýýäm şu gün kanagatlandyrmaga taýýarlyk;
- sarp ediji bilen täze döredilen önümleri bazara ornaşdyrmak we ýerlemek üçin ykjam aragatnaşygy saklamak (täze önümleri, hyzmaty, tehnologiýany, önümçiligi ýa-da zähmeti täzedan guramak we ş.m.

Innowasion telekeçiligiň subýektlerine innowasion işini amala aşyran kärhanalar we edaralar degişlidir. Bazar ykdysadyýeti şertlerinde innowasion telekeçiligiň ösüşi innowasiýalary, milli ykdysadyýetiň ösen ylmy-tehniki mümkinçiliginiň bolmagy, töwekgel innowasion işini maliýeleşdirýän maýadarlaryň we wençur şereketleriň hereket etmegi sarp edijileriň talaplaryna baglydyr.

Innowasion kärhanalaryň esasy wezipesi ylmy-tehniki we önümçilik gurşawlaryň arasyndaky dellalçylyk işlerini amala aşyrmaklyk bolup durýar. Olar ylmy-tehniki işiniň önümini onuň önümçilik gurşawynda peýdalanmaga mümkinçilik berýän ýagdaýyna çenli ýetirmäge ýardam edýärler.

Innowasion kärhanalaryň kiçi we orta görnüşleri şeýle guramalar hökmünde häsiýetlendirilýär:

- kiçi kärhanalaryň ýuridik, buhgalterçilik, ykdysady we beýleki işlerinde dolandyryşy we hyzmatlary üpjün edýän we bilelikdäki telekeçiligi ösdürmäge ýardam edýän iş merkezi (biznes-inkubator);
- ygtyýarnama bermekde we döredilen zatlary täjirçilikde ulanmaklyga çenli getirmekde, ylmy-tehniki täzeçillikleri we innowasion işiniň obýektlerini bazara iberme, ygtyýarnamalaşdyrmakda we patentleşdirmekde, işe ornaşdyrmakda ýöriteleşdirilen ylmyň gazananlaryny durmuşa ornaşdyrýan şereketdir;
- Innowasion telekeçiligiň iri guramaçylyk görnüşlerine ylmy-tehniki toplumlar, inženerçilik merkezler, ylmy-tehniki kooperatiwler, tehnopolisler we ylmy-tehnologik parklar (tehnoparklar), derňew konsorsiumlar we inkubatorlar degişlidir. Olaryň serişdeleriniň esasynda innowasion önümiň söwdasy amala aşyrylýar.

Dünýäniň köp ýurtlarynda telekeçilige ykdysadyýeti ösdürmegiň ygtybarly usuly hökmünde garalýar. Telekeçilik öz esaslanýan eýeçilik görnüşine, hojalyk-hukuk görnüşlerine, ýerine ýetirýän ykdysady işleriniň görnüşlerine we onuň alnyp barylýan pudaklaryna, şeýle hem önümçiligi (hojalygy) alyp barmakda ulanýan usullaryna we döredýän kärhanalaryna laýyklykda birnäçe görnüşe bölünýär.

Her döwletiň ykdysadyýetiniň ýeten ösüş derejesine baglylykda telekeçiligi döretmegiň, goldamagyň we ösdürmegiň, şeýle hem dolandyrmagyň usullary köpdürlüdür. Daşary ýurt döwletleriniň bu babatdaky geçen ýoluna seljerme berlende, onuň birmeňzeş däl digine göz ýetirmek bolýar.

#### **11.4. Bazar ykdysadyýeti şertlerinde tehnoparklaryň we biznes-inkubatorlaryň ösüşiniň dünýä tejribesi**

Tehnoparklar we biznes inkubatorlar 1950-nji ýyllarda ABŞ-da ösüp başlapdyr.

Tehnopark – bu ylmy tutumly önümçilikli kiçi ýokary okuw mekdepleriniň şereketleriniň ýokary durmuşa ukyplylygyny, olaryň



ösmegi üçin amatly şertleri üpjün edýän dostlukly aragatnaşykdyr. Esasy zat bolsa bu tehnoparkyň ýokary tehnologiýalarda we innowasiýalarda «pul ýasaýan» özbaşdak, täjirçilikli şowly we amatly kärhanadyr.

Dünýä hojalygynda tehnoparklary ösdürmek işi üç sany modelň esasynda amala aşyrylýar. Olara Amerikan modeli, Ýewropa we Ýapon modelleri degişlidir.

*Amerikan modeli.* 1950-nji ýyllarda Kaliforniýa ştatyndaky Stendford uniwersiteti öz ylmy parkyny döretdi. XX asyryň 80-nji ýyllaryndan başlap ABŞ-da tehnoparklaryň «ikinji nesli» döräp başlady. ABŞ-da häzirki gün 160 sany tehnopark ýa-da olaryň dünýädäki umumy sanyndan 30 %-den gowragy bar.

*Ýewropa modeli.* Ýewropada tehnoparklar 70-nji ýyllarda döräp başlapdyr. Olar ABŞ-nyň tehnoparklarynyň irki modelini gaýtaladylar – ol ýerde guramaçy hökmünde bir adam çykyş edipdir we ylmy tutumly şereketleriň eýelerine ýerleri kärendä bermek, onuň işiniň esasy görnüşi bolup durýardy. Tehnoparkyň häzirki zaman Ýewropa modeliniň birnäçe aýratynlyklary bar.

Birinjiden, olarda onlarça kiçi şereketleriň ýerleşmegi üçin jaýlaryň bolmagy. Bu toparlaýyn hyzmatlaryň ulgamynyň ähli artykmaçlyklaryny peýdalanýan täze kiçi we orta innowasion kärhanalaryň aglaba sanynyň döremegine ýardam edýär.

Ikinjiden, birnäçe guramaçylaryň bolmagy. Dolandyryşyň bu mehanizmi bir guramaçylyk mehanizmden has çylşyrymly bolup durýar. Emma ol maliýeleşdirmä elýeterliligiň nukdaýnazaryndan has netijeli hasaplanýar.

*Ýapon modeli.* XX asyryň 80-nji ýyllarynda tehnopark barada düşüňjeler ykdysady taýdan ýokary derejede ösen ýurtlardan başga ýurtlarda hem çalt ýaýrady. Olar Kanadada, Singapurda, Awstraliýada, Braziliýada, Hindistanda, Malaýziýada, Hytaýda döräp başlapdyrlar.

Ýaponiýada tehnoparklaryň, takmynan, 70% -i sebitlerdäki kiçi we orta telekeçiligiň kärhanalaryny goldamak üçin döredildi. Şeýlelikde, olaryň umumy sanyndan 58 %-i ýokary tehnologik önümini öndürmek üçin ugrukdyrylandyr.

Öňki Sowet Soýuzynyň düzümindäki ýurtlarda, hususan-da Russiýada we Ukrainada XX asyryň 90-njy ýyllarynyň başlarynda, esasan, ýokary okuw mekdepleriniň töwereklerinde birinji tehnoparklar döräp başlady. Bu tehnoparklarda ösen infrastruktura, gozgalmaýan emläkler we menejerleriň taýýarlanan toparlary ýokdy. Olar, köplenç, ýokary okuw mekdebiniň bir bölümi hökmünde döredilýärdi we seredilýärdi. Häzirki wagtda tehnoparklaryň sany boýunça Russiýa dünýäde başynjy orny eýeleýär. Onuň sebitleriniň 35-sinde 60-dan gowrak tehnoparklar hereket edýär.

Ukrainada innowasion işde ykdysady gyzyklandyrmaklygy üpjün edýän kadalaşdyryjy-hukuk binýady işlenip taýýarlanylady we 8 tehnopark döredildi.

Şeýlelikde, dünýäniň dürli ýurtlarynda tehnoparklaryň ösüşi boýunça tejribäni öwrenmek, olaryň ösmeginde umumy dünýä meýillleriniň käbir sanawynyň emele gelmegine mümkinçilik berdi:

1. Dünýäniň öňdebaryjy ýurtlarynda innowasion ösüş ulgamynyň balansirlenenligi.

2. Tehnoparklaryň sanynyň ýokary ösüş depgini.

3. Tehnoparklaryň sebitleýin ösüşe täsiri.

4. Tehnoparklaryň döredilmeginde döwlet häkimiýetiniň gatnaşmagy.

Dünýäde tehnoparklaryň ahlisiniň üç bölegine golaýy döwlet guramalary tarapyndan döredilýär.

5. Tehnoparklaryň serişdelerine eýeçiligiň garyşyk görnüşi.

Tehnoparklarda eýeçiligiň garyşyk görnüşi has giňden ýaýrandyr. Tehnoparklaryň takmynan 50%-i eýeçiligiň garyşyk görnüşiň esasynda döredilen, üstesine-de, olaryň 70 %-den gowragynda döwlet eýeçiligi we diňe 25 %-i hususy bölegi agdyklyk edýär.

6. Tehnoparklaryň esasy artykmaçlygy – iş ýerlerini döretmek.

7. Tehnoparklar öz sebitleýin kompaniýalaryny we bir wagtda daşary ýurt maýa goýumalaryny çekmek üçin döredilýär.

8. Tehnoparklaryň köpüsinde iş orunlarynyň sany we meýdany boýunça uly däl we degişli uly bolmadyk dolandyryş işgärleri bar.

Şeýlelikde, tehnoparklaryň ösüşi üçin döwlet we ýerli häkimiýet edaralary tarapyndan olara wajyp üns berilmeginiň zerurdygyny

bellemelidir. Tehnopark durmuş bähbidinden başga tiz girdeji getirýän gurama bolup bilmeýär. Goýulýan maýa goýumlardan peýda, esasan, tehnoparklarda ösdürilen şereketlerden alynýar. Şereketleriň kemala gelmegi üçin, köplenç, 3-4 ýyl ýeterlik bolýar. Esasly maliýe maýa goýumlary we beýleki maddy kömek bermezden, tehnoparklaryň tehnologiýalaryny durmuşa ornaşdyrmak kyn.

*Biznes–inkubatorlaryň ösüşi.* Birinji biznes-inkubator ABŞ-da 1959-njy ýylda döredildi. Dünýäniň köp ýurtlarynda biznes-inkubatorlaryň sanynyň artmagy we okgunly ösüşi birnäçe meseleleri çözmekde bu modeliň ulanylyşynyň netijeliligini subut edýär.

Kiçi biznesiň inkubatorlary kiçi telekeçiligi goldamagyň infrastrukturasynyň bölegi bolup, tehnologik we ylmy parklar, innowasion we biznes-merkezler we beýlekiler ýaly düzümler bilen bir hatarda özbaşdak, şeýle-de kiçi kärhanalaryň ösüşiniň bir bütewi ulgamlarynyň bölegi hökmünde bolup bilýärler.

Häzirki zaman şertlerinde kiçi biznesiň inkubatorlarynyň özüne çekijilik häsiýetiniň biri – sebitlerde olaryň telekeçiligiň ösüşine ýardam etmekligi, şeýle-de şu günki gün emele gelýän bazar ulgamynda mynasyp ulanyşy tapmadyk sebitleýin önümçilik, intellektual we beýleki serişdeleriň ösüşiniň guraly hökmünde ulanmaklygy bolup durýar.

Tehnoparklaryň we biznes-inkubatorlaryň aýratynlyklary. Biznes-inkubator tehnoparka guramaçylyklaýyn has ýakyn düzüm bolup durýar. Ýöne tehnoparkdan aýratynlykda biznes-inkubator ýokary okuw mekdepleriň, uniwersitetler ýa-da ylmy merkezleriň toplumynda döremän, ol özge müşderilere doly ugrukdyrylandyr. Bu kiçi biznesi janlandyran hakyky täjirçilik düzümdir, şonuň üçin oňa, köplenç, döwlet tarapyndan pul kömegi berilýär.

Biznes-inkubatorlaryň tehnoparklardan esasy aýratynlyklary – bu hem biznes inkubatorlar täze dörän we ösüşiň irki döwründe bolan şereketleri goldamak bolup durýar. Şunuň bilen birlikde olar diňe ýokary tehnologiýaly şereketleri däl-de, tehnologik bolmadyk biznes diýlip atlandyrylýan kiçi biznesiň has giň ugurlaryny goldaýarlar. Muňa garamazdan, biznes-inkubatorda, düzgün bolşy ýaly, işiň maliýe görnüşlerini, ätiýaçlandyryş hyzmatlaryny, bölekleyin ýa-da lomaý

söwdany, gurluşygy, hukuk we durmuş hyzmatlaryny, lukmançylyk hyzmatlaryny, jemgyýetçilik iýmitini, gozgalmaýan emläk işlerini, peýdaly magdanlaryň gazylyp alnyşyny we ýerleşdirişini, dag biznesini amala aşyran kiçi telekeçiligiň subýektleriniň ýerleşdirilişine ýol berilmeýär.

### **Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Kiçi we orta telekeçiligiň milli ykdysadyýeti ösdürmekdäki ähmiýetini düşündiriň.
2. Daşary ýurtlaryň milli ykdysadyýetinde kiçi we orta telekeçiligi ösdürmek üçin nähili maksatnamalar ulanylýar?
3. Erkin ykdysady zolaklaryny döretmekligiň maksadyny düşündiriň.
4. Daşary söwda zolagy – erkin ykdysady zolaklary haçan we haýsy döwletde döredildi.
5. Häzirki döwürde erkin ykdysady zolaklaryň has giň ýaýran görnüşi barada düşündiriň.
6. Innowasion kärhanalaryň kiçi we orta görnüşleriniň gurama görnüşi nähili häsiýetlendirilýär?
7. Birinji biznes-inkubator haýsy döwletde we haçan döredildi?
8. Tehnoparklaryň mazmunyny we aýratynlyklaryny düşündiriň.

### **12.1. Firmaiçeri telekeçiligiň mazmuny, onuň maksatlary we wezipeleri**

Firmaiçeri telekeçiligiň emele gelmegini iri önümçilik gurluşlarynda önümçiligi guramagyň telekeçilik görnüşine geçilmegi bilen baglanyşdyrýarlar. Telekeçilik işi döredijilik erkinligini öz içine alýandygy sebäpli, bitewi önümçilik gurluşlary erkinlige eýe boldular.

Firmaiçeri telekeçiligiň adalgasy iki sany sözden, ýagny «antreprenlerlik» – telekeçilik, «intra» içerki sözlerden emele gelýär.

Häzirki wagtda ykdysadyýet boýunça ylmy işlerde telekeçilik işine diňe bir özbaşdak esasy işleri alyp barmagyň usuly hökmünde seredilmän, eýsem, firmaiçeri telekeçilik ýa-da antreprenlerlik hökmünde hem seredilip başlandy. Amerikan alymy G.Pinçot 1985-nji ýylda özüniň gurnaýan häzirki zaman şereketlerini Antraprenlerlik diýip atlandyrdy. Bu şereketler we olardaky işleýän adamlar adaty korporatiw gurluşlary bilen deňeşdirilende entek görnüp - eşidilmedik mümkinçiliklere we hereketleriň erkinligine eýe boldular.

Firmaiçeri telekeçilik diýlip kärhananyň içinde telekeçiligi ösdürmeklige düşünilýär.

Firmaiçeri telekeçiligiň emele gelmegi durmuş ykdysady ösüşiň obýektiw meýilleri bilen şertlenýär.

Syýasy ykdysady nukdaýnazardan telekeçi – bu özüniň maliýe, guramaçylyk we beýleki mümkinçilikleriniň esasynda zähmet serişdelerini birleşdirip, tölege ukyply harydy döredýän adam bolup durýar. Ol maýany emele getirmek we ösdürmek wezipelerini ýerine ýetirýär. Onuň amala aşyryan işi şahsy baýamaklyga gönükdirilen bolup, ol bütin ykdysadyýetiň ösmegine, täze iş orunlarynyň döremegine subýektiw we obýektiw täsirini ýetirýär.

Firmaiçeri telekeçiligiň mazmuny önümleriň (işleriň we hyzmatlaryň) bellibir görnüşini öndürýän kärhananyň çäginde täzeçillik gözlegleriň öňe sürülmegi üçin şertleriň döredilmeginde ýüze çykýar:

- olaryň amala aşyrylmagy üçin serişde (antrakapital) bölünip berilýär;
- telekeçilik maksatlarynyň durmuşa geçirilmegi üçin ähli taraplaýyn goldaw berilýär.

Firmaiçeri telekeçilige kärhananyň mümkinçilikleri bilen telekeçiniň ukybyny birleşdirmek esasynda harytlaryň we hyzmatlaryň ýerleşdirilmegi diýlip düşünmek bolar.

Firmaiçeri telekeçilik bolup tehnologik kompaniýasyny döretmek hem-de maliýeleşdirmek işi hem çykyş edýär.

Firmaiçeri telekeçi – bu hereket edýän kärhananyň çäginde özüniň telekeçilik işini alyp baryan adamdyr. Bu korporasiýanyň içinde hususy firmanyň eýesi hökmünde çykyş edýän adamdyr. Ol öz pikirini amala aşyrmaklyga we bellibir netijeleri gazanmaklyga okgunly hereket edýär. Oňa işi amala aşyrmak üçin topary jemlemek ygtyýarlyklary hem berilýär.

Kärhanada netijeliligi gazanmak firmaiçeri telekeçiligiň maksady bolup durýar.

Täzeçillik, başlangyçly hereket etmek we öz hereketleriň üçin doly jogapkärçilik çekmek firmaiçeri telekeçiligiň esasynda ýatyr. Firmaiçeri telekeçiligiň üstünlik gazanmaklygy üçin aşadaky ýörelgeleriň ýerine ýetirilmegi örän wajypdyr:

- guramanyň içinde işgärleriň oýlap tapyşlaryna bolan eýeçilik hukugynyň goralmagyny üpjün etmek;
- firmaiçeri telekeçilik toparlaryna serişdeleri olaryň jogapkärçiligine bölüp bermek;
- işgärleriň guramanyň ösüşine gabat gelmekligi üçin olara ýörite okuwlary geçmek;
- hemmelerden dogruçyllygy talap etmek hem-de çözgütleri işgärleriň özleriniň kabul etmeklerini üpjün etmek.
- her bir içerki telekeçi üçin bank hasabyny açmak;
- içerki kärhanalaryň arasynda baglaşylýan geleşikleri hasaba almak ulgamyny döretmek.

Firmaiçeri telekeçiligi döretmek üçin erkin telekeçilik ýörelgesini kärhananyň içine ornaşdyrmaly (*12.1-nji şekil*).

Täze şereketler edara görnüşli tarap hökmünde döredilip, özleriniň baş şereketiniň düzüminden bölünip aýrylýarlar. Bu

bolsa olara özleriniň ähli mümkinçiliklerini doly peýdalanmaga mümkinçilik berýär.

Şreketiň içinde döredilen tehnologik kärhanalar özleriniň döreden kärhanalarynyň ähli artykmaçlyklaryndan (firmanyň adyndan, abraýyndan, maliýe serişdelerinden we başgalardan) peýdalanýarlar.

Firmaiçeri telekeçiligiň esasynda telekeçilige oňyn şertleri döretmek hem-de işgärleriň guramaçylyk mümkinçiliklerini peýdalanmak bilen kesgitli netijelere ýetmeklik maksady ýatandyr.

Firmaiçeri telekeçilik oňyn hem-de oňyn bolmadyk häsiýetlere eýedir. Onuň oňyn taraplary hökmünde aşakdakylary görkezmek bolar:

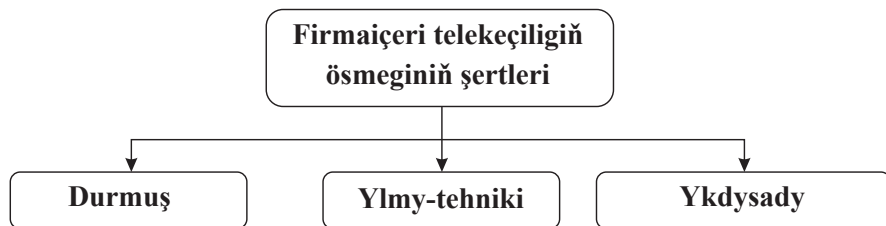
- hyzmatdaş kärhananyň maliýesiniň elýeterli bolmagy;
- maksatlaryň amala aşyrylanda guramaçylyk-tehnologik kömegiň berilmegi;
- adatdan daşary (fors-možor) ýagdaýlarda kömek almaga mümkinçilikleriniň bolmagy;
- harytlary ýerlemek boýunça esaslandyryjy kärhananyň mümkinçiliklerinden peýdalanmak.

Firmaiçeri telekeçiligiň oňyn däl taraplary hökmünde aşakdakylary görkezmek bolar:

- ideýalaryň döremegine we olaryň kabul edilmegine päsgel berýän işiň býurokratik häsiýetiniň bolmagy;
- firmaiçeri telekeçiniň alyp barýan esaslandyryjy gurama tarapyndan çäklendirilmegi;
- esaslandyryjy kärhananyň bähbitleriniň, ilkinji nobatda, hasaba alynmagy;
- esaslandyryjy kärhananyň gysga möhletli üstünlikleri gazanmaklyga çalyşmaklygy.

*12.1-nji şekil*

### **Firmaiçeri telekeçiligiň ýüze çykmagynyň şertleri**



Soňky ýyllarda şahsyýetiň durmuş hajatlarynda dürli üýtgeşmeler bolup geçdi. Kärhanalaryň aglaba köpüsünde işgärleri höweslendirmekde durmuş jähtleriniň uly ähmiýeti bar. Adamlar gitdigiçe özbaşdaklyga we özüni görkezmeklige çalyşýarlar. İşgärleriň bu maksatlarynyň kärhananyň ýolbaşçylary tarapyndan hasaba alynmazlygy işgärleriň zähmet öndürjiliginiň peselmegine, käbir halatlarda bolsa olaryň işlerini taşlap başga işleriň gözlegine çykmaklaryna sebäp bolýar.

Firmaçeri telekeçiligiň ösdürilmegine bolan gyzyklanmalaryň artmagynyň beýleki sebäbi hökmünde ylmy-tehniki ösüşiň depginleriniň ýokarlanmagyny, gysga wagtyň içinde ornaşdyrylmagy talap edýän täze tehnologiýalaryň peýda bolmagyny görkezip bolar. Bular bolsa kähalatlarda kärhananyň gündelik wezipeleri bilen gabat gelmeýär.

Şeýlelikde, iri kärhanalarda firmaçeri telekeçiligiň ýokarda agzalyp geçilen mümkinçilikleriniň peýdalanylmagy olara özleriniň bäsdeşlige ukyplylygyny ýokarlandyrmaga mümkinçilik berýär. Telekeçilik işiniň ykdysady mazmuny hakyky ýa-da mümkin bolan islegi kanagatlandyrmak maksady bilen önümçilik faktorlarynyň täze kombinasiýalaryny (önümçiligi, tehnologiýalary, guramaçylyk çemeleşmelerini täzelemek) gözlemeklige we durmuşa geçirmeklige göz önünde tutýar. Täzeçillikli we döredijilikli ykdysady işiň subýektleri bolup ýekebara telekeçiler, şeýle hem önümçilik-hojalyk gurluşynyň çäginde hereket edýän adamlar toparlary çykyş edip bilerler.

Täzeçillik adamlaryň döredijilige we öz maksatlaryny hem-de meýillerini durmuşa geçirmäge mümkinçilikleriniň bolan halatynda mümkindir. Adaty kärhanalaryň çäklerinde alnyp barylýan işlerde adamlardan önümleri çykarmak boýunça bellibir wezipeleriň ýerine ýetirilmegi talap edilýär. Elbetde, şunuň ýaly şertlerde döredijilikli zähmete, täzeçillikleri girizmeklige we başlangyçly iş alyp barmaklyga mümkinçilikler çäklendirilendir.

Telekeçilige dolandyryş nukdaýnazaryndan seredeniňde, ol öňe sürülen telekeçilik maksatlaryny üstünlikli amala aşyrmak üçin serişdeleriň ähli görnüşlerini saýlamakda we ornaşdyrmakda, guramaçylyk, önümçilik gurluşlaryny döretmekde ýüze çykyar.



Telekeçilik işinde dolandyrys wezipeleriniň amala aşyrylmagy diňe telekeçilik işiniň subýektiniň ähli serişdelere (maddy, maliýe, adam) ygtyýar edip bilen halatynda mümkindir. Şoňa laýyklykda hem firmaçeri telekeçiligiň üstünlikli bolmagy onuň ygtyýaryna esaslandyryjy kärhana tarapyndan serişdeleriň berilmegine bagly bolup durýar.

Firmaçeri telekeçiligiň maksady şu aşakdakylaryň hasabyna kärhananyň netijeliligini ýokarlandyrmak bolup durýar:

- işgärleriň döredijilik mümkinçiliklerini işjeňleşdirmek we peýdalanmak;
- bazarda üýtgeýän isleglere dessine jogap bermek;
- mümkin bolan ähli täzeçillikleri (tehniki, guramaçylyk we başgalar) çalt durmuşa geçirmek;
- önümçiligi mundan beýläk hem ösdürmek üçin binýady döretmek.

## **12.2. Firmaçeri telekeçiligi gurnamaýyň we hukuk düzgünleşdirmesiniň esaslary**

Firmaçeri telekeçiligiň esasy şertleri binýatlyk kärhananyň telekeçilik gurluşyny döretmeklige bolan taýýarlygy we ýörite dolandyrys täsirini üpjün etmek bilen häsiýetlendirilýär.

Firmaçeri telekeçiligiň emele gelmegi üçin şertleri döretmek boýunça dolandyrys täsiri şu aşakdaky işleri öz içine alýar:

1. Kärhananyň guramaçylyk medeniýetiniň emele gelmegi (gymmatlyklar, maksatlar we başgalar), işgäriň döredijilik, täzeçillik işini goldaýan dolandyrys we höweslendiriş ulgamyny üýtgedip guramak;
2. Geljegi bar bolan telekeçilik ideýalaryny we olaryň görterijilerini düzgünleşdirmegiň netijeli ulgamyny döretmek;
3. Telekeçilik pikirini (ideýasyny) öňe sürýän we ony durmuşa geçirjek firmaçeri telekeçi adamy saýlap almak;
4. Telekeçilik ideýasyny durmuşa geçirjek toparyň (bu ideýanyň awtorynyň ýolbaşçylygynda) döredilmegine we höweslendirilmegine mümkinçilikleri döretmek.

Kärhanada firmaıçeri telekeçiligi döretmek birnäçe şertler bilen baglanyşykly bolup durýar:

1. Guramaçylyk medeniýetiniň telekeçilik ugruna gönükdirilenligi:
  - kärhanada telekeçilik ýagdaýynyň, gymmatlygy we maksatlary bolýar;
  - dolandyryş ulgamy we gurama başlangyjy we döredijiligi goldaýar.
2. Guramaçylyk we önümçilik çeyeligi:
  - önümçilik serişdelerini peýdalanmagyň mümkinçilikleriniň bolmagy;
  - täze düzüm birlikleriniň döredilmek mümkinçiligi;
  - telekeçilik işiniň önümçilik ätiýaçlyklaryny peýdalanmak mümkinçiligi;
  - serişdeleri täjirleşdirilmek mümkinçiligi.

Firmaıçeri telekeçilik işi gurnalanda onuň binýatlyk elementi hökmünde kärhananyň ätiýaçlyklary çykyş edýär. Olara aşakdakylar degişlidir:

- önümçilik kuwwatlyklary;
- önümçilik meýdanlary;
- tehnologik enjamlar;
- işgärler;
- çig mallar we materiallar;
- galyndylar;
- maliýe;

Önümçilik tehnologik aragatnaşyk, binýatlyk kärhananyň we firmaıçeri telekeçilik gurluşlarynyň önümçilik prosesleri olaryň özara baglanyşygyny häsiýetlendirýär.

Guramaçylyk-düzümläýin gatnaşyklar firmaıçeri telekeçilik gurluşynyň binýatlyk kärhananyň önümçilik gurluşynda we onuň dolandyryş ulgamynda tutýan ornuny kesgitleýär.

Maliýe-ykdysady gatnaşyklar telekeçilik gurluşlarynyň we binýatlyk kärhananyň arasyndaky maliýe akymalarynyň üsti bilen amala aşyrylýar.

Hukuk gatnaşyklary telekeçilik birliklerini döretmek boýunça ýüze çykýar.

Şahsy-psihologik gatnaşyklar kärhananyň ýolbaşçylarynyň firmaçeri kärhanasyny dolandyrmaga gatnaşmagynda we onuň ösmegine şahsy gyzyklanmasyny bildirmeginde ýüze çykýar.

Firmaçeri telekeçiligiň subýektleri hökmünde şereketiň administrasiýasy, onuň düzüm birlikleri we işgärleri çykyş edýär.

Şol bir wagtyň özünde şereketiň administrasiýasy:

- ahyrky önümiň buýrujysy;
- haryt önüminiň üpjün edijisi;
- karz beriji;
- depozit saklaýjy (düzüm birlikleriniň depozitlerini saklaýjy) firmaçeri telekeçiligi maliýeleşdirýän hökmünde çykyş edýär.

Bu ýerde şereketiň düzüm birligi firmaçeri telekeçilik işinde aşakdaky wezipeleri ýerine ýetirýär:

- haryt önümini öndüriji;
- haryt önümini ýerleşdiriji;
- şereketiň administrasiýasyndan karz serişdelerini alyjy;
- kärhananyň administrasiýasyndan subwensiýalary alyjy.

Firmaçeri telekeçiligiň hukuk düzgünleşdirilmesi dört sany esasy ugurlar boýunça alnyp barylýar we bulara kadalaşdyryjy hukuk namalarynyň dört sany iri bölegi gabat gelýär.

Birinji bölek telekeçilik işiniň içki gatnaşyklaryny kesgitleýär: onuň döredilmeginiň tertibini, dolandyrmagy we özüni dolandyrmagy, zähmeti gurnamagy;

Ikinji bölek wertikal gatnaşyklary düzgünleşdirýär: ýagny firmaçeri telekeçilik işiniň subýektleri bir tarapdan we döwlet edaralary bolsa başga bir tarapdan;

Üçünji bölek firmaçeri telekeçilik işiniň subýektleriniň diogonal gatnaşyklaryny düzgünleşdirýär, hususan-da, banklar we beýleki karz guramalary bilen gatnaşyklar;

Dördünji bölek firmaçeri telekeçiligiň subýektleriniň gorizonta gatnaşyklaryny düzgünleşdirýär. Bulara öz hyzmatdaşlary bilen alnyp barylýan ykdysady işjeňlik boýunça gatnaşyklary mysal getirip bolar.

### 12.3. Firmaiçeri telekeçiligiň aýratynlyklary we ony kärhanalarda ornaşdyrmak

Firmaiçeri telekeçiligiň baş maksady telekeçilik pikirini öňe süren we ony durmuşa geçiren firmaiçeri telekeçiniň bähbitlerini üpjün etmekden ybarat bolup durýar. Işläp ýören kärhanada firmaiçeri telekeçiligi ösdürmek üçin bu kärhanada telekeçilik mümkinçiliklerini durmuşa geçirmäge mümkinçilik berýän mehanizmleri emele getirmeli (12.1-nji tablisa).

12.1-nji tablisa

#### Kärhananyň işjeňlik döwrüniň dürli tapgyrlarynda firmaiçeri telekeçiligiň aýratynlyklary

Işjeňlik döwrüniň tapgyrlary	Esaslandyryjy kärhananyň we telekeçilik düzüminiň aragatnaşygy
1. Telekeçilik pikiriniň döremegi	Telekeçilik ideýasy kärhananyň içinde döreyär hem-de bu kärhananyň mümkinçiliklerine görä durmuşa geçirilýär.
2. Telekeçilik ideýasyny durmuşa geçirmek we hojalyk düzümlerini döretmek	Esaslandyryjy kärhana we telekeçilik ideýasynyň awtory bu ideýasyny amala aşyrmak üçin öz mümkinçiliklerini birleşdirýärler. Kärhanada hojalyk düzümini döretmek üçin kärhanany esaslandyryjy özünde bar bolan serişdeleri peýdalanýar.
3. Durnukly iş we girdejilik	Esaslandyryjy kärhana telekeçilik düzüminiň işine gözegçilik edýär we kesgitlenen möçberlerde diwidendleri alýar.
4. Peselmek	Esaslandyryjy-kärhana işiň ugruny üýtgedýär ýa-da ony ýatyýar.

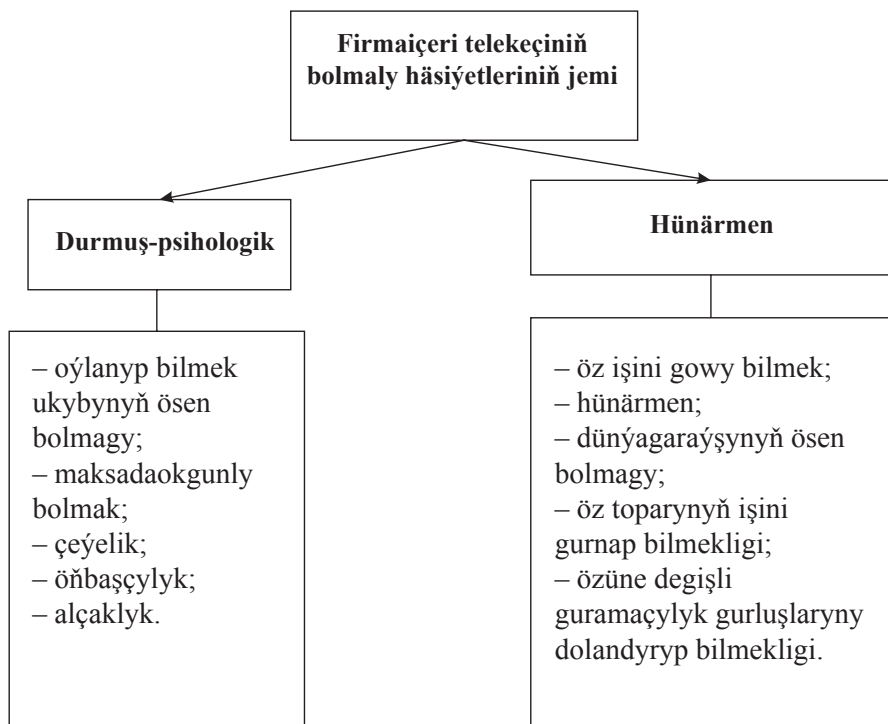
Durmuş-psihologik nukdaýnazardan telekeçilik işine şahsyýetiň zerurlyklaryny amala aşyrmaklygyň serişdesi hökmünde seretmek bolar. Bu zerurlyklar hökmünde onuň garaşsyzlygyny, baýlaşmaga, abraýly işde işlemäge we jemgyýetde görnükli orun eýelemäge bolan höwesini görkezmek bolar. Ýekebara telekeçiniň bu zerurlyklaryny

dolulygyna amala aşyrmaga mümkinçiligi bolýar. Hyzmatdaşlyk işewürliginde bu mümkinçilikler birneme çäklendirilen bolýar. Hereket edýän kärhanada telekeçiniň zerurlyklaryny durmuşa geçirmäge zerur bolan kesgitli şertler döredilip bilner.

Hereket edýän kärhanada telekeçilik işiniň aýratyn şertleri firmaïçeri telekeçiniň şahsyýetine dürli talaplary bildirýär (12.2-nji şekil).

12.2-nji şekil.

### Firmaïçeri telekeçä bildirilýän talaplar



Firmaïçeri telekeçilik ýagdaýyny döretmek isleýän guramalar bellibir işleri ýerine ýetirmeli. Bu işler kärhananyň işgärleriniň özleri tarapyndan, şeýle hem daşyndan çekilen maslahat berijiler tarapyndan hem ýerine ýetirilip bilner.

Öňi bilen, kärhananyň ýokary we orta derejedäki dolandyryjylarynyň firmaïçeri telekeçiligi ösdürmäge bolan

gyzyklanmasynyň bardygyny ýa-da ýokdugyny anyklamaly. Dolandyryjylaryň şu derejesini çekmezden, kärhanada firmaïçeri telekeçilik düzümini döretmek mümkin bolmaýar. Hödürlenen konsepsiýany barlap görmek barada kompaniýanyň ýolbaşçy düzümi çözüti kabul edenden soň, bu konsepsiýa bilen kärhananyň ähli derejelerinde tanyş bolmaklaryny gazanmaly. Bu işi seminarlary geçirmek arkaly amala aşyrmak has amatly bolýar.

Firmaïçeri telekeçilige gönükdirilen täze kärhananyň umumy ugurlaryny we ýörelgelerini işläp taýýarlamaly.

Täze gurluşyň deslapky düzümi işlenip taýýarlanandan we onuň konsepsiýasy ylalaşylandan soň, firmaïçeri telekeçi barada sorag ýüze çykýar, ýagny kim firmaïçeri telekeçi bolup biler? Kimi ileri tutmaly? Taýýarlyk nähili bolmaly?

Taýýarlyk işi içerki mümkinçilikleriň jemlenmegini, işiň amatly ugurlarynyň saýlanmagyny, şeýle hem zerur işewürlük meýilnamasynyň işlenip düzülmegini öz içine alýar.

Kärhananyň ýolbaşçylarynyň goldajak ideýalaryny (pikirlerini) umumy görnüşde ýüze çykarmaly, şeýle hem ediljek işiň ilkinji tapgyrynda zerur bolan töwekgelçilikli maýany ýüze çykarmaly. Täze döredilýän kärhanalardan talap edilýän maksatlaýyn wezipeleri we gazanyljak netijeleri ýüze çykarmaly. Bu görkezijileri olaryň möhletleri, önümçiligiň möçberleri we düşewüntlilik nukdaýnazaryndan örän anyk bolmaly. Bu işleri amala aşyryjak firmaïçeri telekeçileri bilen bir hatarda işlere goldaw berjek howandarlary hem tapmaly.

Kärhanalarda firmaïçeri telekeçiligiň ösdürilmegi we goldanylmagy bilen bu kärhana maliýe (peýdanyň artmagy, kärhanada ulanylman ýatan mümkinçilikleriň ýüze çykarylmagy), strategik (müşderileri köpeltmek, täze bazarlary eýelemek) we tehnologik artykmaçlyklara eýe bolýar.

### **Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Firmaïçeri telekeçilik adalgasy nämäni aňladýar?
2. Firmaïçeri telekeçilik adalgasynyň esaslandyryjysy bolup kim çykyş edýär?

3. Firmaiçeri telekeçilikde üstünlik gazanmak üçin haýsy ýörelgelerden ugur alynmaly?
4. Firmaiçeri telekeçiligiň oňyn hem-de oňyn bolmadyk häsiýetlerini beýan ediň.
5. Firmaiçeri telekeçiligiň emele gelmegi üçin haýsy dolandyryş täsir ediş gurallaryny ulanyp bolar?
6. Firmaiçeri telekeçiligiň ösmeginiň şertlerini beýan ediň.
7. Firmaiçeri telekeçiligiň işjeňliginiň döwrüniň tapgyrlaryny beýan ediň.
8. Kärhanada firmaiçeri telekeçiligi döretmegiň şertlerini beýan ediň.
9. Firmaiçeri telekeçilik gurluşlarynyň hereket etmeginiň görkezijilerini düşündiriň. Firmaiçeri telekeçiligiň aýratynlyklaryny beýan ediň.

### **13.1. Telekeçilik işiniñ netijeliligine baha bermegiñ maksatlary**

Telekeçilik işiniñ netijeliligi, onuñ bäsdeşlige ukyplylygy, işewürlik hyzmatdaşlygynyñ mümkinçilikleri, işewürlik gatnaşyklarynyñ ähli taraplarynyñ ykdysady bähbitleriniñ kanagatlandyryp bilijiligi bilen kesgitlenilýär. Telekeçilik işiniñ netijeliligine kesgitli döwür aralygynda baha bermek öňi bilen telekeçiniñ özüne gerekdir.

Berlen bahanyñ netijesinde, ol üpjün edijileriñ, banklaryñ we beýleki hyzmatdaşlaryñ öňünde abraýyny ýokarlandyrmak üçin tehniki, tehnologik, guramaçylyk-ykdysady, önümçilik-hojalyk ulgamlaryna bildirilýän talaplara laýyk getirýär.

Maýa goýujylar özleriniñ maýa goýumlaryny kärhananyñ telekeçilik işine berlen bahanyñ netijesinde amala aşyryrlar. Ähli hyzmatdaşlar özleriniñ hyzmatdaşlyk edýän kärhanasynyñ ygtybarly bolmagyna gyzyklanma bildirýärler. Paýnamany saklaýjylar (paýdarlar) tölenýän diwidendleriñ, şeýle hem eýeçiliklerindäki paýnamalaryñ bahalarynyñ ýokary bolmagyny isleýärler.

Telekeçilik işiniñ netijeliligine baha bermek aşakdaky işleri ýerine ýetirmek bilen amala aşyrylýar:

- 1) Kärhananyñ tölege ukyplylygynyñ we geçginliliginiñ seljermesi;
- 2) Pul serişdeleriniñ çeşmeleriniñ düzümini öwrenmek;
- 3) Kärhananyñ maliýe durnuklylygyny görkezýän görkezijileri kesgitlemek;
- 4) Önümçilik-ýerleşdiriş işiniñ girdejililigine baha bermek.

Kärhananyñ maliýe ýagdaýynyñ, ykdysady netijeleriniñ we bazar durnuklylygynyñ esasy görkezijileri ýyllyk jemleýji balansyñ, şeýle hem peýdalar we çykdajylar barada hasabatynyñ maglumatlary esasynda kesgitlenilýär. Önümçiligiñ ykdysady netijeleri we maliýe ýagdaýy hakyky maglumatlaryñ iki we üç ýyllyk dinamikalaryny düzmek arkaly hem-de hemişe ýyllyk seljermelerini geçirmek bilen amala aşyrylýar.



Kärhananyň maliýe-önümçilik işiniň netijelerine baha bermegiň esasy parametrleri görkezijileriň dört sany topary arkaly ölçenilýär.

Parametrleriň birinji topary kärhananyň işiniň netijeliligine umumy baha bermekligi häsiýetlendirýär. Birinji görkeziji peýdanyň (ýitginiň) dolanyşygyň (salgytlary hasaba almazdan önümleri satmakdan, işleri we hyzmatlary etmekden alnan girdejiler) jemine bolan gatnaşygy bilen ölçenilýär.

Görkezijileriň ikinji topary kärhananyň düşewüntililigini häsiýetlendirýär, ýagny her bir goýlan manatdan alnan peýdany häsiýetlendirýär. Balans we sap peýdanyň kärhananyň emlägine bolan gatnaşygy netijesinde degişlilikde, umumy we sap düşewüntlilik çykarylýar. Paýlanylmadyk peýdanyň hususy maýanyň jemine bolan gatnaşygy netijesinde hususy maýanyň düşewüntligi kesgitlenilýär.

Balans peýdanyň önümçilikdäki esasy we dolanyşyk serişdeleriniň (galyndy bahasy bilen) jemine bolan gatnaşygy esasynda önümçilik gaznalarynyň umumy düşewüntligi kesgitlenilýär.

Ýerlemekligiň düşewüntligi balans peýdanyň goşmaça gymmata salynýan salgydy we goşmaça salgydy (aksizleri) hasaplanmazdan, girdejiniň jemine bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Şeýle hem girdejiniň harytlaryň önümçiligine edilen harajatlaryň jemine bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilýär.

Görkezijileriň üçünji topary kärhananyň telekeçilik işjeňligini häsiýetlendirýän görkeziji bolup durýar.

Bu ýerde birinji görkeziji, girdejiniň aktiwleriň jemi bahasyna bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilip, aktiwleriň netijeliligi häsiýetlendirilýär.

Ikinji görkeziji girdejiniň jeminiň esasy serişdeleriň galyndy bahasyna bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilip, olaryň netijeliligi kesgitlenilýär.

Üçünji görkezijide dolanyşyk serişdeleriniň aýlanyşygynyň derejesi kesgitlenilýär. Bu görkezijide umumy girdejiniň dolanyşyk serişdeleriniň bahasyna bolan gatnaşyk bilen kesgitlenilýär.

Dördünji toparyň görkezijileri kärhananyň geçginliligini we bazara durnuklylygyny häsiýetlendirýär.

Şeýlelikde, kärhananyň balansynyň aktiw we passiw böleginde, şeýle hem girdejiler we çykdajylar hasabatynda kärhananyň

haýsy serişdeleriniň we näçe mukdarda bardygy, şeýle hem olaryň döredilmegine kimleriň gatnaşandygy görkezilýär.

Hasabat maglumatlaryndan kärhananyň paýdarlaryň, maýadarlaryň, karzdarlaryň, satyn alyjylaryň we satyjylaryň önünde öz borçnamalaryny ýerine ýetirip biljekdigi ýa-da bilmejekdigi görünýär.

Ahyrky maliýe netijeler hasabat döwründe hususy maýanyň artdyrylmagy bilen kesgitlenilýär. Hususy maýanyň artdyrylmagynyň çeşmesi bolup kärhananyň sap peýdasy çykyş edýär.

Kärhananyň maliýe ýagdaýy balansyň passiw böleginiň düzümi, ýagny hususy we çekilen serişdeleriň çeşmeleri bilen kesgitlenilýär.

Kärhananyň hususy serişdeleriniň artmagy onuň maliýe durnuklylygyny ýokarlandyrýar.

### **13.2. Kärhanalaryň tölege ukyplylyk, maliýe durnuklylyk we maýa goýumlarynyň çekijilik derejelerine baha bermek**

Önümçiligiň ykdysady ýagdaýyna hemmetaraplaýyn baha bermek diňe bir telekeçi üçin zerur bolman, bu mesele salgyt edaralaryny, karzlaşdyrýan banklary, şertnama gatnaşyklary boýunça hyzmatdaşlary hem gyzyklandyrýar.

Kärhananyň maliýe ýagdaýy barada maglumatlar hojalyk subýektleriniň içki we daşky ýagdaýyna baha bermäge, onuň tölege ukyplylyk we girdejilik derejesini kesgitlemäge, ahyrky netijede bolsa kärhana üçin bähbitli çözgütleri kabul etmäge mümkinçilik berýär.

Tölege ukyplylyk kärhananyň maliýe ýagdaýyna baha bermegiň esasy ölçegi bolmak bilen, kärhananyň daşky borçnamalaryny üpjün etmäge mümkinçilik berýär.

Tölege ukyplylyk gündelik aktiwleriň (pul serişdeleriniň gory, debitor borçnamalary we beýleki aktiwleriň) daşky borçnamalaryň jemine bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Emma gorlaryň köp möçberde bolmagy, onuň doly tölege ukyplylygyny aňlatmaýar, sebäbi kärhananyň batyp galan halatynda tamamlanmadyk önümçiligi we maddy-haryt gymmatlyklary ýerleşdirmek kyn bolýar.

Kärhananyň tölege ukyplylyk derejesine sap dolanyşyk maýasy (gündelik aktiwleri bilen gysga möhletli borçnamalaryň tapawudy) hem öz täsirini ýetirýär.

Gündelik aktiwleriň gysga möhletli borçnamalardan artyk bolmagy hususy maýalaryň çüşmesiniň hasabyna erkin serişdeleriň bolmagyny üpjün edýär.

Kärhananyň gysga möhletli borçnamalaryny üpjün edip bilmekligi onuň geçginliligi (likwidliligi) diýlip atlandyrylýar. Kärhananyň geçginlilik derejesi onuň gündelik aktiwleriniň düzümine bagly bolýar.

Kärhananyň geçginlilik derejesi aşakdaky usullar arkaly kesgitlenilýär:

1. Ýapmagyň umumy koeffisiýenti kärhananyň geçginli dolanyşyk serişdeleriniň ählisini jemlemek bilen gündelik borçnamalaryň näçe bölegini ýapmagyň mümkindigini görkezýär.

$K. \text{ýap} = \text{Dolanyşyk aktiwler} / \text{Gysga möhletli borçnamalar}.$

Beýan edilen koeffisiýent boýunça kada 2-2,5-den geçmeli däl.

2. Ýapmagyň aralyk koeffisiýenti maddy dolanyşyk serişdelerini çekmezden, gysga möhletli borçnamalarynyň näçe böleginiň üzülip biljekdigini görkezýär.

$K. \text{aralyk} = \text{Pul serişdeleri} + \text{gysga möhletli goýumlar} + \text{debitor algylar} / \text{gysga möhletli borçnamalar}.$

Ykdysady edebiýatlarda bu koeffisiýentiň kadaly derejesi hökmünde 0,7-0,8 hasaplanylýar.

Absolýut likwidlilik koeffisiýenti aktiwleriň iň bir ykjam böleginiň hasabyna gysga möhletli borçnamalaryň näçe böleginiň ýapyljakdygyny görkezýär.

$K. \text{ag} = \text{Pul serişdeleri} + \text{Gysga möhletli goýumlar} / \text{Gysga möhletli borçnamalar}.$

Köp kärhanalar boýunça bu koeffisiýentiň kadalyk derejesi 0,2-0,25 hasaplanylýar.

Kärhananyň gündelik geçginlilik koeffisiýenti kärhananyň hojalyk işini alyp barmak we öz borçnamalaryny üpjün etmek üçin dolanyşyk serişdeleri bilen üpjün ediliş derejesini kesgitleýär.

Kärhananyň tölege ukypsyzlygynyň sebäpleri bolup maliýe serişdeleri bilen ýeterlik derejede üpjün edilmezligi, satuwlaryň derejesiniň peselmegi, hyzmatdaşlardan wagtynda algyларыň alyp bilmezlik durýar.

Şertnama gatnaşyklary boýunça hyzmatdaşlary we banklary, ilkinji nobatda, kärhananyň tölege ukyplylygy gyzyklandyrýar. Emma olary diňe kärhananyň öz borçnamalaryny wagtynda üpjün edip bilmekligi gyzyklandyrman, eýsem, onuň maliýe durnuklylygy hem gyzyklandyrýar.

Kärhananyň maliýe ýagdaýy aşakdaky görkezijiler bilen kesgitlenilýär.

1. Maliýeleşdiriş koeffisiýenti hususy çeşmeleriň hasabyna önümçilige maýa goýmak üçin gönükdirilen serişdeleriň çekilen serişdelere bolan gatnaşygy bilen kesgitlenilýär.

$K_{hs} = \text{Hususy serişdeler/çekilen serişdeler}$

2. Özbaşdaklyk koeffisiýenti balansdaky pul serişdeleriniň paýynda hususy serişdeleriň paýyny görkezýär.

$K_{öz} = \text{Hususy serişdeler/pul serişdeleri}$

Hususy serişdeler kärhananyň balansyndaky pul serişdeleriň 50% - den pes bolmaly däl diýlip hasaplanylýar.

### **13.3. Telekeçilik işiniň netijeliligini bahalandyrmagyň çemeleşmeleri**

Telekeçilik işinde iň amatly telekeçilik çözgütlerini kabul etmek üçin imitasion we ekspert nusgalar bilen bir hatarda optimallaşdyrylan nusgalar hem peýdalanylýar.

Çözgütleriň mümkin bolan görnüşleriniň iň amatlysyny saýlap almak prosesine optimallaşdyrmak (latynça «optium» iň gowusy, iň amatlysy) prosesi diýip atlandyryrlar.

Çözgütleriň optimallaşdyrylmagy (amatlaşdyrylmagy) ýörelgesi dolandyryş, meýilnamalaşdyrmak, çaklamak, taslama--meýilnamalaşdyrmak, önümçilik we täjirçilik nazaryýetinde giňden peýdalanylýar. Emma onuň ulanylmagy, adaty, ýönekeýleşdirilen görnüşe eýe bolup, bar bolan görnüşleriň içinden iň gowusyny saýlap almak bilen baglanyşyklydyr.

Şeýle görnüşdäki saýlaw optimallygyň (amatlylygyň) şertlerine doly gabat gelmeýär. Ol rejelilik (rasonallyk) diýlip atlandyrylýan şertlere laýyk gelýär. Sebäbi onda seredilýän görnüşleriň sany çäkli bolandygy sebäpli amatly saýlaw seredilýän görnüşleriň daşynda bolup biler.

Imitation we amatlaşdyryjy nusgalaryň arasynda anyk çäk ýokdur: olaryň hemmesi ähli mümkin bolan görnüşlerden has gowusyny (amatlysyny) saýlap almak maksadyna eýerýär. Olaryň tapawudy diňe olary gurmakda ýüze çykýar (imitation nusgalar hadysanyň bolup geçýän döwründe gurmaklygy göz önünde tutýar, amatlaşdyrylan modeller bolsa seljerme usullaryny peýdalanmagy göz önünde tutýar).

Optimallaşdyrmak prosesi meseleleýin (problemalaýyn) nusgalaryň ählisi üçin mahsus häsiýet hökmünde seredilýär.

Telekeçilik işini nusgalaşdyrmak prosesinde amatlaşdyrmagyň häsiýeti has möhümdir. Telekeçiligiň amatly nusgasyny saýlap almak onuň ýüze çykmagynyň in häsiýetli mysalydyr. Munuň özi amatlylyk şertleriniň dürli taraplara gönükdirilen hadysalary we ýagdaýlary, dürli hili ýagdaýlaryny we häsiýetlerini öwrenmeklige toplumlaýyn çemeleşmeleri iş ýüzüne geçirmäge, olaryň doly ylalaşylan bahasyny üpjün etmäge ýardam edýär. Amatlylyk häsiýeti nusgalaşdyrma hadysasynyň görnüşlerinde ýüze çykýar. Görnüşlilik (görnüş usuly, görnüş çemeleşmesi) nusganyň önüsyndasynda degişli buýrujylaryň çözgüt kabul edýän taslamalaryny işläp düzmek işidir. Başga sözler bilen aýdylanda görnüşlilik usuly – bu köp manyda ulanmakda nusgalaryň taslamasyny taýýarlamakdyr. Munuň özi optimallygy gözlemekde köp görnüşli çözgütleri görkezýär we görnüşleriň birini saýlap almak mümkinçiligini üpjün edýär.

Optimallygyň (amatlylyk) häsiýeti modelirlmek (nusgalaşdyrmak) prosesiniň wariantlaşdyrylmagynda ýüze çykýar. Wariantlaşdyrmak (wariant usuly, wariant çemeleşmesi) modelleriň taslamasyny önünden işläp taýýarlamak işidir.

Saýlap almak mümkinçiligi düýpli çözgütleri bahalandyrmak üçin zerurdyr. Dolandyryş çözgütleriniň esasynda goýlan teklipler hemişe görnüşleriň bir toparyny – öňde goýlan maksada ýetmek üçin hereketiň dürli ugurlaryny özünde jemlemelidir. Olaryň arasyndan

buýrujy, çözgüt kabul ediji saýlap bilmelidir. Alternatiwasyz teklipek pikir eleginden geçen hödürnamalar däl-de, ultimatum bolup durýar.

Wariant düşünjesi «variants» diýen latyn sözünden gelip çykyp, üýtgeýän diýen manyny aňladýar.

Wariant gurluşynyň birnäçe görnüşleri bardyr.

Gurluşyň birinji görnüşü hronologik görnüşler diýlip atlandyrylýanlary öz içine alýar. Olaryň häsiýetli aýratynlygy – çözgütleriň hronologik yzygiderlilikde kabul edilmeginde ýüze çykýar. Munda seredilýän döwrüň ahyrynda durmuş-ykdysady meseleleriň iki ýa-da üç derejeli çözgüdi kesgitlenilýär. Çözgütleriň iki derejesinde minimal we maksimal derejä, üçünjisinde bolsa goşmaça orta derejä hem seredilýär.

Gurluşyň şeýle shemasynda wariantlaryň biri beýlekisini aradan aýyрмаýar, olaryň hemmesi amala aşyrylýar, diňe möhlet boýunça tapawutlanýarlar. Wariant gurluşlarynyň ikinji görnüşü düýbünden biri-birlerinden tapawutlanýarlar, galyberse-de, olaryň biriniň kabul edilmegi beýlekileriniň kabul edilmegini doly aradan aýyrýar. Şeýle wariantlar alternatiw diýen ada eýe boldular. Görnüş gurluşlarynyň üçünji görnüşü özara çäklendirme häsiýetine eýe bolmadyk we hronologik yzygiderlilikde ýerleşdirilmedik görnüşleri özüne birikdirýär. Şeýle görnüşlerde gaýtalanýan ýa-da özara bir-biriniň üstüni ýetirýän elementler saklanyp biler, tapawut bolsa düýpli esasa eýe bolman biler.

Gutarnykly çözgüt kabul etmeklik bir däl-de, birnäçe wariantlary öz içine alyp biler. Optimallygy saýlap almak prosesi öz ähmiýetini ýitirmeýär.

Üçünji görnüşdäki wariantlary deňeşdirilýän wariantlar hem diýip atlandyryýarlar. Bu adalga birneme şertlidir, sebäbi deňeşdirme işi wariantlaryň ählisi üçin hem mahsusdyr. Bu ýagdaýda has umumy düşünje hususy ada eýe bolmadyk hususy halatlara geçirilýär.

«Deňeşdirilýän» alamatynyň şeýle ulanylmagyna ýol berilýär, çünki ol amatlaşdyрма hadysasynyň umumy ýoluny şöhlelendirýär, çözgüt kabul etmek çäresini häsiýetlendirýär.

Wariantlaryň gurulmagy optimizasiýanyň esasy bolup durmaýar. Iň amatly wariantyň saýlanyp alynýan optimallyk ölçegleriniň esaslandyrylmagy has zerurdyr.

Iň gowy telekeçilik çözgütleriniň gözlegini iş ýüzüne geçirmeklige ýardam edýän esasy ýörelgeleriň biri-de deňeşdirilýän wariantlaryň deňeşdirme ýörelgesidir.

Deňeşdirijilik ykdysady kategoriýa bolmak bilen, dürli usullar bilen we dürli wagtlarda alnan görkezijileri we häsiýetnamalary deňeşdirmek üçin şertleriň berjaý edilmegini aňladýar. Deňeşdirmek – anyk netijäni almak maksady bilen haýsydyr bir zada deňeşdirmek arkaly seretmegi, ara alyp maslahatlaşmagy aňladýar.

Deňeşdirijilige seredilýän obýektlerde we olary häsiýetlendirmeğiň çemeleşmelerinde dürli häsiýetli faktorlaryň täsir etmegi netijesinde bolup geýýän gyşarmalardan arassalamak işi diýmek bolar.

Telekeçiligiň deňeşdirme nusgalarynyň deňeşdirijiligi birnäçe şertleri berjaý etmekde üpjün edilip bilner. Nusgalaryň gurluşynyň bir görnüşliligi ilkinji şert bolup durýar.

Telekeçilik nusgasynyň gurluşy üç sany iri blogy özüne birikdirmelidir: önümçiligiň ösüş nusgasyny, kommersiýa işiniň ösüş nusgasyny we maliýe nusgasyny. Telekeçiligiň ýeke-täk nusgasynyň iri gurluş birligi bolmak arkaly bu nusgalar özbaşdaklygyň uly paýyna eýedirler. Özbaşdak nusgalar hökmünde olary düşündirmegiň mümkinçiligi aşakdaky ýagdaýlar bilen şertlenendir:

- anyk bellenen maksatlara ýetmeklige ymytlyg;
- serediliş obýektiniň bir manylylygy (nusgalaşdyrmak);
- ulanylýan usuly görkezmeleriň aýratynlygy;
- seredilýän obýektiň ýagdaýyny bahalandyrmak üçin ulanylýan görkezijileriň we häsiýetnamalaryň özboluşlylygy we ş.m.

Deňeşdirijiligiň ikinji şerti deňeşdirilýän görkezijileriň meňzeşligi bolup durýar. Telekeçilik işini amatlylaşdyrmagyň wezipelerini çözmek üçin ulanylýan görkezijileriň at ýazgysy örän giňdir. Telekeçiligiň esasy netijesi hökmünde düşewündiň görkezijileriniň giňden ulanylýandygyna garamazdan, öndürilýän önümiň göwrümünüň şöhlendiriýän (ýitgiler bilen deňeşdirmekde), özüne düşýän bahasynyň peselmegini göz önünde tutýan, durmuş we ykdysady obýektleri toplumlaşdyrmaga esaslanýan we ş.m. görkezijiler esaslandyрма tapdylar. Olaryň birnäçesi esaslandyrmadan mahrum däldirler we amatlylaşdyрма hadysasynda ulanylyp bilner.

Muňa garamazdan, olaryň amaly bahalandyryma işinde köpdügi mümkin dälidir.

Telekeçilik çözgütlerini – mümkin bolan ähli görnüşleriň iň gowusyny saýlap almagy amatlylaşdyrmak hadysasyny amala aşyrmak arkaly dogry, ylmy taýdan esaslandyrylan görkezijileri ulanmak has möhümdir.

Görkezijiler (grekçeden, kriterion – pikir ýöretmek üçin serişde) umumy görnüşde – bu alamat bolup, onuň esasynda haýsydyr bir zady bahalandyrmak, kesgitlemek ýa-da synplaşdyrmak geçirilýär.

Has dar manysynda görkeziji diňe bir alamat däl-de, eýsem, esasynda görnüşüň bahalandyrylmasy we saýlanyp alynmasy amala aşyrylýan görkezijidir. «Amatlylyk görkezijisi» adalgasy giňden ýaýrandyr. Amatlylygyň görkezijisi ahyrky ölçege eýe bolan we dürli görnüşli deňeşdirme bahalary üçin ýaramly mukdar görkezijisi bolup durýar. Ekstremal wezipelerde üýtgemesi boýunça çözgütleriň görnüşleriniň amatlylygy hakynda bahalandyryp boljak üýtgäp durýan ululyga aýdylýar. Maksimum wezipelerde bu ululyk artmaga ymtylýar (mysal üçin , amatlylyk görkezijisi hökmünde düşewünde seretmek bolar – görkeziji artmaga ymtylýar) . Minimum wezipelerde ol azalmaga ymtylýar (mysal üçin, amatlylyk görkezijisi hökmünde ýitgileriň göwrümi çykyş edip biler. Bu ululygyň amatly (maksimal ýa-da minimal) ähmiýetiniň gözlegi hasaplamalaryň ýa-da maksatlaýyn wezipeleriň maksady bolup durýar.

Bir wezepe üçin amatlylygyň diňe bir san görkezijisi ýaşap biler we şeýle mesele hemişe köp görkezijilidir. Şeýle görkezijiniň (özboluşly filosofik daşyň) gözlegi diňe bir on ýyldan bári dowam etmeyär. Alymlar tarapyndan ony esaslandyrmak we ulanmak boýunça birnäçe teklipler aýdyldy. Goýberilýän önümiň (arassa, şertli arassa, durmuşa geçirilýän we ş.m.) göwrümini, önümçiligiň düşewündini, maýa goýumlarynyň hem durmuş derejesiniň görkezijileriniň netijeliligini ýokarlandyrmak hödürlenildi. Doly we getirilen ýitgiler, sarp edilen wagtyň mukdary, ulanylýan çägiň meýdany we köpsanly beýlekiler minimallyga duçar boldular. Bu synanyşyklar öz miwesini berdi. Olar meseläni çözmeklige tapgyrlylaýyn golaýlaşdylar, derňemek we umumylaşdyrmak üçin baý material berdiler.



Amatlylyk görkezijileriniň gurluşyna umumy çemeleşmä gatnaşykda öňdebaryjy alymlaryň we daşary ýurt ylmy mekdepleriniň wekilleriniň pikirleriniň birligine seýrek gabat gelinýär. Olaryň ünsi netijelilik görkezijilerinde, islendik obýektiň tiz ösüşiniň ýüze çykaryjysynda jemlenendir.

Soňky onýyllyklaryň ykdysady edebiýatlarynda netijelilik ýaly has köp ýaýran düşünjä gabat gelmek aňsat däl. Oňa köpsanly ylmy işler we derňewler bagyşlanyldy. Bu düşünjäniň umumy we köpsanly aýratyn düşündirişleri berildi, onuň emele geliş esaslaryna seredildi, ölçemeginiň dürli usullary tekliplendi. Kähalatlarda bu düşünjä şygaraýyn häsiýetler berildi.

Bu ugurdan jedeller azalmady we düýpli ykdysady özgertmeleriniň başlanmagy bilen has wajyp meselä öwrüldi.

Umumy garaýyşlarda netijelilik (latynçadan terjime edilende – hereketli, öndüriji, netije beriji) dürli ulgamlaryň, hadysalaryň, wakalaryň ösüşini häsiýetlendirýär.

Netijelilik ösüşiň indikatory hökmünde çykyş edýär. Ol munuň möhüm höweslendirmesidir. Telekeçilik işiniň takyk görnüşini we olaryň bitewüligini ýokarlandyrmaga çalşyp, biz ösüşe ýardam edýän takyk çäreleri kesgitleýäris, olardan regrese alyp barýanlaryny aýyryrys.

Bu manyda netijelilik amalyýet bilen hemişe baglanyşyklydyr. Ol dolandyryş işiniň maksatlaýyn ugrukdyryjysy bolup durýar, bu işi esasylyk, zerurlyk, dogruçylyk, ýeterliklilik tarapa gönükdirýär.

Netijelilik – hil derejesidir. Telekeçiligiň ösüş tizligi-dinamiki hil derejesi bilen baglanyşykly bolup, ol çuň kämilleşme hadysasyny şöhlelendirýär, mehaniki çemeleşmeleri aradan aýyryr.

Netijeliligiň şeýle giň düşündirilişi onuň dar manysyna garşylykly däl. Öňümçiligiň netijelilik görkezijileri, onuň netijeliligi, ulgamyň kemala geliş tizligi, maksada ýetmeginiň derejesi we ulgamyň guramaçylyk derejesi we ş.m. giňden mälimdir. Bu, bir tarapdan, netijeliligiň derejesiniň köp taraplydygyna, beýleki tarapdan, ony görkezijilerde hem ölçeyjilerde tanyşdyrmagyň çylşyrymlydygyna şaýatlyk edýär. Telekeçiligiň netijeliligini bahalandyrmagyň ýörelgelerini we usullaryny kesgitlemek üçin iki sany möhüm – netijeli hem netijelilik ykdysady derejeleriniň özara gatnaşygyna seredip

geçeliň. Bu derejeleriň gönükdirilmesiniň bitewüdiği aýdyňdyr. Netije hem, netijelilik hem ykdysady obýektiň ösüşini, ýagny onuň göwrüm görkezijilerinde görünýän öndebaryjy mukdar üýtgeşmelerine we mukdar üýtgeşmeleriniň üstüni ýetirýän, düzgün bolşy ýaly, obýektiň gurluş dinamikasy bilen baglanyşykly öndebaryjy hil üýtgeşmelerine ukyplylygyny şöhlelendirýär. Galyberse-de, bu derejeleriň ösüş düşüňjesiniň hem oňa mahsus bolan hil üýtgeşmeleri bilen özara baglanyşygy has güýçlüdir. Çünki ykdysady ösüş serişdeleriň artmagy bilen ýüze çykan, tizleşdiriji ýagdaýlary ulanmagyň zerurlygyny şöhlelendirmeyän halatynda olaryň kömegi bilen islenilýän netije gazanylýar.

Şonuň bilen birlikde «netijeli» we «netijelilik» derejeleriniň arasynda mese-mälim tapawut görünýär. Netije işiň netijesini, ýagny ykdysady obýektiň ymtylýan ýagdaýyny şöhlelendirmek bolup durýar. «Netijeli» we «netije» düşüňjesini meňzeşlik hökmünde kabul etmek, onda takyk dolandyryş ulgamyny gurmaga salgyylanmak mümkindir. Halkara tejribesinde netijeler boýunça dolandyryş adyny alan şeýle dolandyryş hil häsiýetnamasynyň üýtgemegini göz önünde tutýandygyna garamazdan, netije berýän görkezijileriň mukdar ösüşine gönükdirilendir. Netijelilik netijeden tapawutlylykda, diňe bir işiň (maglumatlaşdyrylýan, meýilnamalaşdyrylýan, ýetilýän, islenilýän) netijesini däl, eýsem oňa ýetmegiň şertlerine hem seredýär. Netijelilik, netijäniň we ýitginiň gatnaşygy bilen kesgitlenilýär. Şoňa görä-de netijelilik işiň netijesiniň deňeşdirme bahasy bolup, diňe bir onuň ykdysady ösüşi üpjün etmäge ukybyny däl, eýsem, öndebaryjy gurluş-hil üýtgeşmelerini höweslendirmek ukybyny hem şöhlelendirýär. Şeýlelikde, netijelilik amatlylaşdyrmak wezipelerini çözmekde özara gatnaşykdaky düzüm bölekleriň biri bolup durýar. Islendik işiň netijeliligini netijäniň ýitgilere bolan gatnaşygynyň kömegi bilen ýüze çykarmaklyk kabul edilendir. Bu gatnaşygyň maksatlaýyn gönükdirilmesi maksimallaşdyrmaga ymtylyşdyr. Munda degişli wezipe goýulýar: ýitginiň birligine düşýän netijäni maksimallaşdyrmak. Ýüzleýligiň nukdaýnazaryndan hasaplamagyň şol ýa-da beýleki usulyňy ulanmagyň arasynda garşylyklar ýok. Muňa garamazdan, mazmunlylyk nukdaýnazaryndan olaryň arasynda mese-mälim tapawut duýulýar. Bu tapawut işi nusgalaşdyrmakda,

ýagny geljekki hadysalary, wakalary öňünden görmekde ýüze çykyar. Telekeçilik nusgasy islendik meseleleýin gönükdirilen nusgalar ýaly hemişe anyk islenilýän netijeler tarapa ýüzlenýär, oňa ýetmäge ymtylyşdan ugur alyp guralýar. Onuň gutarnykly maksady anyk netijä ýetmekdir. Muňa garamazdan, ýitgileriň görkezijileriniň netijä gatnaşygyny aýyl-saýyl etmeli halatlar gabat gelýär. Munda netijäni gazanmaga ýitgiler şol derejede azalýandygyna seretmezden, netijäni artdyrmagyň bolup geçmeýän halatlaryna gabat gelmek mümkindir. Bu ýagdaýa ykdysady obýektiň gurluşynda bolup geçýän hil üýtgeşmeleriniň netijesi hökmünde garamak mümkindir, olary bahalandyrmakda bolsa obýektiň işiniň netijeliligini ýokarlandyrmak bellenilendir. Muňa garamazdan, meýilnamalaşdyrylan netijä ýetilmeýär, sebäbi ösüşiň birlikleriniň üsti ykdysady ösüşiň birlikleri bilen doldurylmaýar. Obýektiň şeýle üýtgemegi öňdebaryjy ösüş ugurlaryna laýyk gelýär, emma ony öňde goýlan wezipeleri çözmek üçin dolulygyna gutarnykly diýip ykrar etmek bolmaz. Göwrüm, şeýle hem hil görkezijilerini artdyrmagyň zerurlygy bilen utgaşýan telekeçilik işiniň ösüşine toplumlaýyn gönükdirilme möhümdir.

Amaly işde netije we ýitgi gatnaşyklaryna esaslanýan, derňelýän obýektiň maksatlaýyn salgylanmasyny doly şöhlelendirýän netijelilik görkezijisi ulanylýar. Munda yzyna bilelikdäki gatnaşygy ulanmaklyk çäklendirilmeýär. Bu bilelikdäki gatnaşyk obýektiň dinamikasynyň jemleýji häsiýetnamasyny bermeklige ukyplydyr.

Bazar gatnaşyklarynyň ösüş şertlerinde bu çemeleşme aýratyn ähmiýete eýedir. Bäsdeşlik artykmaçlygyny artdyrmaga we olaryň kömegi bilen özüniň bazar gatnaşyklaryny durnuklaşdyrmaga ymtylyan telekeçilik işi maksatlaýyn çelgi hökmünde netijeleşdiriji görkezijileriň (mukdar, şeýle hem hil) giň toplumyny ulanýar. Olar satuwyň we düşewündiň göwrümini artdyrmak, uly maksatlaýyn bölegine eýe bolmak, öndürilýän harydyň häsiýetnamasyny maksatlaýyn bazaryň sarp edijileriniň talaplaryna uýgunlaşdyrmak we başgalardyr. Şeýle çelgiler olara ýetmegiň has tygşytly usuly hökmünde öňde goýlan wezipelere we olary çözmegiň usullaryna mynasyp bolan bahalandyryjy görkezijileri esaslandyrmakda doly hem aýdyň şöhlelenmäni talap edýär.

### 13.4. Telekeçilik işiniň netijeliligini bahalandyrmagyň ýörelgeleri we usullary

Işin netijesi onuň maksady bilen hemişe baglydyr. Şoňa görä-de ykdysady obýektiň özi üçin öňünden niýetlenilen ýagdaýyna ýetmegine ymytlyşy onuň özünü maksada gönükdirip alyp barmagyny kesgitleýär. Bu ýagdaý obýektiň maksadydyr.

Maksadyň düşündirilmegi onuň obýektiw şertliligini göz önünde tutýar. Ol anyk kesgitlilikde, obýektiw maddy sebäpleriň getirýän ösüşleriniň gönükdirilenliginde ýüze çykýar. Maksadyň hakykylygy onuň predmetleýin, maksatlaýyn görnüşli adam işindäki obýekte geçmegidir.

Nazary taglymatlarda maksada şol ýa-da beýleki obýektiň ymytlyan käbir ýagdaýlary hökmünde düşünmeklik tassyklanandyr. Maksatlary goýmakda bellibir işin tamamlanmagy boýunça obýektiň almaly häsiýeti we hili bellenilýär. Şeýlelikde, maksat işin esasyny kemala getirýär. Munda iş öňde goýlan maksada ýetmeklige gönükdirilen işjeňlik hökmünde düşündirilýär. Maksatsyz işjeňlik iş bolup durmaýar.

Maksat işin işe giriziliş mehanizmine meňzeşdir, maksat ýok bolsa, iş ýokdur, maksat ýüze çyksa, iş hem ýüze çykyp biler. Maksat öňünden oýlanyşyklylygy bilen häsiýetlenýär. Zähmet işiniň ahyrynda netije alynýar, zähmete başlamazdan öň ol adamyň düşünjesinde bolýar. Şundan soňra maksat goýlan dessine işin amala aşyryljak ýagdaýy derňelýär, bu maksada ýetmegiň usuly we serişdeleri saýlanyp alynýar, geljekki hereketleriň yzygiderliliginiň ülnüsi bellenilýär.

Telekeçilik işi hemişe maksada ýetmeklige gönükdirilendir. Hatda ol meýilnamalaşdyrylmadyk ýa-da oňaly häsiýete eýe bolmadyk halatynda hem hökman netije bilen tamamlanýar. Eger soňky netije maksat bilen utgaşsa, iş netijeli hasaplanylýp bilner. Şeýle utgaşyklylyk ýok bolsa, iş netijeli däl. Netijäniň we maksadyň utgaşygy has üstünlikli çözgüdi saýlap almagyň nukdaýnazaryndan aýratyn möhümdir. Şeýle utgaşyklylyk saýlanyp alnan şertleriň «peýdalylyk standartlaryna» laýyk gelýändigine,

ýagdaýlaryň derňewiniň bolsa doly hem esaslydygyna şaýatlyk edýär. «Üstünlikli iş», «Peýdalylyk ýörelgelerine laýyk gelýän iş» ýaly düşüňjeleriň has takyk kesgitlemesi netijelilik düşüňjesi bolup durýar. Munuň özi işi amala aşyrmagyň anyk şertlerinde netijäni almagyň mümkinçiligini (ýa-da eýýäm alnan netijäni) şöhlelendirmek hökmündedir. Bu ýagdaý netijeliligi ölçemegiň esasy ýörelgesini – işiň maksadynyň we gutarnykly netijesiniň özara baglanyşyk ýörelgesini tapawutlandyrmaga kömek edýär. Bu ýörelgäni telekeçilik ulgamyna we oňa mahsus çäge-gurluşyga ýaýratmak arkaly telekeçilik çözgütleriniň netijeliligini bahalandyrmak üçin usuly esasy şeýle gurnamagyň zerurdygyny bellemek möhümdir. Munda nusgalaşdyrylan netije maksady goýmagyň şertlerine we wezipelerine laýyk bolmalydyr.

Döwrebap marketing taglymatyna esaslanýan telekeçilige maksatlaryň köplügi mahsusdyr. Ol, ilkinji nobatda, maksat goýmagyň alternatiwliliginde ýüze çykýar. Munda köpsanly maksatlardan netijelilik ýörelgelerine has köp derejede laýyk gelýän biri saýlanylýar. Maksatlaryň köp bolmagy onuň köp bölekli düzüminde ýüze çykyp biler.

Telekeçilik işi, mälum bolşy ýaly, üç çägi özüne birikdirýär: önümçilik, täjirçilik we maliýe. Bu ugurlaryň her biri üçin kähalatda bir birini çäklendirýän (mysal üçin, düşewüňdiň artmagyna we ýitginiň azalmagyna ymtylmakda) hususy maksatlar häsiýetlidir. Munda ýeke-täk gönükdirilen maksatlaryň gözlegi wezipe hökmünde goýulýan bolmagy ýa-da seýrek halatlarda – düşüňjeli ylalaşygyň kesgitlenilmegi ähtimaldyr. Şeýle ylalaşyk hemişe mümkin däl, bu ýagdaýlarda netijeliligi bahalandyrmagyň wezipesi hem köpmaksatlaýyn amatlaşdyrmak usulynyň kömegi bilen çözülýär.

Şeýle çemeleşme telekeçiligiň netijeliligini bahalandyrmagyň ikinji ýörelgesini – amatlylygyň birnäçe görkezijisini ulanmagyň elýeterliligini şertlendirýär. Bu ýerde gürrüňiň görkezijileri ulanmagyň zerurlygy däl-de, elýeterliligi hakyndadygyny bellemek möhümdir. Görkezijileriň toplumu ýeke-täk ýa-da umumylaşdyrylan bahalary ulanmak üçin mümkinçiligiň ýok halatlarynda ulanylýar.

Maksatlary kesgitlemek işi marketingiň strategiýasyny işläp düzmegiň we telekeçilik ulgamyny kemala getirmegiň çäginde amala aşyrylýar. Strategiýa bellibir maksada ýetmäge salgylanan hereketleriň esaslandyrylan maksatnamasy bolup durýar. Strategiýanyň tapawutly häsiýeti – maksatlaryň bolmagydyr. Onuň gatnaşmagy strategiýany amalyýet üçin ýaramly görnüşde beýan edilen taglymy ýagdaýlaryň toplumy hökmünde düşündirmeklige ýardam edýär. Netijelilik görkezijisinde şöhlelendirilmegini talap edýän maksatlar, diýmek, gutarnykly netijeler iki görnüşde bolýarlar: hil we mukdar.

Ulanylýan ösüş ugurlaryna we daşarky şertlere baglylykda mukdar, şeýle hem hil maksatlary öňe sürüp biler. Muňa garamazdan, telekeçilik ulgamynda maksat goýmaklyga aýratyn talaplar bildirilýär. Olar maksatlaryň ýeke-täk meýilnama-dolandyryş siklinde goýulmagyny birleşdirmek bilen şertlenendir. Bu siklde maksatlaýyn gurluşlar strategik çözgütler üçin esaslary düzýärler. Olaryň durmuşa geçirilmegi taktiki we operatiw çäreler arkaly üpjün edilýär. Olar maksatlary hem netijeleri deňeşdirmek çäresi amala aşyrylýan alnan netijeleriň gözegçiliginiň esasynda goýulýar. Gözegçilik tapgyrynda mukdar bahalary has takyk hem esasy netijeleri berýär. Gözegçilik çärelerini geçirmek üçin hil bahalary hem ýaramlydyr, emma olar takyklygy we ygtybarlylygy az bolan netijeleri almaga ýardam edýär. Islendik hil derejeleri ballaryň ýa-da indeksleriň kömegi bilen mukdar bahalary arkaly beýan edilip bilinjekdigi gürrüňsizdir. Emma şeýle bahalar doly çäklendirmezden azaldyp (mysal üçin, ekspert usulynyň ähli düzgünlerini we ýörelgelerini berjaý etmegiň kömegi bilen) boljak şertlilige eýedir. Şoňa görä-de telekeçiligiň netijeliligini bahalandyrmakda maksatlary häsiýetlendirmek, şeýle hem netijäniň häsiýetnamasy üçin ulanmak arkaly mukdar bahalaryna artykmaçlyk berilmelidir.

Marketing taglymaty ösüş ugurlarynyň dürli görnüşlerini ulanmagy (şonuň bilen birlikde hem «maksatlar-netijeler» zynjyryny) göz önünde tutýar. Işjeň strategiýalar diýlip atlandyrylýanlar giň ýaýrawa eýe boldular. Işjeň strategiýalara

mahsus bolan maksatlaryň arasynda şulary: ýagny satuwyň we düşewündiň göwrüminiň artmagy(mukdar aňlatmalarynda), bazaryň bellibir bölegini ele almagy, bäsdeşlik gurşawynda bellibir ýagdaýy eýelemegi, önümçiligiň göwrüminiň we zähmet öndürijiliginiň ýokarlandyrmagyny, mukdar taýdan ýüze çykan durmuş netijeliligi we ş.m. tapawutlandyrmak bolar .

Telekeçiligiň ösüş aýratynlyklarynyň we wezipeleriniň nukdaýnazaryndan bazar gurşawynyň ösüşiniň käbir aýratynlyklaryna ýüzlenmek zerurdyr. Munuň özi açyk guramaçylyk-hojalyk ulgamy bolup, onda subýektler (biznes-subýekt) özara gyzyklanmalaryny durmuşa geçirýärler we bazaryň bellibir paýyny (segmentini) eýelemek arkaly bäsdeşlik şertlerinde kemala gelýärler. Bazarda eýelenýän paýyň artmagy, bäsdeşlik artykmaçlygynyň ösmegi biznes-subýektiň strategik ornunyň durnuklylygyny şertlendirýär, ýagny onuň uzak geljekde netijeli kemala gelmek mümkinçiligini häsiýetlendirýär.

### **?! Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Telekeçilik işiniň netijeliligi diýlip nämä düşünilýär?
2. Telekeçilik işiniň netijeliligine baha bermek kimler üçin zerur bolup durýar?
3. Telekeçilik işiniň netijeliligine baha bermek haýsy işleri ýerine ýetirmek arkaly amala aşyrylýar?
4. Kärhananyň maliýe-önümçilik işiniň neitijelerine baha bermegiň esasy parametrlerini beýan ediň.
5. Tölege ukyplylyk diýlip nämä aýdylýar?
6. Kärhananyň geçginlilik derejesini kesgitlemegiň usulyňy beýan ediň.
7. Ýapmagyň aralyk koeffisiýenti diýlip nämä aýdylýar?
8. Absolýut likwidlilik koeffisiýenti diýlip nämä aýdylýar?
9. Maliýeleşdiriş koeffisiýenti diýlip nämä aýdylýar?
10. Özbaşdaklyk koeffiseiýenti diýlip nämä aýdylýar?
11. Optimallaşdyrmak prosesi diýlip nämä aýdylýar?
12. Wariant diýmek nämäni aňladýar?
13. Netijelilik düşünjesini beýan ediň.

### 14.1. Önümiň özüne düşýän gymmaty barada düşünje we onuň görnüşleri

Kärhananyň önümçilik işinde önümiň özüne düşýän gymmaty – bu kärhananyň önüm öndürijiligi we önümçiligiň amala aşyrylmagyna goýberilýän pul harajatlarydyr.

Önümiň özüne düşýän gymmaty kärhananyň hojalyk işiniň netijeliligini, önümçiligiň tehniki-ykdysady derejesini, dolandyryşyň hilini şöhlelendirýän möhüm hil görkezijisidir. Ol nyrhyň emele gelmegi üçin başlangyç esasydyr, şeýle hem peýdanyň ululygyna we önümçiligiň düşewüntlilik derejesine gönüden-göni täsir edýär.

Önümiň özüne düşýän gymmaty önümçilik prosesinde önümçiligiň amala aşmagynda şu harajatlary: çig-maly, materiallary, ýangyjy, energiýany, zähmet serişdelerini we ş.m. öz içine alýar.

Önümiň özüne düşýän gymmaty ykdysady kategoriýa bolup durýar. Ol özbaşdak hojalyk ýörediji. Şol bir wagtyň özünde, önümiň özüne düşýän gymmaty ýönekeý üznüksiz önümçiligiň kategoriýasy bolup durýar, sebäbi ol hemişe önümçiligiň bahasynyň öwezini dolup, ol kärhana üznüksiz önümçiligi üpjün etmäge mümkinçilik berýär.

Ykdysady kategoriýa hökmünde önümiň özüne düşýän gymmaty birnäçe wajyp wezipeleri ýerine ýetirýär:

- önümleri öndürmek we ýerlemek boýunça ähli harajatlary hasaba almak we gözegçilik etmek;
- kärhananyň önüminiň lomaý bahasynyň emele gelmeginiň we peýdanyň hem-de düşewüntliligiň kesgitlenmeginiň binýady;
- hakyky maýa goýumlarynyň ykdysady taýdan maksadalaýyklygyny esaslandyrmak;
- kärhananyň iň amatly möçberlerini kesgitlemek;
- dolandyryş çözümleriniň ykdysady maksadalaýyklygyny kesgitlemek.



Kärhanalary iş tejribesinde önümiň özüne düşýän gymmatyny kesgitlemek anyk obýekte baglylykda indiki esasy görnüşleriň üsti bilen amala aşyrylýar:

1. Kärhananyň öndürýän önüminiň ýekebara we ortaça pudaklaýyn özüne düşýän gymmaty. Her bir kärhana önümiň özüne düşýän gymmatyny tehniki we guramaçylyk aýratynlyklaryny göz önünde tutmak bilen ähli çykarylýan önümler bilen kesgitleýär. Kärhana boýunça önümiň özüne düşýän gymmaty önümçilik harajatlarynyň ýyllyk smetasynyň esasynda anyklanylýar. Nyrh emele getirmek maksatlary üçin her bir kärhanada özbaşdak kesgitlenilýän önüm birliginiň özüne düşýän gymmatyny bilmek zerurdyr.

Eger-de kärhanalar bir pudaga degişli bolup bir görnüşli önüm öndürýän bolsalar, olaryň öndürýän önümleri boýunça ortaça pudaklaýyn nyrh kesgitlenilip bilner. Ortaça pudaklaýyn nyrh her bir önümi öndürmek üçin edilen harajatlaryň ortaça ululygy bilen kesgitlenilýär.

2. Seh, önümçilik we doly (täjirçilik) önümiň özüne düşýän gymmaty.

Önümiň sehdäki özüne düşýän gymmaty kärhananyň ähli sehlerindäki harajatlarynyň jemi esasynda kesgitlenilýär. Ol önümi öndürmek, taýýarlamak, şeýle hem sehi dolandyrmak we hyzmat etmek bilen bagly bolan umumy önümçilik harajatlaryny öz içine alýar.

Önümiň önümçilikdäki özüne düşýän gymmaty kärhananyň diňe önümi öndürmek bilen bagly bolan harajatlaryny öz içine alman, eýsem, seh harajatlaryny umumy hojalyk harajatlaryna goşmak arkaly kesgitlenilýär. Önümiň doly (täjirçilik) özüne düşýän gymmaty önümçilikdäki önümiň özüne düşýän gymmatyna önümleri ýerlemek bilen bagly bolan täjirçilik harajatlarynyň goşulmagy arkaly kesgitlenilýär.

3. Harajatlaryň merkeziniň özüne düşýän gymmaty. Bu önümiň özüne düşýän gymmaty önümleri taýýarlamaklygyň haýsy hem bolsa bir gutarnykly tehnologik tapgyry bilen bagly kärhananyň aýratyn düzüm birlikleri (sehler, uçastoklar, brigadalar) boýunça emele gelýär. Beýan edilen önümiň özüne düşýän gymmaty harajatlar

merkeziniň işine degişli çykadjylary öz içine alýar hem-de firmaiçeri hasaplaşyklary amala aşyrmak üçin binýat hökmünde hyzmat edýär.

4. Binýatlyk önümiň özüne düşýän gymmaty önümi öndürji kärhananyň hödürleýän harydynyň bahasyny anyklamak üçin ulanylýar. Ol doly harajatlaryň ýa-da göni üýtgeýän harajatlaryň binýadynda kärhananyň nyrh emele getirmeginiň haýsy görnüşini ulanýandygyna baglylykda hasaplanyp bilner.

Kärhananyň öndürýän önüminiň özüne düşýän gymmatynyň görnüşlerinden başga olaryň her biriniň formalary hem bardyr. Bu nukdaýnazardan önümiň özüne düşýän gymmatynyň meýilnamalaýyn, hasabatlaýyn we kadalaýyn formalaryny tapawutlandyrmak bolar:

1. Meýilnamalaýyn önümiň özüne düşýän gymmaty harajatlaryň iň ýokary ululygyny şöhlelendirýär we ol kärhananyň önümçiligini gurnamak üçin zerur bolan harajatlary öz içine alýar. Onuň esasynda serişdeleriň dürli görnüşlerini harçlamagyň aňrybaşy rugsat edilýän möçberleri ýatandyr. Şonuň üçin meýilnamalaýyn önümiň özüne düşýän gymmaty maksimal ululyk bolup durýar. Bu ululygy ret etmek kärhana ýaramaz täsir edip bilýär. Adatça, meýilnamalaýyn önümiň özüne düşýän gymmaty bir ýylyň dowamynda çärýeklere bölüp hasaplanylýar.
2. Hasabatlaýyn (hakyky) önümiň özüne düşýän gymmaty kärhananyň hakyky harajatlaryny şöhlelendirýär we hasabat döwri üçin meýilnamanyň ýerine ýetiriliş derejesini häsiýetlendirýär. Hasabatlaýyn önümiň özüne düşýän gymmaty meýilnamalaýyndan ýokary geçmegi kärhananyň işini ýaramazlaşdyryp biler. Bu bozulmalar ilki bilen kärhananyň kanagatlanarsyz işine şertlenen sebäpler bilen we maddy gymmatlyklaryň ýetmezçiligi bilen baglydyr. Mundan başga-da hasabatlaýyn önümiň özüne düşýän gymmatynyň meýilnamalaýyna deň gelmezligi kärhananyň işine degişli bolmadyk sebäpler bilen baglydyr. Meselem, çig malyň, materiallaryň bazar bahalarynyň, elektroenergiýa, ulag harajatlarynyň normatiwleriniň üýtgemegi degişlidir.

Normatiw önümiň özüne düşýän gymmaty. Meýilnamalaýyn önümiň özüne düşýän gymmatyndan tapawutlylykda, normatiw

önümiň özüne düşýän gymmaty ýylyň dowamynda birnäçe gezek normalaryň we normatiwleriň üýtgetmesi bolup geçýän bolsa, şonça gezek maddy we zähmet ätiýaçlyklarynyň akymlaýyn normasynyň hasaplanylýandygy bilen tapawutlanýar. Ýylyň başynda ol meýilnamalaýyn özüne düşýän gymmatdan artyk, ýylyň ahyrynda bolsa ondan pes bolup bilýär.

Bazar ykdysadyýetinde önümiň özüne düşýän gymmatynyň orny we ähmiýeti örän ýokarlanýar. Ykdysady we durmuş nukdaýnazaryndan önümiň özüne düşýän gymmatynyň peselmegi aşakdaky ýagdaýlarda ýüze çykýar:

- Kärhananyň ygtyýarynda galýan peýdanyň artmagynda;
- Işgärleri maddy taýdan höweslendirmekde köpsanly mümkinçilikleriň peýda bolmagynda;
- Kärhananyň maliýe ýagdaýynyň gowulanmagynda we batmak howpunyň derejesiniň peseldilmeginde;
- Öz önümiň satuw bahasynyň derejesini peseltmekde;
- Paýdarlar jemgyýetlerinde önümiň özüne düşýän gymmatynyň peseldilmegi diwidendleri ýokary derejede tölemäge mümkinçilik döredýär.

## **14.2. Önümiň özüne düşýän gymmatynyň emele getirýän harajatlar**

Önümiň özüne düşýän gymmaty köpsanly ykdysady tebigy we onuň umumy derejesine dürli täsir edýän harajatlaryň görnüşlerinden emele gelýär.

Buhgalter hasabynyň hasabatlarynyň ýagdaýyna laýyklykda guramanyň çykdajylary olaryň häsiýeti, amala aşyrylyş şertleri we kärhananyň işiniň ugry boýunça aşakdakylara bölünýär:

- Işin adaty görnüşleri boýunça harajatlar;
- Beýleki harajatlar.

Işin adaty görnüşleri boýunça harajatlar diýlip önümçiligiň (işleriň, hyzmatlaryň taýýarlanylyşy we amala aşyrylyşy bilen bagly harajatlara aýdylýar. Adatça, bu harajatlar kärhananyň harajatlar düzüminde iň köp udel agramyna eýe bolýar.

Işın adaty görnüşleri boýunça harajatlaryň emele gelmeginde ähli pudaklaryň kärhanalary üçin ýeke-täk we hökmany bolup durýan aşakdaky elementler boýunça toparlanma bolmalydyr:

- maddy harajatlar;
- zähmet haklary bilen bagly harajatlar;
- durmuş üpjünçiligine geçirimler;
- amortizasiýa;
- beýleki harajatlar.

Beýleki harajatlar bolup aşakdakylar çykyş edýär:

- guramanyň serişdeleriniň tölegi esasynda wagtlaýyn peýdalanmaga we ygtyýar edilmegi bilen bagly harajatlar;
- oýlap tapmalara, senagat standartlaryna we intellektual eýeçiliginiň beýleki görnüşlerine patentlerden gelip çykýan hukuklaryň tölegi üçin ygtyýarlyk bilen bagly harajatlar;
- beýleki kärhanalaryň esasylyk maýasyna gatnaşmak bilen bagly harajatlar;
- esasy we beýleki serişdeleriň ýerlenilmegi we hasapdan öçürilmegi bilen bagly harajatlar;
- esasy serişdeleri we beýleki aktiwleri satmak we hasapdan öçürmek bilen bagly harajatlar;
- kärhananyň karzlary ulanýandyklary üçin töleýän göterimleri we karz guramalary tarapyndan ýerine ýetirilýän hyzmatlaryň tölegi bilen bagly harajatlar.

Gaýry harajatlara adatdan daşary ýagdaýlaryň (tebigy betbagtçylyklaryň, ýangynyň, heläkçiligiň we başg.) ýüze çykmagy bilen bagly harajatlary hem degişli edip bolar.

Milli ykdysadyýetiň pudaklary boýunça önümiň özüne düşýän gymmatyny emele getirýän harajatlaryň düzümi düýpgöter tapawutlanýar.

Önümiň öndürilmegindäki jemi harajatlaryndaky aýratyn elementleriň udel agramynyň näçe uly bolmagyna baglylykda maddy sygymly, zähmet sygymly, energiýa sygymly, gazna sygymly önümçilikleri tapawutlandyryrlar.

Maddy sygymlylara senagat önümçiliginiň özüne düşýän gymmatynda maddy harajatlaryň köp bolan pudaklary degişlidir. Olara, esasan, ýeňil we azyk senagatyň pudaklary degişli bolýar.

Zähmet sygymly pudaklara önümiň özüne düşýän gymmatynda zähmet çykdajylarynyň agdyklyk edýän pudaklary degişlidir. Oňa bolsa, esasan, gazyp alynýan senagatyň kömür, dag-magdan, agaç taýýarlaýjy pudaklary degişlidir. Aýratyn bellemeli zatlaryň biri hem önümiň özüne düşýän gymmatynyň düzüminde maddy hem-de zähmet çykdajylaryny köp möçberde jemleýän maşyn gurluşyk toplumyny görkezip bolar. Şonuň üçin maşyn gurluşygy hem maddy sygymly, hem zähmet sygymly häsiýete eýedir.

Energo sygymly pudaklar bolup gymmat bahaly metal, ýeňil metallaryň önümçiligi, himiýa senagatynyň birnäçe kiçi kärhanalary çykyş edýär. Olarda önümiň özüne düşýän gymmaty boýunça elektroenergiýa harajatlary uly udel agrama eýe bolýar.

Gazna sygymly pudaklara amortizasiýa harajatlarynyň uly paýy bolan pudaklar degişlidir. Bu topara nebiti gazyp alýan we gaz senagaty, şeýle-de gidroenergetika senagaty degişlidir.

Senagat pudaklaryny önümçilik häsiýeti boýunça bölmek oňusitel bolup durýar, sebäbi zähmet we maddy harajatlaryň gatnaşygy tehnikaýnyň we tehnologiýanyň ösmegi bilen üýtgeýär.

Her bir ýurtda bolşy ýaly, biziň ýurdumyzda hem Türkmenistanyň Prezidentiniň 1994-nji ýylyň 1-nji martyndaky 1676 belgili karary bilen önümiň (işleriň, hyzmatlaryň) özüne düşýän gymmatyna goşulýan harajatlaryň düzümi tassyklanyldy.

Önümiň özüne düşýän gymmatyna degişli harajatlaryň düzüminiň kesgitlenilmegi taryhy häsiýete eýedir, ol köp derejede ýurduň ykdysadyýetiniň bellibir ösüş döwründe döwletiň salgyt syýasatyna baglydyr.

### **14.3. Önümi öndürmek üçin harajatlaryň toparlanmasy**

Kärhananyň önümçilik işiniň döwründe harajatlar önümçiligiň dürli tapgyrlarynda ýüze çykýarlar. Olar önümiň taýýarlanylşynyň we ýerine ýetirililişiniň (tehnologiýa we zähmetiň gurnalyşy) häsiýetine bagly bolan ykdysady harajatlaryň dürli görnüşlerini özünde

jemleýärler. Şonuň üçin önümi öndürmek bilen bagly harajatlar özüniň mukdar we hil düzümi boýunça pudagyň kärhanalarynyň içinde hem dürli-dürlüdür. Şeýlelikde, önümiň özüne düşýän gymmatyny meýilleşdirmegiň, hasabyny ýöretmegiň, kalkulirlemegiň we seljermegiň talaplaryna laýyk gelýän ähli harajatlaryň umumy toparlanmasyna zerurlyk ýüze çykýar. Şeýle toparlanma dürli kärhanalar tarapyndan goýberilýän birmeňzeş önümlere edilýän harajatlary deňeşdirmek üçin ulanylýar.

Kärhanalarda harajatlary meýilnamlaşdyrmak we hasabyny ýöretmek işinde resminamalaryň iki görnüşi işlenip düzülýär:

1) Önüm öndürilmegine goýberilýän harajatlaryň smetasy;

2) Önümiň aýratyn görnüşleriniň özüne düşýän gymmatynyň kalkulýasiýasy.

Önüm öndürmek üçin harajatlaryň (çenligi) smetasy – bu kärhana boýunça kesgitlenen döwür önümçilik harajatlarynyň umumy derejesini kesgitleýän resminamadyr. Smetany düzmek üçin ähli harajatlar ykdysady elementler boýunça toparlara bölünýär. Harajatlary elementler boýunça toparlamagyň mazmuny olaryň ykdysady taýdan tapawutly bolmasynda ýüze çykýar.

Ykdysady elementler boýunça toparlara bölmek şu aşakdakylara mümkinçilik berýär:

- önümçiligiň meýilleşdirilen göwrümini öndürmeklige gerek bolan janly we maddylaşdyrylan zähmetiň zerurlygyny anyklamaga;
- harajatlary ykdysady mazmuny boýunça ýaýratmaga;
- önümçilikde ol ýa-da başga elementleriň paýyny umumy harajatlaryň düzüminde kesgitlemäge.

Senagat pudagyň kärhanalarynyň ählisi üçin harajatlaryň ykdysady elementleri boýunça aşakdaky hökmany nomenklaturasy bellenendir:

- maddy harajatlar;
- zähmete hak tölemek üçin harajatlar;
- pensiýa ätiýaçlandyrmasyňa geçirimler;
- esasy gaznalaryň amortizasiýasy;
- beýleki harajatlar.

Maddy harajatlara aşakdakylar degişli:

- çig maly, materiallary, ätiýaçlyk şaýlaryny, toplumlaýjy zatlary, ýarymfabrikatlary, ýangyjy, suwy, energiýanyň ähli görnüşlerini almaklyga goýberilýän harajatlar;
- esasy serişdeler bolup durmaýan beýleki emläkler;
- guramalar tarapyndan ýerine ýetirilýän önümçilik häsiýetli hyzmatlaryň we işleriň tölegi;
- tebigaty goramaga ugrukdyrylan enjamlaryň (arassalaýjy desgalaryň, kül tutujylaryň, filtrleriň) ulanylyşy we saklanylyşy bilen bagly harajatlar;
- daşky gurşawa hapalaýjy maddalaryň ýeterlik zyňlymlary we şuna meňzeş harajatlar üçin tölegler.

Maddy serişdeleriň nyrhy olaryň ulanylyşyndan, ulag harajatlaryndan, eltip bermesinden, ýüklenmesinden we haryt-maddy gymmatlyklary sarp etmek bilen bagly beýleki harajatlaryndan emele gelýär.

Önüm birliginiň özüne düşýän gymmatyny hasaplamak üçin harajatlar kalkulýasion maddalar boýunça toparlanylýar. Harajatlaryň bular ýaly toparlanmasy olaryň düzümini çykdaýjynyň ugruna (önümçilige ýa-da onuň hyzmatyna) we ýüze çykyş ýerine (esasy önümçilik, kömekçi gulluklar, hyzmat hojalyklary) baglylykda şöhlelendirýär. Kalkulirlemäniň mazmuny dürli maksatlaýyn ugry we olaryň ýüze çykyş ýeri boýunça harajatlaryň çäklendirilmeginden ybaratdyr. Başga sözler bilen aýdanymyzda, kärhananyň harajatlary olaryň önümçilik maksady boýunça harajatlaryň şol bir görnüşiniň dürli ugurlara eýe bolup bilýändigini göz önünde tutup bölünýär. Şeýlelikde, ýangyç kärhanada tehnologik maksatlar boýunça, şeýle-de ýyladyş maksatlar üçin hem peýdalanylýar. Edil şular ýaly harajatlara energiýany hem degişli edip bolýar. Kärhananyň zähmet haky boýunça harajatlaryny esasy önümçilik işçileriniň, kömekçi işçileriň zähmet hakyna seh we dolandyrys hünärmenleriniň zähmet hakyna bölmek bolar. Kalkulýasion maddalar boýunça harajatlaryň toparlanmasy senagat pudaklarynda olaryň aýratynlygyny şöhlelendirmek bilen düýpli tapawutlanýar. Şunuň bilen baglylykda häzirki döwürde kalkulýasion maddalaryň nusgalaýyn nomenklaturasy bardyr. Maddalaýyn toparlanmanyň üsti bilen harajatlar olaryň ýüze çykan

ýeri boýunça we önümiň aýratyn görnüşleri boýunça gözegçilik edilip bilner. Mundan başga-da harajatlaryň her bir maddasy boýunça çykdajylaryň ululygynyň bellenen kalkulýasion birlik bilen baglanyşyk derejesini anyklamak bolar. Harajatlar maddasynyň çäklerinde önümiň özüne düşýän gymmatyny doly esaslandyrmak üçin harajatlaryň analitiki toparlanmasy peýdalanylýar. Önümiň özüne düşýän gymmatyna degişli etmegiň usuly boýunça harajatlar göni we gytaklaýyn görnüşlere bölünýär. Harajatlaryň bu bölünmesi iki ýa-da ondan köp önümiň görnüşlerini goýberýän kärhanalarda bolup biler, sebäbi birmeňzeş önümçilikde ähli harajatlar göni bolýar. Göni we gytaklaýyn harajatlary bölmeklige kalkulýasiýanyň maddalary boýunça toparlanmalar mümkinçilik berýär. Göni harajatlar diýlip anyk bir önümçiligiň özüne düşýän gymmatyna esaslandyrylan normalara we normatiwlere laýyklykda göni degişli edilen ykdysady taýdan birmeňzeş harajatlara aýdylýar. Olara çig mal, esasy materiallar, ulag taýýarlyk çykdajylary, tehnologik maksatlar üçin ýangyç we energiýa, önümçilik işgärleriniň zähmet haky, pensiýa ätiýaçlandyrmasyra harajatlar degişlidir. Göni harajatlar önüm öndürmek üçin çykdajylaryň meýilnama kadalaryndan esas alyp, kalkulýasiýanyň içine girizilýär. Gytaklaýyn harajatlar diýlip göni degişlilik boýunça aýratyn önümler boýunça hasaplap bolmaýan harajatlara aýdylýar. Sebäbi olar önümiň birnäçe görnüşlerini taýýarlamak bilen bagly bolýar. Olary toplumlaýyn toparlandyrýarlar, harajatlaryň her bir topary boýunça smetalary hasaplaýarlar, soň bolsa önümleriň bellibir görnüşleriniň özüne düşýän gymmatyna haýsy hem bolsa bir şertleýin esasyda deň ölçegli ýaýradylma ýoly bilen girizilýär. Gytaklaýyn harajatlara enjamlary saklamak we ulanmak, önümçiligiň taýýarlygy we ulanylmagy, umumy önümçilik, umumy hojalyk, täjirçilik çykdajylary üçin harajatlar degişlidir. Enjamlaryň saklanmak we ulanylmak üçin edilyän çykdajylary gytaklaýyn harajatlaryň esasy bölegini tutýar. Olara enjamlaryň we ulag serişdeleriniň amortizasiýasy, kömekçi işgärleriň zähmet haky we pensiýa ätiýaçlandyrmasyra geçirimler, enjamlara seretmek üçin zerur kömekçi materiallar, önümçilik desgasyňy işe girizmek üçin ýangyç we energiýa, ýükleriň zawodyň içinde göçürilmegi



degişlidir. Umumy önümçilik harajatlaryna sehleriň dolandyryş diwanynyň zähmet haky, binalaryň, desgalaryň, şeýle-de umumy seh harajatlaryna esasy serişdeleriň amortizasiýasy we gündelik abatlaýyş işleri, zähmeti goramak boýunça harajatlary degişlidir. Umumy hojalyk harajatlaryna kärhananyň dolandyryş diwanynyň zähmet haky, ýangyn we garawul goragynyň saklanmasy üçin harajatlar, iş sapary bilen bagly çykadjylar, kanselýar harytlar, poçta-telefon we telegraf çykadjylar, zawody dolandyрма, binalary saklamak üçin (ýyladyş ýagtylandyрма, häzirki abatlaýyş işleri) we ýeňil ulagyň, umumy zawod ugrunyň esasy serişdeleriniň amortizasiýasynyň çykadjylary degişlidir. Täjirçilik harajatlaryna ýüklemek-düşürmek işleri, eltip bermek üçin harajatlar, gutulary gaplaýyş materiallary, mahabatlandyрма, bazarlaryň öwrenilmesi üçin harajatlary öz içine alýar. Önümiň göwrüminiň üýtgemegine baglylykda harajatlaryň derejesi boýunça olar üýtgäp durýan (şertleýin üýtgeýän) we şertleýin hemişelik harajatlara bölünýärler. Bu toparlanmanyň mazmuny önümçiligiň möçberiniň artmagy bilen degişlilikde artýar, beýleki harajatar bolsa üýtgetmeýär (ýa-da az derejede üýtgeýär).

Üýtgeýän harajatlara önümçiligiň möçberleriniň üýtgemegi netijesinde proporsional özgerýän harajatlar degişlidir. Olara çig mal, tehnologik maksatly ýangyç we energiýa, esasy önümçilik işgärleriniň zähmet tölegleri üçin çykadjylar degişlidir.

Şertleýin hemişelik harajatlara gysga möhletin içinde önümiň göwrüminiň artmagy bilen üýtgemeyän ýa-da ujypsyz üýtgeýän harajatlar degişlidir. Adatça, bu harajatlar önümi taýýarlamak bilen gönüden-göni bagly bolman, önümçilige hyzmat etmek we dolandyrmak üçin çykadjylar hem bolup durýar. Olara esasy gaznalaryň amortizasiýasy, gündelik abatlaýyş işlerine çykadjylar, şeýle-de beýleki goşmaça harajatlar degişli. Hemişelik harajatlaryň önümiň göwrüminiň belli çäklerine çenli hemişelik bolup bilýändiklerini belläliň. Olar önümiň goýberilişiniň göwrüminiň artmagy ýa-da peselmegi bilen hem üýtgeýärler. Harajatlaryň bu toparlanmasy önümçilik kuwwatlyklaryna, zähmet we maddy serişdelerine edilyän degişli çykadjylaryň özara baglanyşygyny ýüze çykarýar. Ahyrky netijede bu goýberilýän önümiň möçberi

bilen  ykdaýjalaryň arasyndaky gatnaşygy kesgitlemäge mümkinçilik berýär.

Hemişelik we üýtgäp durýan harajatlaryň jemine umumy harajatlar diýilýär. Şereketiň işini seljermekde we dolandyrmakda ortaça we udel harajatlar, şeýle hem önümçiligiň aňryçäk harajatlary uly ähmiýete eýedir. Ortaça we udel harajatlary diýlip taýýar önüm birligine edilýän harajatlara aýdylýar. Harajatlar üýtgeýänlere we şertli hemişelik görnüşlerine bölünende goýberilýän önümiň möçberi (C) aşakdaky formulada beýan edilýär:

$$C = V_{\text{birlík}} * N + F,$$

bu ýerde  $V_{\text{birlík}}$  – önüm birliginde üýtgäp durýan harajatlar,  $F$ – önümçiligiň goýberiliş göwrümine hemişelik harajatlar,  $N$ – önümçiligiň goýberiliş göwrüminiň natural ýüze  ykması. Şeýlelikde, önüm birliginiň özüne düşýän gymmaty indiki formula bilen kesgitlenilýär:

$$C_{\text{birlík}} = V_{\text{birlík}} + \frac{F}{N}.$$

Netijede, önümçiligiň möçberiniň artmagy bilen önüm birligine edilýän udel harajatlar azalýar, sebäbi hemişelik harajatlar köpsanly önüm birlikleriniň arasynda paýlanylýar.

Önümçilik prosesinde harajatlaryň wezipeleýin orny boýunça (tehnologik prosese bolan gatnaşyk boýunça) harajatlary esasylara we goşmaçalara bölýärler. Esasy harajatlara önümi öndürmekligiň tehnologik prosesi bilen gönüden-göni bagly bolan harajatlar degişlidir. Olara desgalaryň we ulag serişdeleriniň amortizasiýasy, desga hyzmat edýän kömekçi işgärleriň zähmet haky üçin töleg, şol işgärleriň pensiýa ätiýaçlandyrmasy, desga ideg etmek üçin zerur bolan ýangyç we energiýa, maşynlar we desgalar üçin  ykdaýjylar degişlidir. Goşmaça  ykdaýjylar önümi öndürmegiň tehnologik prosesi bilen gönüden-göni bagly däl-de, önümçiligi dolandyrmak, hyzmat etmek, guramak boýunça bellibir şertleriň täsiri astynda döreýär. Şonuň üçin hem olara administratiw-dolandyryş işgärleriniň zähmet tölegleri, poçta, telefon we gazet-žurnallaryň  ykdaýjylary, ýangyç-garawul goragy üçin  ykdaýjylary, dürli salgytlar we

ýygymlar, umumy önümçilik we umumy hojalyk çykdaýylary, taýýar önümiň amala aşyrylmagy bilen bagly çykdaýylar, önümçilik däl çykdaýylar we ýitgiler degişlidir. Harajatlaryň esasy we goşmaça toparlara bölünmekligi olary göni we gytaklaýyn toparlara bölmek bilen gabat gelmeýär. Harajatlaryň birmeňzeşlik derejesi boýunça harajatlaryň ýönekeý we çylşyrymly görnüşlerine bölünýär. Ýönekeý (birmeňzeş) harajatlar – bular bir ykdysady elementden: çig mal we materiallardan, satyn alnan önümler we ýarym taýýar önümlerden, tehnologik maksatly ýangyç we energiýadan, önümçilik işgärleriniň zähmet hakyndan, pensiýa ätiýaçlandyrmasyndan durýan harajatlardyr. Çylşyrymly (toplumlaýyn) harajatlar – bu birmeňzeş maksatlara eýe bolan birnäçe dürli ykdysady elementlerden ybarat harajatlar. Olara maşynlary we desgalary ulanmak we saklamak üçin çykdaýylar, umumy önümçilik, umumy hojalyk çykdaýylary, önümiň zaýalanmagyndan çekilen ýitgiler, beýleki önümçilik we söwda çykdaýylary degişlidir. Ýüze çykýan ýeri boýunça harajatlar önümçilik we täjirçilik diýen toparlara bölünýär. Önümçilik harajatlaryny önümi öndürmeklige gönüden-göni degişli çykdaýylar degişlidir. Olar önümçilikde önümiň özüne düşýän gymmatyny ýa-da kärhananyň önümçilikdäki harajatlaryny emele getirýärler. Täjirçilik harajatlary diýlip taýýar önümi ýerlemek bilen bagly çykdaýylara düşünilýär. Bu dolanyşykdaýy harajatlar islendik kärhanada ýüze çykýar. Taýýar önümi ýerlemek boýunça harajatlar iki topara bölünýär: Ulag we ýerleşdiriş. Taýýar önümiň äkidilmegi (ulag bilen üpjün edilmegi) önümçilik prosesiniň dowamy bolup durýar, ulag çykdaýylary ýüklemäni, düşürmäni, demir ýol we suw tarifi öz içine alýar. Ýerleşdiriş çykdaýylaryna taýýar önümiň gaplanmasy we sortlandyrmasy, olaryň saklanmasy, ýerleşdiriş işgärleriniň zähmet haklary, iş sapar çykdaýylary, mahabatlandyрма üçin tölegler girýär. Önümçilik we söwda çykdaýylary önümiň doly (söwda) özüne düşýän gymmatyny emele getirýär. Maksadalaýyklygy (rasonallyk) boýunça harajatlar önümçilik we önümçilik däl toparlara bölünýär. Önümçilik harajatlar diýlip önümçiligiň anyk şertlerinde maksadalaýyk bolan we esaslandyrylan harajatlara aýdylýar. Önümçilik däl harajatlara bolsa

önümçiligiň guramaçylyk we tehnologik kemçilikleri, kemçilikden gelen ýitgiler, ýetmezçilik bilen bagly sebäplere görä we şuna meňzeş harajatlar degişlidir. Meýilnamanyň içine girýän derejesi boýunça ähli harajatlar meýilnamalaşdyrylan we meýilnamalaşdyrylmadyk toparlara bölünýärler. Meýilnamalaşdyrylan harajatlara kärhananyň hojalyk işiniň häsiýetinden gelip çykýan we önümçiligiň çykdajy smetasynda göz önünde tutulan gutulgysyz harajatlar degişlidir. Meýilnamalaşdyrylmadyk harajatlar – bu önümçilik harajatlarydyr. Meýilnamalaşdyrylmadyklara bolsa ykdysady üýtgeşsiz däl we kärhananyň kadaly işinden gelip çykmadyk önümçilik däl harajatlar degişlidir. Bulara önümçilik üçin edilýän harajatlaryň smetasyňa girizilmeyän göni ýitgiler, ýetmezçilikler, çig malyň we materiallaryň saklanylmasyndaky zaýalanmalar sebäpli ýitgiler degişlidir.

Ýüze çykyş möhleti boýunça harajatlar gündelik we birwagtlaryn toparlara bölünýär. Gündelik harajatlara önümçilige zerur harajatlar (mysal üçin, çig mallara we materiallara edilýän harajatlar) girýär. Birwagtlaryn yzygider harajatlara, mysal üçin, önümçiligiň täze görnüşleriniň goýberilişiniň esaslanmasyna we taýýarlanmasyna degişli harajatlar girýär.

Seredilip geçilen seljerme toparlamalaryndan başga-da önümiň özüne düşýän gymmaty, häsiýeti boýunça (esasy we kömekçi önümçiliklere); işiň görnüşi boýunça (işler we hyzmatlar); önümçilik tapgyrlary boýunça toparlara bölünip bilner.

#### **14.4. Önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesi**

Önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesi kärhanany dolandýrmak boýunça ulanylýan möhüm gurallaryň biri bolup durýar. Ol kärhananyň içki hasabatyny guramakda we önümçiligiň dürli ýerlerinde harajatlaryň peselmeginiň, ätiýaçlyklaryň anyklanylmagynyň möhüm şertidir.

Kalkulirleme diýlip kärhana tarapyndan goýberilýän önümleriň (işleriň, hyzmatlaryň) birliginiň özüne düşýän gymmatyny hasaplamaklygyň usullarynyň jemine aýdylýar, bu prosesiň netijesi bolsa kalkulýasiýa diýlip atlandyrylýar.

Önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesi – bu önümçiligiň dürli görnüşleriniň düşewüntlilikiniň hasaplamasyny we bahasyny esaslandyrmaklyga hyzmat edýär. Önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesiniň häsiýetli aýratynlygy onuň, adaty, taýýarlygyň dürli derejesinde bolan önümleriň görnüşleriniň köpsanlysy bilen baglylygynda we onuň wagtda çäkli bolup durýanlygynda ýüze çykýar.

Birinji şert berlen hasabat döwür üçin ähli çykdaýlaryň ýa-da olaryň aýratyn bölekleriniň önümçiligiň (işleriň) görnüşleriniň deňişli edilmegi hökmanydyr. Eger-de muny göni ýol bilen ýerine ýetirip bolmaýan bolsa, onda çykdaýylar haýsy hem bolsa bir şertli esasynda proporsional paýlanylýar. Şeýlelikde, önüm birliginiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesi çykdaýylary kalkulýasiýanyň maddalary boýunça toparlanmasynyň harajatlaryň göni we gytaklaýyn harajatlara bölünmegi esasynda amala aşyrylýar. Kalkulirleme önümçiligiň meýilnamalaýyn özüne düşýän gymmatyny hasaplamagyň we önümçilik çykdaýylarynyň smetasyny işläp düzmegiň usuly hökmünde çykyş edýär. Meýilnamalaýyn we hakyky önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesinde çykdaýylaryň görkezijisi mazmuny boýunça, gytaklaýyn harajatlary ýaýratmak usuly boýunça, kalkulirleme we kalkulýasion birlikleriniň obýektleri boýunça deňeşdirip bolýan bolmalydyr.

Öň hem belenilip geçilişi ýaly, kalkulirleme işinde önümçiligiň birlikleriniň özüne düşýän gymmatynyň kalkulýasiýasy düzülýär. Düzüliş wagty boýunça kalkulýasiýalar deslapky we ahyrky diýen toparlara bölünýär.

Deslapky kalkulýasiýalar önümiň öndürilmeginden öň düzülýär. Olara şu aşakdakylar deňişlidir:

- Meýilnamalaýyn kalkulýasiýa meýilnama döwrüniň içindäki çykdaýylaryň hasaplanmasy bilen anyklanylýan aýratyn önümiň özüne düşýän gymmatynyň derejesi boýunça ýumuş bolup durýar. Ol önümçilige goýberilýän çykdaýylaryň iň ýokary derejesini göz önüne tutýar. Bu meýilnama ýylyň dowamynda çykdaýylary peseletmek göz önünde tutulýan kalkulýasiýanyň ortaça kadalaryna esaslanýar.

- Smeta kalkulýasiýasy bir gezeklik buýurmalar boýunça önüme (işe, hyzmata) çykdajylary anyklamak üçin işlenilip düzülýär. Ony hasaplamak usuly meýilnama kalkulýasiýasy bilen birmeňzeşdir. Buýrujy bilen hasaplaşyklarda smeta kalkulýasiýasy şertnama bahasyny emele getirýär.
- Meýilnama kalkulýasiýasyndan tapawutlylykda, normatiw kalkulýasiýasy önümçiligiň birliginiň özüne düşýän gymmatynyň bellibir sene üçin derejesini ýüze çykarýar we serişdeleri çykdajy etmegiň kadalary boýunça düzülýär. Normatiw kalkulýasiýalar önümiň özüne düşýän gymmaty boýunça meýilnamanyň ýerine ýetirilişine gözegçilik etmek üçin niýetlenendir.
- Taslamalaýyn kalkulýasiýa maýa goýum işlerinde ulanylýar. Taslamalaşdyrylýan önümçilikleriň we tehnologik prosesleriň ykdysady netijeliliginiň esaslanmagy üçin hyzmat edýär. Ol berkidilen çykdajy normatiwleri boýunça işlenilip düzülýär.

Ahyrky kalkulýasiýalar önüm taýýarlanandan soň düzülýär. Olara önüm (iş, hyzmatyň) birliginiň hakyky özüne düşýän gymmatynyň derejesini görkezýän hakyky (hasabat) kalkulýasiýalar degişlidir. Ol meýilnama kalkulýasiýasynyň maddalary boýunça düzülýär. Onda meýilnama kalkulýasiýasy tarapyndan göz önünde tutulmadyk çykdajylar we ýitgiler hem görkezilýär. Adatça, hakyky kalkulýasiýa pasyllaýyn we ýekebara önümçilikden başgalarynda önümiň ähli görnüşleri boýunça her aýda düzülýär. Olar önümiň özüne düşýän gymmatynyň ösüşiniň we derejesiniň seljermesi üçin ulanylýar.

Kärhananyň içinde hojalyk hasaplaşygy gurnalan ýagdaýynda bolsa, onuň işine bagly harajatlar merkeziniň maddalaýyn hasabat kalkulýasiýasy düzülýär.

Önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesinde esasy mesele bolup kalkulirlenmäniň obýektiniň dogry kesgitlenilmegi çykyş edýär. Kalkulirlenmäniň obýekti diýlip degişli harajatlaryň degişli kalkulirlenýän önüminiň (işleriň, hyzmatlaryň) görnüşine düşünmek bolar. Kalkulirlenmegiň obýektini saýlamakda tehnologik prosesiniň aýratynlyklaryny, taýýarlanylýan önümiň häsiýetlerini, kärhananyň

guramaçylyk gurluşyny we kalkulirlemegiň maksadyny göz önünde tutmalydyr.

Taýýarlanýan önümiň tehnologiýasyna we häsiýetine laýyklykda kalkulirlemäniň obýekti bolup şular çykyş edýär:

- Önümçilikdäki harajatlaryň bir ýa-da toplumlaýyn görnüşleri. Bu ýerde çig mallaryň we materiallaryň taýýar önüme öwürilmegi yzygider tehnologik proseslerden ybaratdyr, bu bolsa demir, himiýa, ýeňil (dokma) senagatlarynda duş gelýär.
- Umumy harajatlar ýa-da aýratyn seh, ýer harajatlary boýunça öndürilen önüm, birmeňzeş öndürilen önümleriň topary, birmeňzeş öndürilen önümleriň seriýasy. Bu ýagdaýda taýýarlaýyş tehnologik ýa-da predmetleýin alamat boýunça gurnalan sehlerde bolup geçýär, bu bolsa ulag gurluşyk toplumynda we gaýtadan işleýiş senagatynyň beýleki pudaklarynda duş gelýär.
- Bellibir işi (ýükleýiş-düşüriş, ulag) ýerine ýetirmäge ýöriteleşen kärhanalardaky işiň görnüşi.

Köpsanly pudaklaryň kärhanalary üçin kalkulirlemegiň obýekti bolup taýýar önümiň, sehler we önümçilik uçastoklar üçin bolsa ýarym taýýar önümleriň we işleriň aýratyn görnüşleriniň özüne düşýän gymmaty degişlidir.

Kalkulirlemäniň obýektiniň esaslandyrylmak bilen birlikde, kalkulýasion birlikini dogry kesgitlemek wajypdyr.

Senagatyň köp pudaklarynyň aglaba köpüsinde kalkulýasion birliklerini kesgitlemekligiň esasy ölçegi bolup önümçilik standartlary we tehniki şertler çykyş edýär. Kalkulýasion birlik ykdysady taýdan birmeňzeş we öndürilen önümiň mukdar tarapyny şöhlelendirýär we wagta durnukly bolýar.

Kalkulýasion birlikleriň indiki görnüşlerini tapawutlandyrýarlar:

- Natural kalkulýasion birlikler (san, tonna, metr, sagatda kWt.). Olar önümiň çykarylyşyny fiziki ölçeglerde häsiýetlendirýärler we öndürilen önümiň özboluşlylygyny görkezýär, olary ölçäp, hasaplap, bahalandyryp bolýar. Senagatyň köp pudaklarynda kärhanalar harydyň görnüşlerine, ölçeglere bölünýän giň nomenklaturasyny goýberýärler. Bular

ýaly ýagdaýlarda kalkulýasion birlikleriň natural ölçegler bilen doly gabat gelmek talaby kalkulirlenmegiň çendanaşa çylşyrymlaşmagyna getirip biler. Şonuň üçin hem, köplenç, öndürilen önümleriň we olaryň görnüşleriniň birnäçesini birleşdirýän berkidilen kalkulýasion birlikleri ulanýarlar.

- Şertleýin-natural kalkulýasion birlikler birmeňzeş önümleriň deňeşdirip bolýan birliklerde möçberini häsiýetlendirýär. Dürli görnüşli önümçiligiň şertleýin-natural birliklerde hasaplanylmagy birmeňzeş önümçiligiň hil çäkleriniň, zähmet sygymlylygynyň gatnaşygyna baglylykda kesgitlenilýän geçirimleriň koeffisiýentleri boýunça amala aşyrylýar.
- Şertleýin kalkulýasion birlikler önümiň ýymitlik gymmatyny kesgitlemegi göz önünde tutýar.
- Kalkulýasion birlikler zähmet ýüze çykmasynda (norma-sagatlarda) önümleri çykarmak we hyzmatlary ýerine ýetirmek üçin işleriň möçberini häsiýetlendirýär.
- Ýöriteleşen kärhanalarda işiň kalkulýasion birligi (tonn/km, ulag/sagat, ulag/çalşyk);
- Gymmatlaýyn kalkulýasion birlikler: bir manatlyk önüme harajatlar.

Önümiň özüne düşýän gymmatynyň dogry kesgitlenilmegi üçin uly ähmiýete kalkulirlmek usulynyň saýlawy eýedir, kalkulirlmek bolsa kalkulýasion birligiň özüne düşýän gymmatyny hasaplamakda ulanylýan usullaryň ulgamydyr. Häzirki wagtda önümiň özüne düşýän gymmatyny kalkulirlenmegiň indiki usullary bellidir:

- Hadysalaýyn (ýönekeý) usul senagatyň gazyp alýan pudaklarynda, elektro beketlerde, şeýle-de önümiň bir ýa-da iki görnüşini taýýarlaýjy kärhanalarda ulanylýar. Kāwagt ony kalkulýasiýanyň diňe bir tazededen gurnamak boýunça amala aşyrylýandygy sebäpli, harajatlaryň we kalkulýasiýany hasaplamagyň tazededen gurnamak usuly diýip atlandyryýarlar. Bu usulda önümi goýbermek boýunça harajatlaryň ählisi, şol sanda kärhanany dolandyrmak we hyzmat etmek boýunça harajatlary gönümel gazylyp alnan ýa-da getirilen önümçiligiň mukdaryna bölüp, özüne düşýän gymmatyna degişli edýärler.



- Buýurmalar usuly maşyn gurluşyk toplumynyň ýekeleşýän ýa-da az goýberilýän önümçiliklerinde şeýle senagatyň ähli pudaklarynda abatlaýyş-mehaniki işlerinde ulanylýar. Bu ýagdaýda kalkulirlenmäniň obýekti hökmünde bir ýa-da birnäçe önümler üçin aýratyn önümçilik buýurmalary çykyş edýär. Dowamly önümçilik sikli bolan iri önümler taýýarlananda kalkulýasion döwrüni gysgaltmak üçin buýurmalar bütin önüme däl-de, aýratyn tehnologik we montaj uzellerine resmileşdirilýär.

Görkezilen usulyň esasy ýetmezçiligi ýerine ýetirilen buýurmanyň netijeleri baradaky maglumatyň alynmagynda jemlenýär, adat bolşy ýaly, onuň doly gutarmagynda şertnama ylalaşyk nyrhynyň derejesine täsir edýär:

- Normativ usul köptaraplaýyn bolup durýar hem-de senagatyň ähli pudaklarynda ulanylýar:
  - a) harajatlaryň tehnologik normalaryň esasynda normativ kalkulýasiýanyň düzülmegi;
  - b) kadadan çykmanyň hasabyny alyp barmak (bu kadadan çykmanyň ululygyny kesgitlemek bilen).
- Gaýtadan bölme usuly harajatlary çäk boýunça ulgamlaşdyrmaga hem-de ýarymfabrikatlaryň özüne düşýän gymmatyny kesgitlemäge mümkinçilik berýär. Bu metaly gaýtadan işleýän, himiýa, dokma, azyk, gurluşyk materiallarynyň senagatlary üçin häsiýetlidir. Hasabat döwri üçin öndürilen ähli önümiň hakyky özüne düşýän gymmaty önümçilik harajatlaryndan ugur alyp kesgitlenýär. Täzeden gurnamak usulynyň ýarymfabrikat görnüşi hem ulanylýar. Bu ýagdaýda diňe bir soňky önümiň özüne düşýän gymmaty däl, eýsem her täzeden guralma hadysasy aýratynlykda kalkulirlenýär, ýagny taýýar önümiň özüne düşýän gymmaty ýarym fabrikatlaryň özüne düşýän gymmaty, her biriniň kalkulirlenmegi aýratynlykda düzülip hasaplanylýar.
- Önümçilik usuly göni harajatlaryň ýöriteleşdirilen kärhahalarda ýa-da ulag gurluşyk toplumynyň

kärhanalarynyň sehlerinde öndürilýän önümçiligiň dürli görnüşlerine ulgamlaşdyrylmagyna esaslanýar. Bu ýagdaýda kalkulirlemegiň obýekti bolup ýygnaýş tapgyryny geçmeýän ätiýaçlyk bölekleriniň aýratyn görnüşleri çykyş edýär.

Önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesiniň esasy meselesi gytaklaýyn harajatlaryň esasy we kömekçi, hyzmat ediji önümçiliklere, bir gezekleýin buýurmalara, tamamlanmadyk önümçilige wetaýýar önümçiligiň dürli görnüşlerine ýaýradylmagynyň esasynda amala aşyrylýar. Tejribede gytaklaýyn harajatlaryň paýlanylmagynyň indiki usullary ulanylýar:

- Çig malyň ýa-da gaýtadan işlenilen önümiň agramyna proporsional. Bu usuly diňe bir görnüşli önüm öndürýän önümçiliklerde ulanmak bolar.
- Önümçilik işgärleriniň zähmet haklaryna proporsional. Bu usulyň ýönekeýligi sebäpli ol giňden ýaýrandyr. Şonuň bilen birlikde onuň düýpli kemçilikleri hem bardyr: kärhananyň sehleri boýunça zähmetiň awtomatlaşdyrmak derejesiniň birmeňzeş bolmazlygy sebäpli, önümiň özüne düşýän gymmaty ýalňyş beýan edilip bilner.
- Gaýtadan işlemäniň gymmatyna proporsional. Bu usul bilen ýeňil senagatda gytaklaýyn harajatlar ýaýradylýar. Ol ýerde çig malyň we materiallaryň udel agramy uludyr.
- Enjamlaryň işiniň maşyn-sagat mukdaryna proporsional. Bu usul gaýtadan işleýän senagatda enjamy saklamak we ulanmak üçin harajatlary paýlamakda ulanylýar.
- Enjamlaryň birmeňzeş toparlarynyň koeffisiýent-maşyn-sagat esasynda hasaplanan smeta normalaryna proporsional. Bu usul paýlamakda iň bir esaslanan usuldyr, emma ol örän köp zähmeti talap edýär, şonuň üçin hem giňden ulanylmaýar.
- Koeffisiýentlere proporsional. Koeffisiýent usullar gytaklaýyn harajatlaryň önümleriň kesgitli markalarynyň we sortlarynyň arasynda harajatlary paýlamak üçin ulanylýar. Olar birmeňzeş önümleri goýberýän köpçülikleýin önümçilikde ulanylýar.

Koeffisiýentler uzak möhlete belenilýär we çäkleriň üýtgedilmeginde gaýtadan seredilýär.

Önümçiligiň, işleriň we hyzmatlaryň aýratyn görnüşleriniň özüne düşýän gymmatyny kesgitlemekde harajatlar kalkulýasion maddalar boýunça toparlanylýar.

Kalkulýasion maddalar boýunça toparlanma harajatlaryň çykdaýlaryň ugruna (önümçilige ýa-da oňa hyzmat ediş üçin) we ýüze çykyş ýerine (esasy önümçilik, goşmaça gulluklar, hyzmat ediş hojalyklar) baglylykda düzümini görkezýär.

Önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesi üçin kalkulýasion maddalaryň nusgawy nomenklaturasy ulanylýar, ol şulary öz içine alýar:

- çig mal we materiallar;
- galyndylar (hasaplanyp aýrylýar);
- toplumlaşdyryjy önümler we ýarymfabrikatlar;
- tehnologik maksatlar üçin ýangyç we energiýa;
- önümçilik işgärleriniň esasy zähmet haky;
- önümçilik işgärleriniň goşmaça zähmet haky;
- döwlet pensiýa ätiýaçlandyrmasyň geçirimleri;
- enjamlary saklamak we ulanmak üçin çykdaýlar;
- umumy önümçilik harajatlary;
- umumy hojalyk harajatlary;
- önümiň zaýalanmagyndan çekilýän ýitgiler;
- beýleki önümçilik harajatlary;
- söwda harajatlary.

### **Özüni barlamak üçin soraglar**

1. Önümiň özüne düşýän gymmaty diýlip nämä düşünilýär?
2. Önümiň özüne düşýän gymmatyny kesgitlemegiň usullary haýsylar?
3. Önümiň özüne düşýän gymmatyny kesgitleýän harajatlaryň düzümine haýsylar degişli?
4. Kärhananyň öndürýän önüminiň ortaça pudaklaýyn özüne düşýän gymmatyny kesgitlemegiň usuly nähili?

5. Önümi öndürmek üçin harajatlaryň toparlanmasy nämä esaslanýar?
6. Binýatlyk önümiň özüne düşýän gymmaty diýlip nämä aýdylýar?
7. Göni harajatlara nämeler degişli?
8. Kärhanalarda önümiň özüne düşýän gymmaty haýsy harajatlaryň esasynda anyklanylýar?
9. Meýilnamalaýyn özüne düşýän gymmat haýsy görkezijilere esaslanyp kesgitlenilýär?
10. Kalkulýasiýon birlikleriň näçe görnüşleri bar?

### 15.1. İşgärler düşünjesi, olaryň düzümi we gurluşy

Kärhananyň işinde esasy orny zähmet serişdeleri eýeleýär. Aýratyn alnan kärhanalarda «zähmet serişdeleri» adalgasynyň ornuna «kärhananyň işgärleri» diýen adalgalar ulanylýar.

Zähmet serişdeleri diýlip halk hojalygynda işlemek üçin zerur bolan fiziki ösüşe we akyl ukyplaryna eýe bolan ýurduň ilatynyň bir bölegine aýdylýar.

İşgärler kärhananyň in bir esasy serişdeleri bolup durýar, olaryň işiniň netijeliligi kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygyny kesgitleýär:

- zähmet serişdeleri önümçiligiň maddy elementlerini herekete getirýär, önümi, gymmaty we goşmaça önümi peýda görnüşinde döredýär;
- önümçilik işiniň dowamynda hünärmenlik derejesiniň ýokarlanmagynyň esasynda zähmet serişdeleriniň gymmaty hemişe ýokarlanýar, onda esasy gaznalara häsiýetli bolan könelme bolmaýar;
- öndüriji güýçleriň ösüşinde adam faktory zähmet öndürijiliginiň ýokarlanmagynyň esasy çeşmesi bolup durýar.

Kärhananyň işgärleriniň düzümi ýa-da işçi gullukçylary indiki absolýut we otnositel görkezijiler bilen şekillendirilip bilýän mukdar, hil we gurluş häsiýetnamalaryna eýedir:

Mukdar häsiýetnamalary:

- Kärhananyň, onuň düzüm bölekleriniň, aýratyn toparlarynyň kesgitli bir senä sanawy we geliş sanawy;
- Kärhananyň işgärleriniň, onuň bölümleriniň bellibir döwür üçin ortaça sanaw boýunça sany (mukdary);
- Kärhananyň işgärleriniň umumy sanynda aýratyn bölümleriň (toparlaryň, kategoriýalaryň) işgärleriniň udel agramy;
- Kärhananyň işgärleriniň bellibir döwür üçin sanynyň ösüş depginleri;

- Kärhananyň, işgärlerleriniň ortaça razrýady;
- Kärhananyň umumy işgär-gullukçylarynyň jeminde ýokary ýa-da ýörite orta bilimli işgärleriň udel agramy;
- Ýolbaşçy we hünärmenleriň ortaça iş stažy;
- İşgärleri işe kabul etmek, işden boşatmak we ş.m. boýunça kärhanalaryň işgärleriniň geldi-geçerlik derejesi.

Sanalyp geçilen görkezijileriň jemi kärhananyň zähmet resurlarynyň üýtgemeginiň ýagdaýyna seljerme geçirmek, şeýle-de hünärmenleri dolandyrmak üçin ulanylýar.

Işgärleriň *sanaw sany* (düzümi) diýlip – bu kärhanada bellibir senäniň dowamynda hasapda duran işgärleriň jemine aýdylýar.

Kärhananyň işgärleriniň *işe gelenleriniň* sany diýlip kärhananyň sanaw sany boýunça işe hakykatdan gelen işgärlerine aýdylýar. Kärhananyň işgärleriniň sanawy boýunça we işe gelenleriň arasyndaky tapawut tutuş gün işe gelmedikleriň (dynç alyş günleriniň, ýarawsyzlygyň we iş sapar günleri we ş.m.) sanyny häsiýetlendirýär.

Aý boýunça işgärleriň ortaça sanaw boýunça sanyny kesgitlemek üçin sanaw düzümi boýunça işgärleriň aýyň her bir senenama güni (dynç we baýramçylyk günlerini goşmak bilen);

Aý boýunça işgärleriň ortaça sanaw boýunça sanyny kesgitlemek üçin aýyň senenama (dynç we baýramçylyk günelerini goşmak bilen) günlerinde işgärleriň sanaw düzüminiň sanyny jemlemek we alnan sany aýyň senenama günlerine bölmek arkaly çykarylýar.

Ortaça sanaw sanynyň görkezijisi zähmet öndürijiligini, ortaça zähmet hakyny we beýleki görkezijileri kesgitlemek üçin ulanylýar.

Kärhananyň işgärleriniň sanyndan başga zähmet mümkinçilikleriniň mukdar häsiýetnamasy hökmünde zähmet serişdeleriniň gaznasynda (Gzr) adam-günlerde ýa-da adam-sagatlarda görkezilip bilner:

$$Gzr = Sos * Diw,$$

bu ýerde Sos– işgärleriň iş döwrüniň dowamyndaky ortaça sanaw sany;

Diw – iş döwrüniň sagat we günlerdäki dowamlylygy.

Kärhananyň zähmet serişdeleriniň hil häsiýetnamalary hünär ussatlygynyň derejesi bilen kesgitlenýär.

Kärhananyň zähmet serişdeleriniň hil derejesini kesgitlemek onuň mukdar derejesini kesgitläniňden kyndyr.

Munuň üçin görkezijileriň indiki topary ulanylýar:

- Ykdysady: zähmetiň çylşyrymlylygy, işgäriniň hünär derejesi, pudaklaýyn degişlilik, zähmet şertleri, zähmet döwri (stažy);
- Şahsy: tertip-düzgüni, başarnyklaryň bolmagy, dogruçyllyk, döredijilik işjeňligi;
- Guramaçylyk-tehniki: zähmetiň özüne çekijiligi, enjam üpjünçiligi, önümçiligiň tehnologik-guramaçylyk derejesi;
- Durmuş-medeni: köpçülikleýinlik, durmuş işjeňligi, umumy medeni we ahlak ösüş.

Zähmet serişdeleriniň gurluş häsiýetnamasy kärhananyň aýratyn toparlarynyň we kategoriýalarynyň işgärleriniň düzümi we mukdar gatnaşygy bilen anyklanylýar.

Esasy önümçilik prosesine bolan gatnaşygynyň häsiýeti boýunça kärhananyň ähli işgärleri önümçilik işi bilen bagly hünärmenler, şeýle hem önümçilik däl işler bilen meşgullanýan hünärmenlere bölünýärler.

Kärhananyň esasy önümçilik işi bilen gönüden-göni bagly bolan işgärler esasy önümçilik işgärleri diýlip atlandyrylýar. Olara esasy kömekçi we hyzmat ediji önümçilik bölümleriniň işgärleri, kärhananyň balansynda ýerleşýän ylmy-barlag, konstruktorçylyk we tehnologiýa guramalaryň we barlaghanalaryň işgärler merkezi dolandyryş edarasy, kärhananyň desgalarynyň we ulag serişdeleriniň tutuş we dowam edýän abatlaýyş işleri bilen meşgul gulluklaryň işgär gullukçylary degişlidir.

Kärhananyň balansynda durýan söwda, jemgyýetçilik iýmiti, ýaşaýyş-jaý hojalygy, lukmançylyk edaralary, okuw binalary, mekdebe çenli ýaşly çagalara terbiýe bermek boýunça düzüm birlikleriniň işgärleri esasy önümçilik däl işgärler diýlip atlandyrylýar.

Işgärler diýlip maddy gymmatlyklary döretmek, esasy serişdeleri gurnamak, abatlamak, göçürmek bilen meşgullanýan adamlara aýdylýar. İşgärleriň zähmeti, köplenç halatlarda fiziki görnüşde bolýar.

Esasy önümçilik prosesine bolan gatnaşyga baglylykda işgärler esasy we kömekçi toparlara bölünýär. Esasy işgärler, kärhananyň

esasy önümçilik sehlerinde işleýän işgärler degişlidir. Kömekçi işgärler bolsa esasy önümçilik prosesine hyzmat edýän, hususan-da, gurallaryň üpjün edilmegi we abatlandyrylmagy, gurallaryň paýlanmagy, detallaryň daşalmagy bilen meşgullanýan, şeýle-de kömekçi we hyzmat ediji (energetiki gural we ulag) sehleriň işgärleri degişlidir.

Işgärleri esaslara we kömekçilere bölmeklik bellibir derejede şertlidir, sebäbi tehnologik prosesiniň diňe esasy we kömekçi amallary ýerine ýetirmegi göz önünde tutýan işgär kärleri ýokdur.

Gullukçylar diýlip akyl zähmetiniň ol ýa-da başga görnüşini aňladýan işgärlere aýdylýar. Gullukçylar hem öz gezeginde ýolbaşçylara, hünärmenlere we gullukçylara bölünýär:

Ýolbaşçylar – bu dolandyryşyň dürli derejelerinde ýolbaşçylyk wezipelerini amala aşyran işgärlerdir: müdir, bölüm başlygy, ussa, topar ýolbaşçysy ýaly derejelerde ýolbaşçylyk wezipelerini amala aşyran işgärlerdir.

Hünärmenler – bu ýokary ýa-da orta hünär bilimli, kärhananyň esasy işini amala aşyran düzüm birliklerinde hünärine laýyk: konstruktor, tehnolog, marketolog wezipesini ýerine ýetirýän işgärler degişlidir.

Gullukçylara resminamalary taýýarlamak, hasaba almak we gözegçilik etmek, hojalyk hyzmatynyň iş önümçiligini amala aşyran işgärler, pulhanaçylar, gözegçiler, iş ýöredijiler we ş.m. degişlidir.

Gullukçylaryň zähmeti işgärleriň zähmetinden tapawutlanýar:

- Gullukçylaryň zähmeti akyl zähmetine ýakyndyr, işgärleriň zähmeti bolsa fizikidir.
- Gullukçylaryň zähmetiniň netijelerini mukdar ölçegi bilen ölçäp bolmaýar.
- Gullukçylaryň zähmet netijeleri göni däl-de, birnäçe wagtyň geçmegi bilen ýüze çykýar.

Işgärleriň her bir kategoriýasy dürli kârlere bölünýär, olar hem öz gezeginde hünär toparlaryna bölünýär. Hünärleriň içinde bolsa işgärler hünär derejeleri bilen tapawutlanýar. Bu ýerde kär diýlip bellibir nazary we tejribe ukyplaryny talap edýän zähmet işiniň aýratyn görnüşine düşünilýär, hünär diýlip bolsa işgärlerden goşmaça



ýörite bilimleri talap edýän we ýörite aýratynlyklary bolan käriň içindäki işiň görnüşine düşünilýär. Mysal üçin, ykdysadyýetçi – bu kär. Onuň içinde meýilnamaçylar, buhgalterler, marketologlar ýaly hünärler tapawutlandyrylýar. Demir ussasy (tokar) käri özünde indiki hünärleri jemleýär: karusel stanogynyň ýanynda işleýän demir ussasy, gyryjy stanokda işleýän demir ussasy we ş.m. Mundan başga-da hünärmenler hünärmençilik derejesi, ýagny ol ýa-da beýleki käre ýa-da hünäre eýe boluş derejesi bilen tapawutlanýarlar. Işgärleriň hünär derejesi tarif razrýady bilen, gullukçylaryň hünär derejesi bolsa, eýeleýän wezipesi we tarif razrýady bilen häsiýetlendirilýär.

Önümçilikde işleýän işgärler üçin kategoriýalar boýunça umumy kabul edilen toparlanmasyndan başga, her bir kategoriýanyň içinde hem toparlanma bardyr. Mysal üçin, ýolbaşçylary olaryň dolandyryan işgärlerine baglylykda düzümläýin we bölümleýin toparlara bölýärler. Düzümläýin ýolbaşçylara dolandyryjylar, önümçilik bölümleriniň, kärhanalaryň, pudaklaryň işgärlerini dolandyryan hünärmenleri we olaryň orunbasarlary degişlidir; Bölüm ýolbaşçylaryna bolsa bölümleriň, gulluklaryň (bölümleriň, edaralaryň) işgärlerine gözegçilik edýän hünärmenler we olaryň orunbasarlary degişlidir.

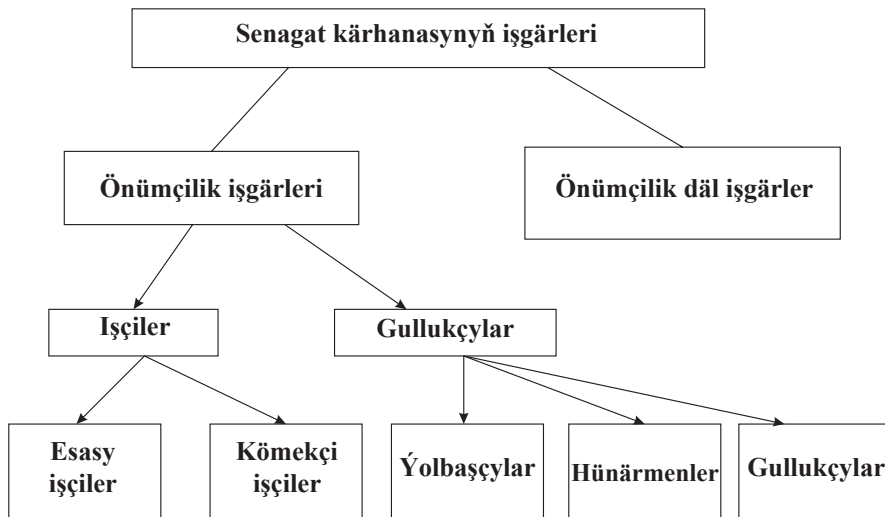
Kärhanada işçi güýjüniň peýdalanylmagy netijeliligi bellibir dejerejede kärhananyň işgärleriniň gurluşyna, düzümine we olaryň umumy sanawdaky tutýan paýyna bagly bolýar.

Şekilde kärhananyň işgärleriniň nusgawy görnüşi beýan edilýär. Kärhananyň senagat-önümçilik işgärleriniň gurluşyna aşakdaky faktorlar täsir edýär:

- önümçiligiň mehanizmleşme we awtomatlaşma derejesi;
- önümçiligiň görnüşi (ýekeleýin, ownukseriýaly, ulyseriýaly, köpçülikleýin);
- kärhananyň ölçegi;
- hojalygy ýöretmegiň guramaçylyk-hukuk görnüşi;
- goýberilýän önümçiligiň çylşyrymlylygy we ylmy sygymlylygy;
- kärhananyň pudaklaýyn degişliligi we beýlekiler.

Kärhanadaky işgärler babatyndaky syýasat senagat-önümçilik işgärleriniň kategoriýalarynyň optimal gatnaşygynyň emele gelmegine gönükdirilmelidir (*15. I- nji şekil*).

### Senagat kärhanalarynyň işgärleriniň düzümi we gurluşy



Kärhananyň zähmet serişdelerinden (kadrlaryndan) «zähmet potensialy» düşünjesini tapawutlandyrmak gerek, ol kärhananyň işgärleriniň maksatlaryna ýetmek boýunça maksimal mümkinçiliklerini anladýan integral häsiýetnamadyr.

Zähmet potensialy jemgyýetçilik önümçiligi nukdaýnazaryndan adam serişdeleriniň mümkinçilikleriniň amala aşan we amala aşmadyklary bilen hem anyklanylýar. Zähmet potensialy, bir tarapdan, önümçiligiň maddy-tehniki esasy bilen bagly, beýelki tarapdan bolsa, ony köp manyda zähmetiň intensiwligi kesgitleýär. Zähmet potensialy mukdar taýdan zähmet resusrlarynyň sany, onuň jyns, ýaş gurluşy, iş wagtynyň dowamlylygy, adamyň zähemete gatnaşygynyň ortaça fiziki mümkinçilikleri bilen häsiýetlendirilýär.

### 15.2. Kärhananyň işgärleriniň sanynyň meýilnamalaşdyrylyşy

Kärhananyň işgärleriniň sanynyň meýilnamalaşdyrylmagy öz önünde aşakdaky meseleleri goýýar:

- zähmet resusrlary gurşawynda maksatlaryň we wezipeleriň anyklanylmagy;

- işleýänleriň sanyny anyklamak;
- işgärleriň geldi-geçerligine baha bermek we işden boşaýanlaryň iş ornunyň öz wagtynda eýelenilmegi;
- işçi güýjüniň ýetmezçiliginiň ýerini we wagtyny anyklamak;
- zähmet bazarynda işçi güýjüne bolan islegiň üýtgemeginiň çaklanylmagy we beýlekiler.

Işleýänleriň sanyny anyklamak üçin hasaplamagyň umumy-laşdyrylan we detallaýyn usullary ulanylýar.

Hereket edýän ýeterlik derejede durnukly önümçilik meýilnamasy bolan kärhanalarda işgärleriň sany meýilnama döwründe berkidilip, indiki formula bilen anyklanylýp bilner:

$$S.o.s.^m = S.o.s.^b * I_q - T,$$

bu ýerde  $S.o.s.^m$  – işleýänleriň ortaça sanaw meýilnama sany, adam;  
 $S.o.s.^b$  – bazis döwründe işleýänleriň ortaça sanaw meýilnama sany, adam;

$I_q$  – meýilnama döwürde önümçiligiň göwrüminiň üýtgemek indeksi;  
 $T$  – zähmet öndürjiligi ýokarlandyran çäreleri göz önünde tutup hasaplanan işgärleriň sanynyň tygşytlylygy, adam (formula seretmeli).

Kärhanalar şol sanda, täze döredilýänler üçin has takyk we esaslandyrylan bolup, işgärleriň göni hasabynyň esasynda detallaýyn meýilnamalaşdyrylmagy çykyş edýär:

- işleriň zähmet sygymlylygy boýunça;
- öndürmäniň kadalaryna görä;
- maşynlara we agregatlara hyzmat etmek we tehnologik prosese gözegçilik etmek esasynda işgär ýerleri boýunça.

Hyzmat edişiň normalary bolan işleri ýerine ýetirýän kömekçi işgärleriň sanynyň meýilnamalaşdyrylmagy işiň tapgyrlylygyny hasaba almak bilen hyzmat ediş obýektleriniň umumy sanynyň anyklanylmagyna getirilýär. Bu sanyň hyzmat ediş normasyna bölünmeginden alnan hususy kömekçi işgärleriň sanyny aňladýar.

Gullukçylaryň sany ortaça pudak maglumatlaryndan ugur alnyp anyklanylýp bilner, onuň bolmadyk ýagdaýynda bolsa kärhananyň işläp düzen normatiwleri boýunça tapylýar.

Sanyň normatiwleri diňe bir dolandyryşyň aýratyn wezipeleri boýunça däl, eýsem, wezipe toparlary, tutuş kärhana, şeýle-de

işleriň aýratyn görnüşleri (hasap, grafiki, hasaplaýyş) we wezipeler (konstruktorlar, tehnologlar, buhgalterler) boýunça hem işlenilip düzülýär.

Hyzmat ediji işgärleriň sany hyzmat edişiň berkidilen normalary boýunça anyklanyp bilner. Mysal üçin, tam süpürijileriň sany, otaglaryň tutýan inedördül metrleri, egin-eşik seredýänleriňki (garderobşik) bolsa hyzmat edilýän adamlaryň sany bilen tapylýar.

Ýolbaşçylaryň sany dolandyryjylyk normalarynyň göz önünde tutulmagy we birnäçe beýleki faktorlar bilen tapylýar.

Hereket edýän kärhananyň işgärlere bolan islegini üpjün etmek diňe bir işgärleriň sanynyň anyklanylmagyny däl, eýsem, onuň bar bolan işçi güýji, işgärleriň geldi-geçerligi we işgärlere bolan goşmaça islegiň ýa-da artykmaçlyklaryň anyklanmasy bilen deňeşdirilmegini hem talap edýär.

Işgär dolanyşygy – bu bellibir döwür aralygynda ähli işden çykarylýanlaryň ýa-da täze işe kabul edilýänleriň şol döwürde kärhanada işleýän ortaça sanawy boýunça işgärleriň sanyna bolan gatnaşygydyr.

Işgärleriň geldi-geçerligi – bu bellibir döwür içinde öz islegine görä işden boşanlaryň sanynyň edil şol döwür üçin ortaça sanaw boýunça işgärleriň gatnaşygynyň göterimde ýüze çykmagydyr.

Işçi güýjüniň dolanyşygynyň we işgärleriň geldi-geçerliginiň ýokary derejesi ýa-da önümçilik-hojalyk işiniň aýratynlyklary, ýa-da kärhananyň şowsuz işgär syýasaty bilen düşündirilýär. Şonuň üçin hem işgärleriň geldi-geçerliginiň peselmegi üçin aşaky çäreleri amala aşyrmak maslahat berilýär:

- zähmet şertleriniň gowulandyrylmagy we zähmet hakynyň ýokarlandyrylmagy;
- işgärleriň ukyplarynyň doly derejede ulanylmagy;
- hünär derejesiniň kämilleşdirilmegi;
- netijeli durmuş ýeňillikler syýasatynyň geçirilmegi;
- işgärler syýasatynyň we zähmet hakynyň yzygiderli seljerilmegi we netijeli düzedişleriň girizilmegi;
- ýerine ýetirilýän iş görnüşleriniň özüne çekijilik derejesiniň ýokarlanmagy we ş.m.

### 15.3. Kärhananyň zähmet serişdeleriniň ulanylyşynyň görkezijileri

Zähmet resurslarynyň ulanylyşynyň netijeliligi zähmet öndürjiligi bilen häsiýetlendirilýär.

Zähmet öndürjiligi iş wagtynyň birliginde öndürilen önümiň möçberi ýa-da ýerine ýetirilen işiň birligine bolan zähmet harajatlary bilen anyklanylýar. Zähmet öndürjiliginiň ýekebara we jemgyýetçilik görnüşlerini tapawutlandyrmak bolýar. Zähmetiň ýekebara harçlamalarynyň netijeliligi ýekebara (janly) zähmetiň öndürjiligi diýlip atlandyrylýar we işgär tarapyndan wagt birliginde (işläp çykarma) ýa-da önümçiligiň birliginde bolup geçýän wagt harçlamalary (zähmetsygymlý) bilen öndürilýän maddy peýdanyň mukdary bilen ölçenilýär.

Diňe bir janly däl, eýsem, maddylaşdyrylan zähmetiň harçlamalary bilen anyklanylýan zähmet öndürjiligi jemgyýetçilik zähmetiniň öndürjiligi diýlip atlandyrylýar.

Kärhana derejesinde zähmet öndürjiliginiň esasy görkezijileri önümçilikdäki işläp çykarmalarynyň ( $I$ ) we zähmetsygymlýlygyň ( $T_r$ ) görkezijileriniň esasynda indiki formula bilen hasaplanýlar:

$$I = \frac{q}{S.o.s.},$$

$$T_r = \frac{T}{q},$$

bu ýerde  $q$  – öndürilen önümleriň, ýerine ýetirilen işleriň natural we şertli-natural görnüşlerdäki ölçegidir;  $T$  – ähli önümleri öndürmek üçin harçlanan wagt, norma-sagat.

Önümçiligiň işläp çykarylmasy zähmet öndürjiligiň has giňden ýaýran we uniwersal görkezijisidir. Şunlukda, önümçiligiň göwrüminiň ölçeg birligine ( $q$ ) baglylykda işläp çykarmany anyklamanyň üç usuly tapawutlandyrylar: natural, gymmatlaýyn we normalaşdyrylan iş wagty.

İşläp çykarmany anyklamakdaky natural görkezijileri birmeňzeş önümleri goýberýän kärhanalar (gaz, kömür, elektroenergetika, tokaý ýaly pudaklaryň kärhanalary) üçin ulanylýar, şertli-natural görkezijiler bolsa birmeňzeş önümleriň birnäçe görnüşini goýberýän kärhanalar

(dokma, sement, metaly işläp bejeriş we beýleki senagat pudaklarynyň kärhanalary) üçin ulanylýar. Dürli önümleri öndürýän kärhanalarda gymmat emele getirmek: jemi, harytlyk ýa-da ýerlenilýän önümiň görkezijileri boýunça kesgitlenilýär.

Işläp çykarma işlenen bir adam sagadyna, bir işlenen güne, bir ortaça aý işçä, ýyl, çäryek ýa-da aý (ýyllyk, çäryekli, aýlyk) boýunça hasaplanylýar.

Zähmet sygymlylygynyň görkezijileri işläp çykarmanyň görkezijilerinden aşakdaky artykmaçlyklar bilen tapawutlanýar:

- önümçiligiň göwrümi we zähmet harçlamalarynyň arasyndaky göni baglanyşygy şöhlendirýär;
- zähmetiň sygymlylyk görkezijisi zähmetiň öndürijiliginiň, onuň ösüş faktorlarynyň üýtgemeginiň önüni almaga mümkinçilik berýär;
- birmeňzeş önümlere bolan zähmetiň harçlamalaryny kärhananyň dürli sehlerinde deňeşdirmäge mümkinçilik berýär.

Önümleriň zähmetsygymlylygyna goşulýan harajatlaryň düzümine baglylykda, tehnologik, önümçilik we doly zähmetsygymlylygy, önümçilige hyzmat etmäniň zähmet sygymlylygyny, önümçiligi dolandyrmagyň zähmet sygymlylygyny tapawutlandyrýarlar.

Tehnologik zähmetsygymlylygy esasy önümçiligiň işgärleriniň we wagt boýunça işleýän işgärleriň zähmetini şöhlendirýär. Önümçilik zähmet sygymlylygy esasy we kömekçi işgärleriň zähmet harajatlaryny öz içine alýar. Doly zähmet sygymlylygynyň düzüminde kärhananyň senagat-önümçilik işgärleriniň ähli kategoriýalarynyň zähmet harajatlary görkezilýär. Kömekçi işgärleriň zähmet harajatlaryny önümçilige hyzmat etmekligiň zähmet sygymlylygyny, gullukçylaryň zähmet harajatlary bolsa önümçiligi dolandyrmak zähmetsygymlylygy häsiýetlendirýär.

Kärhanadaky bellibir döwür üçin zähmet öndürijiligi köp faktorlaryň täsirinde üýtgeýär, olar aşakdaky toparlar boýunça toparlanýar:

- önümçiligiň tehniki derejesiniň üýtgemegi;
- önümçiligiň we zähmetiň gurnalmagynyň, dolandyrylmagynyň kämilleşdirilmegi;
- önümçiligiň göwrüminiň we gurluşynyň üýtgemegi;

– durmuş-ykdysady we beýleki faktorlar.

Önümçiligiň tehniki derejesiniň ýokarlanmagy zähmet öndürijiliginiň ýokarlanmagyna hem täsir edýär. Bu könelişen enjamlary täze has ösen tehnologiýalar bilen çalyşmak arkaly amala aşyrylýar.

Zähmet öndürijiligi köp derejede önümçiligiň dolandyrylyşyna we gurnalyşyna baglydyr.

Önümçilikdäki gurluş hereketleri zähmet öndürijiligine önümiň göwrüminiň ösüş depginleriniň üýtgemeginiň üsti bilen täsir edýär. Mysal üçin, önümçiligiň göwrüminiň artmagynda zähmet öndürijiliginde üýtgeşme bolup geçýär, sebäbi aýratyn işgärleriň sany (dolandyryş diwanynyň we işgärleriň beýleki kategoriýalarynyň işgär sany) önümçiligiň göwrümüne görä az derejede ulalýar.

Önümçiligiň göwrüminiň we kärhananyň işgärleriniň sanynyň üýtgemegine täsir edýän ähli faktorlaryň zähmet öndürijiliginiň ätiýaçlyk ösüşine hem täsir ýetirýändigini bellemelidir.

Durmuş-ykdysady faktorlar işgärleriň tertip-düzgüniň, hünär derejisiniň we zähmetiň netijesiniň maddy höweslendirilmeginiň ýokarlanmagy bilen olaryň zähmet öndürijiligine oňyn täsir edýär.

Kärhananyň zähmet öndürijiliginiň ätiýaçlyk ösüşleri diýlip zähmet serişdeleriniň tygşytylygynda entek ulanylmadyk hakyky mümkinçiliklerine düşünilýär.

Zähmet öndürijiliginiň içki önümçilik ösüş ätiýaçlyklaryna şular degişlidir:

- önümi taýýarlamaklygyň zähmet sygymlylygynyň peselmegi (tehnologik, önümçilik we doly);
- iş wagtynyň ulanylyşynyň gowulandyrylmagy (zähmetiň ylmy gurnalmagynyň girizilmegi, düzgün-nyzamyň berkleşmegi, işgärleriň geldi-geçerlilikiniň peselmegi, zähmetiň goragynyň gowulandyrylmagy, önüm zaýasynyň peseldilmegi);
- gurluşy kämilleşdirmegiň ätiýaçlygy, işgärleriň hünär derejesiniň kämilleşdirilmegi we işçi güýjüni netijeli peýdalanmak (işgärleriň otnositel boşadylmagy; administratiw-dolandyryş hünärmenleriň udel agramynyň peseldilmegi, hünärmenleriň arasyndaky psihologik klimatyň gowulandyrylmagy).

## 15.4. Zähmete höweslendirilişi

Zähmete höweslendirmek—bu işgärleriň kärhananyň maksatlaryna ýetmegi üçin olary zähmete gönükdirmek işidir. Ykdysady ösüşiň häzirki tapgyrynda kärhananyň netijeli işlemegi üçin jogapkärçilikli we başlangyçly işgärleriň bolmagy talap edilýär. İşgärleriň bu häsiýetlerini döretmek diňe bir daşky gözegçilige, zähmet hakynyň ýokarlandyrylmagyna şeýle işgärlere temmi bermeklige bagly däl. İşiniň asyl manysyna düşüňän işgärler diňe bir özüniň ýokary netijelerine däl-de, kärhananyň umumy netijelerine hem saldamly goşant goşýar.

Özüni alyp barmagyň höweslendirmesi—bu bähbidiň esaslandyrylmagy, şeýle hem şahsyýetiň kesgitli maksadyň we zerurlygyň kanagatlandyrylmagynyň mümkin bolan usulyna düşünmegidir. Mysal üçin, gyzyklanma umumy bolup biler (maddy gyzyklanma), adamlaryň özüni alyp barşynyň maksatlary bolsa dürli-dürlüdür. Höweslendirmek hadysasy çylşyrymly psihologik hadysa bolup durýar. Onda adamyň düşüňjesinde bolup geçýän dürli mümkinçilikleriň göreşi, zerurlygyň ähmiýetliliginiň bahalandyrmasy, öz hereketleriniň netijelerine baha bermek ukyby we beýleki faktorlar düýpli orun eýeleýär.

İşgäriň kärhananyň ýumuşlaryny üstünlikli ýerine ýetirmegine täsir etmegiň iň gadymy görnüşleriniň biri gamçy we süýjülik usuly bolupdyr.

Höweslendirmäniň häzirki zaman nazaryýetleri psihologik barlaglaryň netijelerine esaslanyp, adamlaryň zerurlyklarynyň gurluşynyň we sanawynyň anyklanmagyna gönükdirilýär. Şonuň bilen zerurlyklar hereket etmäge isleg döredýän haýsy hem bolsa bir zadyň bolmazlygy hökmünde seredilýär.

Höweslendirmäniň iň ilkinji we meşhur nazaryýetleriniň biri bolup A. Maslou tarapyndan işlenip taýýarlanan «Şahsyýetiň zerurlyklarynyň artykmaçlygynyň modeli» diýlip atlandyrylýan iş çykyş edýär. Ol zerurlyklaryň baş görnüşini tapawutlandyrýar:

- fiziologik zerurlyklar;
- howpsuzlyk we goraglylyga bolan zerurlyklar;



- durmuş zerurlyklary;
- hormat goýulmaga bolan zerurlyk;
- öz-özünü hormatlamaga bolan zerurlyk.

Zerurlyklaryň birinji iki görnüşi zerurlyklaryň ilkinji toparyna, soňky üçüsi bolsa ikinji zerurlyklar toparyna degişlidir. Ilkinjilik zerurlyklar adamda genetiki taýdan bolýar, ikinji topara degişli zerurlyklar bolsa tejribe bilen gelýär. Adamlaryň her biriniň tejribesiniň dürli bolandygy sebäpli, ikinji zerurlyklar ilkinjilere garanynda adamlarda dürli-dürli bolýar. Mundan başga-da ähli ýokarda tapawutlandyrylan zerurlyklar şol bir wagtyň özünde hem ýüze çykyp biler.

Zerurlyklara gözegçilik edip ýa-da olary ölçäp bolmaýar. Olaryň barlygy barada diňe adamlaryň özüni alyp barşy bilen anyklap bolýar. Zerurlyklaryň manysyny işgärleriň maksatlary, gyzyklanmalary we islegleri anyklaýar. Maslouň nazaryýetine laýyklykda görkezilen adam zerurlyklarynyň esasy baş görnüşi adamyň özüni alyp barşyny anyklaýar.

Köplenç, senagat kärhanalarynda işgärleri höweslendirmegini indiki görnüşleri ulanylýar:

1. İşgäriň kärhananyň işiniň netijelerine goşan goşandynyň bahasyny häsiýetlendirýän zähmet haky (beýleki işgärleriň töleg derejesi bilen deňeşdireniňdäki absolýut ululyk). Ol etrabyň ýa-da welaýatyň beýleki meňzeş kärhanalarynyň zähmet tölegi bilen deňeçer bolmalydyr. İşgäriň zähmet haky onuň hünär derejesine, zähmetdäki şahsy ukyplaryna we girdejilerine bagly bolup, öz içine dürli baýraklary hem alýar.
2. Kärhananyň işgärlerine berilýän firmaïçeri ýeňillikler ulgamy:
  - elýeterli bahalardan ýmitleniş, kärhanada gyzgyn içgileri we garbanmalary satmak üçin awtomatlaryň gurnalmagy;
  - kärhananyň önümleriniň öz işgärlerine ýeňillikli bahalardan satylmagy;
  - işgärleriň işe gelmegini we gitmegini gurnamak;
  - öz işgärleriňe göterimsiz ýa-da pes göterimli ssudalary bermek;
  - kärhananyň ulagyny ulanmak hukugyny bermek;

– kärhanada köp ýylyň dowamynda işlän we tejribeli işgärlere ýeňillikleri bermek we ş.m.

3. Maddy däl (ykdysady däl) ýeňillikler:

– iş wagtynyň çäýe grafigini döretmek;

– dynç günleriniň artdyrylmagy we şeýle-de bellibir iş üstünlikleri üçin tölegli dynç alşyň köpeldilmegi.

4. Zähmetiň mazmunlylygyny, hünär derejesini ýokarlandyryan işgäriň jogapkärçiligini we özbaşdaklygyny ýokarlandyryan çäreler.

5. Ýakymly durmuş gurşawyny döretmek, işgärler toparlarynyň, dolandyryş diwanynyň işgärleriniň arasyndaky derejeleriniň, administratiw we psihologik çäkleriň aýrylmagy, bir-birege ynamyň we özara düşünişmegiň artmagy.

6. İşgärleriň gulluk boýunça ýokary galmagy, olaryň wezipesiniň meýilleşdirilmegi, hünärmençilik derejesini galdyrmagyň we okuwyň tölegi.

Zähmete höweslendirmäni ýokarlandyrmak boýunça görkezilen bu çäreler kärhananyň zähmet mümkinçiligini has netijeli ulanmaga we onuň bazarda bäsdeşlige ukyplylygyny ýokarlandyrmaga ýardam berýär.

## **15.5. Kärhananyň işgärlerine zähmet hakynyň tölenilişi**

Zähmet haky – munuň özi işgäriň hünärine, onuň ýerine ýetirýän işiniň çylşyrymlylygyna, mukdaryna, hiline we şertlerine baglylykda zähmeti üçin pul höweslendirmesidir, şeýle hem öwezini dolma we höweslendirme häsiýetli töleglerdir.

Zähmet hakynyň iki görnüşi bardyr, ýagny nominal we anyk zähmet haky.

Nominal zähmet haky – bu işgär tarapyndan bellibir döwür üçin alynýan pullaryň jemi.

Anyk zähmet haky işgär tarapyndan nyrhларыň häzirki derejesinde nominal zähmet hakyna alyp bilinjek harytlaryň we hyzmatlaryň mukdary bilen häsiýetlendirilýär. Mundan başga-da eýeçilikden gelyän girdejileriň we döwlet serişdelerinden tölegleriň

hasaby bilen anyklanylýan «bilelikdäki girdeji» diýen düşüňjani hem tapawutlandyryrlar.

Zähmet hakyny tölemekligi gurnamaklygynyň esasynda aşakdaky ýörelgeler ýatýar:

- zähmetiň mukdaryna we hiline görä tölegiň amala aşyrylmagy;
- puluň hümmetsizlenmeginiň derejesine görä zähmet hakynyň indeksirlenmesi;
- işgäriň öz borçlaryna biperwaý çemeleşmegi netijesinde önümleriň zaýalanmagy üçin maddy jogapkärçilige çekmek;
- zähmet hakynyň işgäriň hünär derejesine, zähmet şertlerine, kärhananyň pudaklaýyn we etraplaýyn degişlilikine baglylykda differensirlenmegi;
- zähmetiň öndürijilik depginleriniň zähmet hakynyň ortaça ösüş depginlerinden ýokary bolmagy we beýlekiler.

Zähmet hakynyň gurnalmagynyň dürli çemeleşmeleri bardyr:

- tarif ulgamynyň esasynda;
- tarifsiz ulgamlaryň esasynda.

Zähmet hakynyň tarif ulgamynyň esasynda gurnalmagy işçä kärhananyň işiniň netijelerine garamazdan, zähmetiň görkezilen tölegini aljakdygyna kepillik berýär. Bu ulgam zähmeti kadalaşdyrmaga mümkinçilik berýär, ýagny işgäriň umumy netijä şahsy goşandyny göz önünde tutýar. Bellibir kärhana üçin aýratyn tarif ulgamy ýa-da döwlet tarapyndan bellenen bitewi tarif tory hem ulanylyp bilner. Tarifsiz ulgamlar işgärleriň kärhananyň zähmet hak gaznasynda zähmet gatnaşygynyň koeffisiýentleriniň bellenilmegini göz önünde tutýar ýa-da girdejilerde we kapitalda gatnaşyş şertlerini anyklaýar.

Zähmet hakyny tarif ulgamynyň esasynda gurnamak prosesi indiki esasy elementleri öz içine alýar.

- zähmetiň tehniki kadalaşdyrylyşy;
- zähmetiň tarif kadalaşdyrylyşy;
- zähmet haky ulgamynyň we görnüşiniň anyklanmagy.

Zähmetiň tehniki kadalaşdyrylmagy – bu anyk işleri ýerine ýetirmek üçin zähmet harajatlaryna obýektiv baha bermek maksady bilen zähmetiň tehniki esaslanan kadalaryny bellemek prosesidir

(wagt kadasy, işläp çykarma, hyzmat etmek, hyzmat etmegiň wagty, işgärleriň sany).

Tarif ulgamy – bu zähmet töleginiň ýerine ýetirilýän işleriň we zähmet şertleriniň kynlygyndaky tapawutlardan, onuň yzygiderlilikinden we häsiýetinden gelip çykýan tapawudy üpjün edýän normatiwleriň we kadalaryň bitewüligidir.

Zähmet hakynyň görnüşi zähmetiň mukdary we hili bilen zähmet hakynyň ululygynyň arasyndaky baglanyşygy gurnaýar we zähmetiň netijeleriniň we önümçiligi guramagyň şertlerine baglylykda ony hasaplamagyň bellibir yzygiderlilikini şertlendirýär. Köp kärhanalarda zähmet töleginiň iki sany esasy görnüşleri ulanylýar: wagt boýunça we edilen iş boýunça. Görkezilen görnüşleriň ikisi hem öz gezeginde birnäçe toparlara bölünýär hem-de olary zähmet töleginiň ulgamlary diýip atlandyrylar.

Zähmet hakynyň wagt boýunça görnüşi diýlip işgärlere iş haklary bellenen tarif stawkasy ýa-da önümçilik wagtynda işlenilen haky boýunça hasaplanylýan zähmet hakyna aýdylýar. Wagt boýunça görnüş, öňi bilen, işleýänleriň hünär derejesiniň ýokarlanmagyny we zähmet düzgün-nyzamynyň berkleşdirilmegini üpjün edýär.

Wagt boýunça zähmet tölegi diýlip işgärleriň zähmet hakynyň bellenen tarif haklaryna ýa-da önümçilikde işlenilen wagtyň birligine görä berilýän görnüşine aýdylýar. Wagt boýunça zähmet tölegi, ilki bilen işleýänleriň hünär derejesiniň ýokarlanmagyna we zähmet düzgün-nyzamynyň berkemegine ýardam berýär.

Wagt boýunça zähmet töleginiň görnüşi, adaty, indiki ýagdaýlarda ulanylýar:

- eger-de işgär maşynyň ýa-da agregatyň öndürijiligi bilen anyklanýan önümçilik goýberişini artdyrmaga gönüden-göni täsir edip bilmeýän bolsa;
- şertnama bahasy üçin gerekli bolan gaýtadan işlenmäniň mukdar görkezijileri ýok bolsa.

Şeýlelikde, wagt boýunça zähmet töleginiň görnüşi şu aşakdakylar üçin has maksadalaýykdyr:

- hil görekezijileri esasy ölçeg bolup durýan ýerlerde;
- enjama hyzmat etmek işleriniň ýerine ýetirilmeginde;
- reglamentirlenen depginli konweýerlerde;

– zähmetiň hasaby we kadalaşdyrylyşynyň uly harçlamalary talap edýän we ykdysady bitewi, şeýle-de işgäriň zähmetiniň takyk kadalaşdyrylma berilmeýän ýerlerde.

Wagt boýunça zähmet töleginiň görnüşi üç sany esasy ulgama bölünýär: ýönekeý wagt boýunça, baýrak wagt boýunça we zähmet haky wagt boýunça.

Ýönekeý wagt boýunça ulgamda işgäriň zähmet haky tarif goýumynyň oňa laýyk işlenilen esasy wagty hökmünde kesgitlenilýär. Baýrak wagt boýunça ulgamynda işgäriň zähmet haky ýönekeý wagt boýunçadan başga öňde goýlan baýraklama şertlerini we görkezijilerini ýerine ýetirendigi, şeýle hem has gowy ýerine ýetirendigi üçin baýraklary öz içine alýar. Zähmet haky ulgamy boýunça zähmet tölegi tarif goýumlary boýunça däl-de, bellenen wezipe aýlyk haklary boýunça amala aşyrylýar. Wezipe haklarynyň ulgamy ýolbaşçylar, hünärmenler we gullukçylar üçin ulanylýar. Wezipe aýlyk haky bellenen wezipäňe görä berilýän zähmet hakynyň absolýut mukdarydyr. Zähmet töleginiň aýlyk ulgamy hil we mukdar görkezijileri üçin baýraklanmanyň elementlerini göz önünde tutup biler. Öz häsiýeti boýunça wagt boýunça baýrak görnüşe ýakyndyr, ondan diňe tarif goýumyna (gündelik ýa-da sagatlaýyn) derek aýlyk ýa-da ýyllyk hak hereket edýändigini bilen tapawutlanýar. Baýraklanmanyň şertleri we görkezijileri gullukçylaryň zähmetiniň özboluşlylygyny, şeýle-de bu işgäriň hyzmat edýän bölüminiň özboluşlylygyny hasaba alýar.

Zähmetiň edilen işe görä tölegi boýunça görnüşinde işgäriň aýlyk haky önünden bellenen bahalar boýunça her bir ýerine ýetirilen iş ýa-da öndürilen önüm üçin hasaplanylýar. Zähmetiň edilen işe görä tölegi boýunça görnüşinde, öňi bilen, işiň mukdar we göwrüm görkezijilerini ýokarlandyrmaga ýardam berýär.

Zähmetiň edilen işe görä tölegi boýunça görnüşini indiki ýagdaýlarda ulanmak maksada laýykdyr:

- haçanda işiň mukdar görkezijileri bu işçä ýa-da işgärler toparyna bagly bolanda;
- eger-de aýratyn alnan işgäriň ýa-da ol tarapyndan ýerine ýetirilýän işiň göwrüminiň işläp çykaryşyny artdyrmaga zerurlyk we mümkinçilik bar bolsa;

- işgäriň işläp çykarmanyň mundan beýläk hem artdyrmagyna höweslendirmek hökmünde;
- eger-de ýerine ýetirilýän işiň takyk hasabyny ýöretmäge mümkinçilik bar bolsa;
- zähmetiň tehniki esaslanan kadalarynyň ulanylmagynda.

Zähmetiň edilen işe görä tölegi boýunça görnüşinde işgäriň işläp çykarmany artdyrmaga bolan yhlaslary bilen baglylykda goýberilýän önümiň hiliniň peselmeginiň, tehnologik prosesleriň düzgünleriniň bozulmagynyň, desganyň hyzmat edişiniň ýaramazlaşmagynyň, howpsuzlyk tehnikasynyň talaplarynyň bozulmagynyň, maddy serişdeleriň çendenaşa köp harçlanylmagynyň mümkindigini bellemek gerek.

Zähmetiň edilen işe görä tölegi boýunça görnüşiniň baýrak ulgamy. İşgäre göni şertnama boýunça nyrhnamalardan başga baýrak barada ýagdaýa görä hil we mukdar görkezijileriniň ýerine ýetirilendigi we has gowy ýerine ýetirilendigi üçin baýrak hem berilýär.

İşgärleriň baýraklanmagynyň has köp ýaýran görkezijileri we şertleri aşakdakylar bolup durýar:

- önümiň goýberilişi we zähmet öndürijiliginiň ýokarlandyrylmagy boýunça önümçilik ýumuşlarynyň ýerine ýetirilmegi we gowy ýerine ýetirilmegi;
- işläp çykarmanyň tehniki esaslanan kadalary boýunça iş;
- önümçiligi taýýarlamagyň zähmet sygymlylygynyň peselmegi;
- zaýanyň peselmegi;
- önümiň birinji görkezilişden tabşyrylmagy we ş.m.

*Zähmet töleginiň gysyk-şertnama boýunça ulgamy.* Adatça, bu esasy işgärlere hyzmat etmek bilen meşgullanýan kömekçi işgärlere zähmet haky tölenilende ulanylýar. Bu ýerde gytaklaýyn-şertnama nyrhnamasy ulanylýar.

Zähmet töleginiň şertnama boýunça progressiw (ösýän) ulgamy. Bellenen kada boýunça öndürilen önüm adaty nyrhnamalar boýunça tölenýär. Eger-de ol kadadan ýokarlansa, onda ýokarlandyrylan zähmet haky tölenilýär.

Zähmet töleginiň akkord ulgamy işiň bellibir kadasynyň we bu iş üçin zähmet hakynyň umumy ululygynyň bellenilmegini göz önünde tutýar. Zähmet hakynyň bu görnüşinde işiň näçe wagt dowam

edýändigine garamazdan, iş doly ýerine ýetirilenden soň tölenilýär. Zähmet töleginiň bu görnüşi az sanly işgärler bilen gysga möhletde ýerine ýetirilmäge degişli işlerde ulanylýar.

Bazar ykdysadyýeti şertlerinde zähmet hakyny tölemeklige bolan çemeleşmeler hem üýtgeýär. Munda harçlanan zähmete görä däl-de, işiň netijelerine görä hak tölenilýär. Zähmetiň hiline we mukdaryna baha bermegiň ýokary ölçegleri işlenip taýýarlanylýar. Bazar ykdysadyýeti şertlerinde zähmet töleginiň tarifsiz ulgamlary giň gerime eýe boldy.

Işgäriň zähmet hakynyň derejesi köpçülikleýin işiň soňky netijelerine doly bagly edilýär we ol zähmet haky gaznasyna bagly bolup durýar. Bu ulgamda anyk aýlyk ýa-da tarif derejesi belenilmän, adatyça, bu işgäriň hünär derejesine zähmet haky tölenilýär.

Kärhananyň bölümleriniň ýolbaşçylarynyň we hünärmenleriniň zähmet hakynyň adaty däl ulgamlarynyň, işgärleriň girdejileriniň özara baglanyşygynyň we önümçiligiň netijelliginiň has amatly wariantlarynyň biri bolup üýtgeýän zähmet haky ulgamy çykyş edýär. Onuň mazmuny aý boýunça işiň netijelerine laýyklykda, täze aýyň zähmet hakynyň belenilýändiginde ýüze çykýar. Munda zähmet haky möhüm tehniki görkezijileriň ösüş depginleriniň derejesine laýyklykda ýokarlanýar ýa-da peselýär.

Zähmete hak tölemekligiň ýapon, amerikan we Günbatar Ýewropa döwletleriniň çemeleşmelerini tapawutlandyrmak bolar.

Ýaponiýada ozallar zähmete hak tölemek ulagamynda zähmet haky ýaşa we iş tejribesine bagly bolan bolsa, häzirki wagtda zähmet öndürjiligine we hünär derejesine baglydyr.

Ýapon tejribesinde esasy ähmiýet her bir işgäriň netijeleri boýunça baýraklar görnüşinde ýylda bir ýa-da iki gezek berilýän töleglere berilýär. Bu tölegleriň möçberi dört sany aýlyk hakyna deň bolup biler. Mundan başga-da Ýaponiýada zähmet höweslendirmesiniň esasy aýratynlygy kärhananyň öz işgärleriniň gündelik zähmet şertleri baradaky aladasy bolup durýar.

Soňky ýyllarda ABŞ-da, Fransiýada we beýleki Günbatar Ýewropa döwletlerinde hyzmatlaryň bahasyna esaslanan zähmet hakynyň indiiduallaşdyrylmagy giň gerime eýe boldy. Hyzmatlaryň

bahasynyň manysy indikilerden ybaratdyr: birmeňzeş hünär derejeli we birmeňzeş wezipäni eýeleýän işgärler özüniň tebigy ukypalarynyň, maksat bellenmeleriniň, maksatlarynyň we gönükmeleriniň üsti bilen işde dürli netijeleri gazanyp bilýärler. Bu tapawutlar zähmet töleginde şöhlenenmelidir. Bu mesele derejäniň (wezipäniň ) içinde aýlyklaryň tapawudy bilen çözülýär.

Köpsanly kärhanalarda peýdada gatnaşmak ulgamy ulanylýar, ol kärhanalaryň ykdysady ýagdaýynyň we durmuş-ykdysady ulgamyň tutuşlygyna kadalaşdyrylmagyny üpjün etmäge gönükdirilendir. İş beriji kärhananyň işgärleri bilen hyzmatdaşlyk, kárdeşlik gatnaşyklaryny gurnamaga synanyşýar. İşgärleriň peýdada gatnaşmak ulgamlary boýunça girdejileri, köplenç ýagdaýlarda, şol wagtyň özünde ulanylyp bilinmez. Olar kärhananyň depozitine ýerleşdirilýär we ol işgäriň pensiýa çykýança ýa-da bellenen möhlete çenli alnyp bilinmez, ýa-da maliýe kynçylyklary ýagdaýynda (öý satyn alnanda, näsaglyk, bilim almak üçin çykdajylar) alnyp bilner.

Işleýänleriň ähli kategoriýasyna zähmet hakyny tölemegiň esasy çeşmesi bolup serişdeleri goýberilýän önümçiligiň özüne düşýän gymmatynyň hasabyna emele gelýän zähmet hakynyň gaznasy çykyş edýär.

Zähmet töleginiň gaznasy öz düzümine şulary alýar:

- işlenilen wagt üçin töleg;
- işlenilmedik wagt üçin töleg;
- birwagtlaýyn baýrak tölegleri;
- iýmitleniş, ýaşaýyş ýeri we ýangyç üçin tölegler.

Işlenilen wagt üçin töleg öz içine indikileri alýar:

- tarif derejeleri, şeýle-de edilen işe görä nyrhnamalary boýunça zähmet haky;
- natural tölegiň tertbinde berlen önümçiligiň nyrry;
- baýraklar;
- hünärmençilik ussatlygy, wezipeleriň we hünärleriň birleşdirilmegi üçin berilýän tarif goýumlaryndan daşary höweslendiriji goşmaça tölegler;
- iş düzgünleri we zähmet şertleri bilen bagly kompensasiýa tölegleri we ş.m.

Işlenilmedik wagt üçin tölegler öz içine şulary alýar:



- ýyllyk we goşmaça dynç alyş tölegleri;
  - ýetginjekleriň ýeňillikli sagatlarynyň tölegleri;
  - mejbury goýbermeler üçin we ş.m. tölegler.
- Birwagtläýyn baýrak tölegleri öz içine şulary alýar:
- birwagtläýyn (birgezeklik) baýraklary;
  - ýyl boýunça edilen işleriň netijesi üçin goşmaça tölegler;
  - işgärlere berilýän maddy kömegi;
  - ulanylmadyk dynç alyş üçin öwezini doluş tölegler we başgalar.

Bar bolan zähmet töleginiň görnüşlerinden her bir kärhana özi üçin önümçiligiň anyk şertlerine, goýberilýän önümiň häsiýetine, bellibir tehnologik prosese, dolandyryş ulgamyna, satyş bazaryna, islegiň göwrümüne has köp laýyk gelýän görnüşini saýlap alýar.

Kärhananyň işgärleriniň zähmet hakyna degişli meseleleriň kadalaşdyrylyşy bellibir möhlete çenli baglanyşylýan köpçülikleýin şertnamanyň kömegi bilen amala aşyrylýar.

Köpçülikleýin şertnama – bu kärhanadaky durmuş-zähmet gatnaşyklaryny düzgünleşdirýän hem-de işgärleriň we iş berijiniň, olaryň ygtyýarly edilen wekilleriniň üsti bilen baglaşylýan hukuk namasydyr. Köpçülikleýin şertnama zähmet gatnaşyklarynyň şertnama esasynda düzgünleşdirilmegine ýardam etmek we işgärleriň we iş berijileriň durmuş-ykdysady bähbitlerini bir-biri bilen sazlaşdyrmak maksady bilen baglaşylýar. Köpçülikleýin şertnama kärhananyň administrasiýasy bilen işgärleriň arasynda işiň häsiýeti, zähmet töleginiň derejesi, meşgullylyk kepilligi we ş.m. boýunça dawlaryň önüni almak maksady bilen baglaşylýar. Köpçülikleýin şertnamany baglaşan taraplar hökmünde, bir tarapdan, kärhananyň administrasiýasy, beýleki tarapdan bolsa zähmet köpçüligi çykyş edýär.

## 15.6. İşgärleriň jemi girdejisi

Jemi girdeji – bu ilatyň maddy üpjünçiligini häsiýetlendirýän esasy görkeziji bolup durýar. İşgäriň jemi girdejisi – bu haýsy hem bolsa bir işiň netijesinde dürli çeşmelerden bellibir wagt içinde alynýan pul we natural girimlerdir. Köp etraplarda işgäriň jemi girdejisiniň gurluşynda şahsy hojalykdan alynýan natural gelmeler

uly udel agrama eýedir. Pul girdejisi – bu kärhana önümi; aýlyk haky, göterimler, diwidentler we eýeçilikden gelýän, şeýle hem hususy satuw hojalygyndan gelýän beýleki girdejiler görnüşinde alynýan pul gelmeleridir.

Işgärleriň jemi girdejisi indiki çeşmeleriň esasynda emele gelýär:

- esasy girdeji;
- eýeçilikden gelýän girdeji;
- durmuş transfertden gelýän girdeji.

Esasy girdejiler işgärleriň zähmet haklary görnüşindäki sylaglandyrmalary bolup durýar. Özi hem, zähmet hakynyň diňe bir öndürilen önüm ýa-da ýerine ýetirilen iş üçin sylaglanma däl-de, dynç alyş, baýramçylyk günlerinde we zähmet kanunçylygyna, şeýle hem iş beriji we işgärleriň arasyndaky köpçülikleýin şertnamasyna laýyklykda beýleki işlenilmedik wagtyň hem tölegidigini göz önünde tutmak gerekdir. Pul girdejileriniň bu elementi bulardan başga iş düzgünlerine we zähmet şertlerine laýyk öwezini doluş goşmaça tölegleri, höweslendiriji tölegleri, birwagtlaryn pul baýraklaryny, hemişelik häsiýete eýe bolan iýmit, ýaşaýyş we ýangyç üçin girdejileri öz içine alýar.

Eýeçilikden gelýän girdejiler aşakdakylary öz içine alýar:

- ýaşaýyş jaýlaryny kärendesine bermekden alynýan girdejiler;
- paýnamalar boýunça diwidentler, işgärleriň kärhana eýeçilik etmekden alýan girdejileri;
- obligasiýalar we döwletiň beýleki gymmatly kagyzlary boýunça göterimler;
- bank guramalarynda goýumlardan gelýän girdejiler;
- şahsy emlägi satmakdan gelýän girdejiler.

Durmuş transfertler – bu döwlet serişdelerinden amala aşyrylýan pul ýa-da natural (hyzmat ýa-da önüm görnüşinde) töleglerdir. Olara şular degişlidir:

- pensiýalar;
- döwlet kömek pullary;
- talyp haklary.

Durmuş transfertler töleginiň maksady ilatyň durmuş goraglylygyny üpjün etmäge gönükdirilendir.

Kärhanalarda goşmaça tölegler hünäri boýunça ýokary ussatlyk, zähmet işinde gazanan ýokary netijeleri, aýratyn ähmiýetli işiň ýerine ýetirilendigi üçin, ýolbaşçylar tarapyndan bellenilip bilinýär.

### **Özüni barlamak üçin soraglar**

---

1. Kärhananyň senagat-önümçilik işgärleriniň gurluşyna haýsy faktorlar täsir edýär?
2. Kärhananyň işgärleriniň düzümi we gurluşy nähili?
3. Kärhananyň işgärleriniň sanynyň meýilnamalaşdyrylmagy öz önünde haýsy meseleleri goýýar?
4. İşleýänleriň sanyny anyklamak üçin hasaplamagyň haýsy usullary ulanylýar?
5. İşgärleriň geldi-geçerliginiň peselmegi üçin haýsy çäreler amala aşyrmak maslahat berilýär?
6. Kärhana derejesinde zähmet öndürjiliginiň esasy görkezijileri haýsy formula bilen hasaplanylýar?
7. Zähmet sygymlylygynyň görkezijileri işläp çykarmanyň görkezijilerinden haýsy artykmaçlyklar bilen tapawutlanýar?
8. Zähmet hakynyň gurnalmagynyň çemeleşmeleri näme?
9. Wagt boýunça zähmet töleginiň görnüşi haýsy ýagdaýlarda ulanylýar?
10. Eýeçilikden gelýän girdejiler haýsylar?

### 16.1. Salgyt düşünjesi we onuň wezipeleri

Salgytlar jemgyýetiň toparlara bölünmegi we döwletiň emele gelmegi netijesinde «raýatlaryň köpçülikleýin häkimiýeti saklamaga geçirimleri» hökmünde ýüze çykdy. Döwletiň üstüne ýüklenen wezipeleri ýerine ýetirmek üçin salgytlaryň üsti bilen toplanýan maliýe serişdeler zerur bolup durýar. Şonuň üçin hem salgyt bolmazdan döwletiň işini üpjün edip bolmaýar. Ykdysadyýeti dolandyrmak, goranmak, ýurduň howpsuzlygyny üpjün etmek, tertip-düzgüni saklamak, tölegsiz bilim we saglygy goraýyş hyzmatlaryny etmek býujetiň doly bolmadyk çykdajylaryny emele getirýär. Ine, şu we şuňa meňzeş döwlet býujetiniň çykdajylaryny maliýeleşdirmek üçin salgytlar zerur bolup durýar. Şeýlelikde, döwlet institutynyň kemala gelen ilkinji günlerinden bäri salgytlar ykdysady gatnaşyklaryň aýrylmaz bölegi bolup durýar.

«Durmuşda ölümden we salgytlardan başga gutulgysyz zat ýokdur» diýip ABŞ-nyň garaşsyzlyk deklarasiasynyň awtorlarynyň biri bolan B.Franklin (1706–1790 ý.) nygtaý geçipdi.

Salgyt düşünjesine kesgitleme «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň bitewi Kanunynda berlip geçilýär: «Salgyt – bu döwlet işini maliýe taýdan üpjün etmek maksady bilen, döwlet tarapyndan bellenýän we edara görnüşli we şahsy taraplardan alynýan, Türkmenistanyň Döwlet býujetine gelip gowuşýan hökmany, hususy muzdsuz tölegdir».

Salgytlar düşünjesini ýygym düşünjesinden tapawutlandyrmak zerurdyr.

Ýygym – bu ýerli dolandyryş guramalary tarapyndan salgyt kanunçylygynyň çäginde kesgitlenilýän we degişli çäkleri (etrap, şäher) ösdürmek meýilnamalaryny maliýeleşdirmek üçin ýerli býujetlere tölenilýän töleglerdir.

Salgyt ýygnamaklyga degişli bolan kanunlaryň, düzgünleriň we amaly usulyýetiň jemine salgyt salmak diýip atlandyrylýar.

Salgyt salmak ulgamynyň düýbünü tutujylar hökmünde iňlis ykdysatçysy A.Smit hasaplanylýar. Ol özüniň «Halklaryň baýlygynyň tebigaty we sebäpleri hakynda barlag» atly kitabynda salgyt salmagyň esasy ýörelgelerini işläp düzdi:

- 1) Islendik döwletiň tabynlygyndakylar mümkin boldugyndan öz serişdelerine laýyklykda, ýagny döwletiň goragy astynda gazanan girdejilerine görä döwleti goldamaga borçludyrlyr;
- 2) Her kimiň tölemeli salgydy anyk kesgitlenilmelidir. Onuň tölenilmeli wagty, tölenmeli salgydyň usuly we möçberi töleýjiniň özüne, şeýle hem islendik gaýry adamlara düşnükli we belli bolmaly;
- 3) Salgyt her bir salgyt töleýji üçin amatly bolan wagtda we usulda alynmaly;
- 4) Her bir salgyt ilatyň jübüsinden döwletiň gaznasyna gelip gowuşýan serişdeleriň aňryçäginden pes bolan derejesinde gurnalmaly.

Salgydyň aşakdaky wezipelerini belläp geçýärler:

1. Fiskal wezipesi. Salgyt salmagyň fiskal wezipesiniň üsti bilen umumymilli zerurlyklar kanagatlandyrylýar.
2. Düzgünleşdiriji wezipesi. Salgyt salmagyň bu wezipesiniň kömegi bilen makroykdysady prosesleri düzgünleşdirilýär.
3. Paýlaýjy wezipesi. Salgydyň bu wezipesiniň kömegi bilen fiziki we ýuridiki şahslaryň arasynda milli girdejinini gaýtadan paýlamaklyk amala aşyrylýar.
4. Höweslendiriji wezipesi. Salgyt ulgamynyň bu wezipesi ýeňillikli salgytlary bermek üsti bilen amala aşyrylýar.
5. Salgyt salmagyň kadalaşdyryjy wezipesiniň üsti bilen ýeňillikler, gadagan etmek ýa-da çäklendirmek işleri geçirilýär.
6. Salgyt gözegçilik wezipesi. Salgyt salmagyň bu wezipesiniň üsti bilen döwlet öz häkimiýetini durmuşa geçirýär.

Salgyt aşakdaky alamatlaryň bolmagy bilen kesgitlenilýär:

– salgyt töleýjileriň topary;

- salgyt salynýan binýat;
- salgyt özeni;
- salgyt möçberi (möçberleri);
- salgydy hasaplamagyň we tölemegiň möhletleri we tertibi.

## 16.2. Telekeçilige salgyt salmak ulgamy

### *Şahsy tarap telekeçilere salgyt salmak ulgamy*

Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda, şahsy tarap edara görnüşli tarap döretmezden, telekeçilik işi bilen meşgullanmaga haklydyr. Şeýlelikde, şahsy taraplar salgytlaryň käbir görnüşlerini töleýjiler hem bolup durýarlar.

Şahsy tarap hususy telekeçiniň ýaşaýan ýeri ýa-da Türkmenistanyň çäginde alyp barýan iş ýeri boýunça salgyt gullugy edarasynda «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunynyň 24-nji maddasyna laýyklykda, salgyt töleýji hökmünde hasaba goýulmaga degişli bolup durýar.

Salgyt töleýji hökmünde hasaba goýlan salgyt töleýjä hususy salgyt belgisi berilýär.

Hususy telekeçilileriň girdejilerine salgyt salmagyň giňden ulanylýan ýeňillikli ulgamy göz önünde tutulandyr.

«Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunynyň 200-nji maddasynda salgyt salmagyň ýeňillikli ulgamynyň Türkmenistanyň Ministrler Kabineti tarapyndan bellenilýän işleriň sanawy boýunça telekeçilik işiniň aýry-aýry görnüşlerini amala aşyrmakdan girdeji alýan hususy telekeçilere degişlidigi beýan edilip geçilýär. Salgyt salmagyň ýeňillikli ulgamyna degişli işleriň sanawy bolsa, Türkmenistanyň Prezidentiniň «Hususy telekeçilere salgyt salmagyň ýeňillikli ulgamyny kämilleşdirmek hakynda» 2015-nji ýylyň 27-nji iýunyndaky 14313-nji Karary bilen tassyklanyldy.

Şahsy tarap telekeçi salgyt töleýjiniň hasaba duran ýerindäki salgyt gullugy salgyt töleýjä Türkmenistanyň Baş döwlet salgyt gullugy tarapyndan bellenen nusga boýunça bellenen patent tölegini tölendigine şaýatlyk edýän resminama (patent) berýär. Patent salgyt

töleýjiniň telekeçilik işlerini amala aşyrmagy niýet edýän döwri başlanmanka berilýär.

Ýene-de bir bellemeli zat, eger-de şahsy tarap telekeçi salgyt salmagyň ýeňillikli ulgamyna degişli işleriň birnäçe görnüşi bilen meşgullanýan bolsa, ol üç aýdan az bolmadyk döwür üçin bellenen patent töleginiň her görnüşi üçin aýratynlykda däl-de, bellenen patent töleginiň in ulusyň töleýär.

Salgyt salmagyň ýönekeýleşdirilen ulgamy boýunça bellenen telekeçilik işinden alnan girdeji salgydynyň möçberi (goşmaça patent tölegi) umumy girdejiniň 2 göterimi möçberinde bellenilýär.

Edara görnüşli tarapy döretmän telekeçilik işi bilen meşgul bolýan şahsy taraplara salgyt salmagyň obýekti bolup olaryň alýan jemi girdejileri çykyş edýär.

Salgyt töleýjiniň jemi girdejisine ýerlenen önümlerden, ýerine ýetirilen işlerden, edilen hyzmatlardan alnan girdejiler, şeýle hem ýerlenmekden daşarky amallardan alynýan girdejiler goşulýar. «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunyna laýyklykda, ýerlemekden daşarky girdejlere aşakdakylar degişlidir:

a) islendik görnüşdäki bergi borçnamalary boýunça göterimler;

b) beýleki edara görnüşli taraplara we şereketlere paýçy bolup gatnaşmakdan alnan düşewüntler we beýleki serişdeler;

ç) ätiýaçlandyryş we gaýtadan ätiýaçlandyryş ylalaşyklary boýunça ätiýaçlyk öwezini doluş puly;

d) ylalaşyk borçnamalarynyň bozulandygy üçin jerimeler we beýleki çäreler görnüşinde alnan serişdeler, şeýle hem ýitginiň we zyýanyň öweziniň dolunmagyndan alnan pullar;

e) ön hasapdan öçürilen bergileri üzmek üçin gelip gowşan pullar;

ä) Türkmenistanyň Raýat kodeksinde kesgitlenen, awtorlyk hukugyndan peýdalanylandygy ýa-da şu hukugy peýdalanmaga berlendigi üçin hak, şahadatnama, söwda nyşany, haryt nyşany ýa-da hyzmat nyşany, çyzgy ýa-da model, görnüş, gizlin formula we (ýa-da) iş nyşany ýa-da senagata, täjirçilik ýa-da ylmy tejribä degişli maglumatlar üçin hak;

f) ätiýaçlygyň hasabyna gümanly algylaryň hasabyna ön hasapdan öçürilen bergidarlardan alnan serişdeler;

g) hak isleg möhletiniň geçmegi bilen baglylykda ýa-da gaýry esaslar boýunça hasapdan öçürilen bergileriň möçberi, «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunynyň 57-nji maddasyna laýyklykda salgytlar (puşmana tölegler, jerimeler) boýunça umytsyz bergileriň hasapdan öçürilen möçberleri muňa girmeyär;

h) daşary ýurt pulundaky amallar boýunça, şeýle hem pul gymmatlyklarynyň we talapnamalaryň bahasy artdyrylanda ýa-da daşary ýurt pulundaky borçlar arzanladylanda oňyn hümmet tapawutlary; eger-de daşary ýurt pulunyň taraplaryň ylalaşmagy bilen harytlaryň (işleriň, hyzmatlaryň), emläk hukuklarynyň ýerlenen (girdeji edilen) senesinde bellenen hümmeti boýunça hasaplanan borçnamalaryň we talaplaryň emele gelen möçberi, manatda hakyky gelip düşen (tölenen) möçbere laýyk gelmäninde salgyt töleýjide döreýän oňyn tapawut;

i) hasabat ýylynda ýüze çykarylan geçen ýyllaryň girdejileri;

j) «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunyna laýyklykda hasapdan aýyрма düzüminde göz önünde tutulan, salgyt döwrüniň ahýryna çenli peýdalanylmadyk ätiýaçlyk we gaznalaryň serişdeleri;

ž) ulanmakdan aýrylýan esasy serişdeler sökülende we böleklere bölünende alnan materiallaryň we beýleki emläkleriň bahasy;

k) haýyr-sahawat maksatly alnan, bellenen maksada laýyk peýdalanylmadyk serişdeleriň (işleriň, hyzmatlaryň) bahasy;

l) tükellemegiň netijesinde ýüze çykarylan haryt-maddy gymmatlyklaryň artygynyň bahasy;

m) «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanununda görkezilenlerden başga, emläk hukugyny hem goşmak bilen, muzdsuz alnan emläk (işler, hyzmatlar). Girdejä goşmak üçin şunuň ýaly emläge (işlere, hyzmatlara) baha kesmek «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunynyň 36-njy maddasynyň düzgünlerini hasaba almak bilen, hakyky bazar bahalaryndan ugur alnyp amala aşyrylýar;

n) beýleki ýerlemekden daşary girdejiler.



### *Edara görnüşli taraplara salgyt salmak*

«Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunyna laýyklykda hususy eýeçilikdäki edara görnüşli taraplar üçin hem amatly şertler döredildi, ýagny olar öň öz işlerini amala aşyranlarynda, goşulan baha üçin salgydy, peýdadan (girdejiden) alynýan salgydy hem-de emläk üçin salgydy töläň bolsalar, onda häzirki wagtda hususy eýeçilikdäki «Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna laýyklykda, kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine degişli edara görnüşli taraplar girdeji salgydy 2% möçberinde töleýärler we olar ýokarda görkezilen salgytlaryň ählisinden boşadylýar.

Değişlilikde, ýokarda görkezilen hususy kärhanalar hem, hususy telekeçilik işi bilen meşgullanýan (ýönekeýleşdirilen ulgam boýunça) şahsy taraplar hem salgyt tölemek babatynda deňleşdirildi.

Salgyt töleýji edara görnüşli taraplar hem öz gezeginde iki topara, ýagny Türkmenistanyň dahyllylaryna we dahylsyzlaryna bölünýärler.

Edara görnüşli şahslar eger-de ol Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda döredilen (esaslandyrylan) bolsa ýa-da onuň baş ýolbaşçy edarasý (ýolbaşçylary, direksiýasy, müdiriýeti ýa-da şulara meňzeş edaralary) Türkmenistanyň çäginde ýerleşýän bolsa, Türkmenistanyň dahyllysy hasaplanýar.

Daşary ýurt döwletleriniň kanunçylygyna laýyklykda döredilip, onuň baş edarasý hem daşary ýurt döwletlerinde ýerleşýän bolsa, şeýle edara görnüşli taraplar Türkmenistanyň dahylsyzlary bolup durýarlar.

Türkmenistanyň dahyllylary hem-de dahylsyzlary Türkmenistanyň kanunçylygynda bellenen tertipde şahamçalary we wekillikleri döredip bilýärler.

### **16.3. Türkmenistanda telekeçiligiň subýektleri tarapyndan tölenýän salgytlaryň we ýerli ýygymlaryň esasy görnüşleri**

Berkarar döwletimiziň bagtyýarlyk döwründe hormatly Prezidentimiziň taýsyz tagallalary bilen ýurdumyzda alnyp barylýan salgyt syýasatynyň esasy ugry telekeçilik ulgamynyň ösdürilmegine

we amatly maýa goýum ýagdaýyny döretmeklige gönükdirilýär. Şoňa laýyklykda, biziň ýurdumyzyň salgyt ulgamy özüniň ýönekeýligi we düşnükliýligi bilen tapawutlanýar.

Häzriki wagtda Türkmenistanyň «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunyna laýyklykda ýurdumyzda salgytlaryň 6 sany görnüşini bolup, olaryň esasy bölegi döwletimiziň merkezi býujetine gönükdirilýär.

Ýurdumyzda salgytlaryň görnüşleri hökmünde aşakdakylary görkezmek bolar:

1. Goşulan baha üçin salgyt;
2. Goşmaça töleg;
3. Edara görnüşli tarapyň peýdasyndan (girdejisinden) alynýan salgyt
4. Emläk üçin salgyt;
5. Ýerasty baýlyklardan peýdalanmak üçin salgyt;
6. Şahsy adamlardan alynýan girdeji salgydy.

#### *Goşulan baha üçin salgyt*

Salgyt salmagyň dünýä tejribesinde XX asyrdan döwlet býujetine ähmiýetli derejede girdejileriň gelip gowuşmagyny üpjün edýän salgydyň täze bir görnüşini, ýagny goşulan baha üçin salgyt (GBÜS) girizildi. Bu salgyt döwletiň maliýe syýasatynyň taryhynda in bir netijeli görnüşini hökmünde girizildi. Munuň şeýledigine Fransiýa, Beýik Britaniýa, Täze Zelandiýa, Portugaliýa, Tunis ýaly döwletleriň tejribesi şaýatlyk edýär. Döwletleriň aglaba köpüsünde salgydyň bu görnüşini býujetiň durnukly girdejileriniň 12-den 30 %-ine çenli bölegini tutýar.

Bu salgydy ilkinji girizen fransuz maliýeçi M.Lorýe bolup durýar. Ol salgydy almagyň konsepsiýasyny we shemasyny işläp düzdi we salgydyň bu görnüşini esaslandyrdy. Fransiýada salgydyň bu görnüşini 1968-nji ýylyň 1-nji ýanwarynda girizildi. XX asyryň 70-nji ýyllarynda salgydyň bu görnüşini Günbatar Ýewropanyň beýleki döwletlerinde alnyp başlady.

Goşulan baha üçin salgydy tölemek boýunça ýüze çykýan gatnaşyklar «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunynyň II böleginiň I babynda düzgünleşdirilýär.

Goşulan baha üçin salgyt gytaklaýyn salgyt bolmak bilen, ol harydyň bahasynyň üstüne goşulýar.

Salgydyň bu görnüşini töleýjiler bolup edara görnüşli we şahsy taraplar çykyş edýärler.

Şu aşakdakylar goşulan baha üçin salgydy töleýjiler bolup durmaýarlar:

- Türkmenistanyň Merkezi banky;

- Türkmenistanyň «Uglewodorod serişdeleri hakynda» Kanunyna laýyklykda, potratçylar we kömekçi potratçylar bolup durýan taraplar. Şunuň ýaly taraplar nebit işlerine degişli bolmadyk salgyt salynýan amallary geçiren halatlarynda olar salgyt töleýji bolup durýarlar;

- hususy eýeçilikdäki edara görnüşli taraplar;

- hususy telekeçiler, ýeňillikli salgyt salmak ulgamy degişli bolan iş boýunça.

Şu aşakdaky amallar salgyt salynýan amallar diýlip ykrar edilýär:

- harytlary ýerlemek, işleri ýerine ýetirmek, hyzmatlary etmek, şeýle hem emläk hukuklaryny bermek;

- öz hajatlary üçin gurluşyk-gurnama işlerini ýerine ýetirmek.

(Görkezilenler diňe satyn alynýan ýa-da öndürilýän enjamy gurnamak we (ýa-da) oturtmak bilen baglanyşykly işleriň ýerine ýetirilmegini, şeýle hem ony abatlamagy öz içine almaýar);

- harytlar ogurlananda ýa-da zaýalananda günäkär taraplardan ýetirilen zyýanyň öweziniň dolunmagy, şeýle hem ätiýaçlandyryş öwezini dolmalar;

- degişli harajatlar peýda (girdeji) salgydyny hasaplamak üçin kabul edilýän aýyrmalara goşulmaýan halatynda (şol sanda ulanyş tölegleriniň üstünden hem), özüniň sarp etmegi üçin harytlary peýdalanmak, işleri ýerine ýetirmek, hyzmatlary etmek.

Salgydyň bu görnüşi boýunça salgydyň möçberi 0 (nol) we 15 (on baş) % derejesinde ulanylýar.

Goşulan baha üçin salgyt boýunça salgyt we hasabat döwürleri edara görnüşli taraplar we oňa edara görnüşli taraplaryň bolmanda biri girýän şereketlere girýän taraplar üçin senenama aýyna deň bellenilýär.

### *Goşmaça töleg*

«Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanunynyň 116-njy maddasynda görkezilen salgyt amallaryny geçiren, şeýle hem Türkmenistanyň gümrük çäklerine goşmaça töleg tölenmäge degişli harytlary getiren halatlarynda edara görnüşli we şahsy taraplar goşmaça tölegi töleýjiler bolup durýarlar.

Buýrujy tarapyndan iberilýän çig maldan (materiallardan) Türkmenistanyň çäklerinde öndürilýän goşmaça töleg tölenmäge degişli harytlar üçin haryt öndüriji goşmaça tölegi töleýji bolup durýar.

Salgyt salynýan amallar we Türkmenistanyň gümrük çäğine getirilýän goşmaça töleg tölenmäge degişli harytlar, goşmaça töleg salynýan binýat bolup durýar.

Salgyt salynýan amallar geçirilende salgyt töleýjiniň islendik tarapdan alýan ýa-da almaga hukugy bolan harydynyň goşmaça tölegi öz içine alýan bahasyndan (goşulan baha üçin salgydy goşmazdan) ugur alnyp kesgitlenýän baha salgyt özeni bolup durýar (*16.1-nji tablisa*).

*16.1-nji tablisa*

### **Goşmaça töleg tölenmäge degişli harytlaryň sanawy we goşmaça tölegiň möçberleri**

<b>Goşmaça töleg tölenmäge degişli harytlaryň atlary</b>	<b>Goşmaça tölegleriň möçberleri</b>
<b>Öndürilýän harytlar boýunça</b>	
Piwo	Bahasynyň 20%-i

<p>Tebigy üzüm çakyry, güýçli spirtli içgiler, likýorlar we düzüminde alkohol bolan gaýry alkogolly içgiler (üzüm löderesinden başga), şeýle hem düzüminde alkohol bolan çakyr serişdeleri:</p> <p>20% we şoňa çenli</p> <p>20-den 30%-e çenli we 30%</p> <p>30%-den ýokary</p>	<p>Bahasynyň 25%-i</p> <p>Bahasynyň 40%-i</p> <p>Bahasynyň 50%-i</p>
Benzin	Bahasynyň 40%-i
Dizel ýangyjy	Bahasynyň 40%-i
Türkmenistanyň gümrük çäklerine getirilýän harytlar boýunça	
Piwo	<p>Gümrük bahasynyň 60%-i, emma</p> <p>1 litri üçin azyndan 5 manat</p>
<p>Düzüminde aşakdaky möçberde alkohol bolan üzüm çakýrlary we alkogolly içgiler:</p> <p>20 % we şoňa çenli</p> <p>20 %-den ýokary</p>	<p>Gümrük bahasynyň 110%-i, emma</p> <p>1 litri üçin azyndan 25 manat</p> <p>Gümrük bahasynyň 110%-i, emma</p> <p>1 litri üçin azyndan 40 manat</p>
<p>Spirtli içgiler taýýarlanylanda ulanylýan spirt (saglygy goraýyş maksady bilen getirilýänlerinden, şeýle hem döwlet kärhanalary, alyjylar birleşmeleriniň kärhanalary tarapyndan getirilýänlerinden beýlekileri)</p>	<p>1 litri üçin</p> <p>ABŞ-nyň 5 dollary</p>

Temmäki önümleri	Gümrük bahasynyň 47%-i, emma 1 gutusy üçin azyndan ABŞ-nyň 2 dollary
Senagat taýdan öndürilen beýleki temmäki we temmäkiniň senagat çalşyryjylary	1 kg üçin ABŞ-nyň 10 dollary
Ýeňil awtoulaglar (tiz kömek awtoulaglaryndan we maýyplar üçin ýörite enjamlaşdyrylan ýörite ulaglardan başga)	Hereketlendirijiniň iş göwrüminiň 1 kub sm-i üçin ABŞ-nyň 0,3 dollary

Salgyt salynýan amallar geçirilende goşmaça tölegler üçin salgyt we hasabat döwürleri senenama aýyna deň bellenilýär.

*Edara görnüşli tarapyň peýdasyndan (girdejisinden) alynýan salgyt*

Edara görnüşli tarapyň peýdasyndan (girdejisinden) alynýan salgyt kärhanalar we guramalar tarapyndan tölenilýän wajyp göni salgyt bolup durýar.

Şu aşakdakylar peýdadan (girdejiden) alynýan salgydy töleýjiler bolup durýarlar:

Türkmenistanyň dahyllylary – edara görnüşli taraplar;

Türkmenistanyň çäklerinde hemişelik wekilhanalarynyň üsti bilen iş alyp barýan ýa-da Türkmenistanyň çäklerindäki çeşmelerden girdeji alýan Türkmenistanyň dahylsyzlary – edara görnüşli taraplar.

Şu aşakdakylar peýdadan (girdejiden) alynýan salgydy töleýjiler bolup durmaýarlar:

- Türkmenistanyň Merkezi banky;
- Türkmenistanyň Gyzyň Ýarymaý Milli jemgyýeti.
- Hasabat (salgyt) döwründe salgyt töleýjiniň alan peýdasy, şeýle hem girdejileriniň aýry-aýry görnüşleri salgyt salynýan binýat bolup durýar.
- Peýdadan alynýan salgytdan şu aşakdakylar boşadylýar:

- maýa goýum pensiýa gaznalary;
- maýyplaryň saglygyny dikeltmegi amala aşyran guramalar;
- bilim edaralary;
- maýyplaryň jemgyýetçilik birleşikleriniň kärhanalary;
- dini guramalar;
- oba hojalyk kärhanalary;
- sirk hyzmatlaryny edýän, Türkmenistanyň dahyllylary bolup durýan edara görnüşli taraplar ýa-da Türkmenistanyň dahyllylary bolup durmaýan edara görnüşli taraplar;
- halkara, hökümetara, döwletara guramalar, muňa olaryň telekeçilik (täjirçilik) işinden alýan girdejileri girmeyär.

Peýdadan alynýan salgyt üçin salgyt özeni salgyt (hasabat) döwründe alnan, Salgytlar hakynda Bitewi Kanunyň 170-nji maddasynda göz önünde tutulan ýeňillikleriň möçberine azaldylan salgyt salynmaga degişli peýda bolup durýar.

Peýdadan alynýan salgydyň möçberi şu derejede bellenilýär:

8% – edara görnüşli taraplar – Türkmenistanyň dahyllylary (olaryň esaslandyryş maýasyndaky 50%-den geçýän paýy döwlete degişli bolan edara görnüşli taraplardan başga, şeýle hem işini «Uglewodorod serişdeleri hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna laýyklykda amala aşyran taraplardan başga – bu işden alynýan peýda we oňa degişli ýerlemekden daşarky amallar böleginde) üçin;

20% – beýleki edara görnüşli taraplar üçin. Düşewüntler we beýleki edara görnüşli taraplara paýçy bolup gatnaşmakdan alynýan beýleki serişdeler görnüşindäki girdejiler üçin salgydyň möçberi 15% ölçegde bellenilýär. Humarly oýun işinden alynýan girdejiler boýunça şu möçberler bellenilýär:

her bir oýun awtomaty üçin – günde 30 manat;

her bir oýun stoly üçin – günde 370 manat;

her bir oturylýan ýer üçin – günde 7 manat ýa-da

bu iş üçin peýdalanylýan jaýyň her bir inedördül metri üçin – günde 3 manat ýa-da tölegleri kabul edýän her bir kassa üçin – günde 38 manat.

Humarly oýun işiniň bir görnüşini amala aşyrylanda dürli salgyt möçberleri ulanylyp bilinýän halatynda, salgydyň has ýokary pul möçberine getirýän salgyt möçberi ulanylar.

Hususy eýeçilikdäki «Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda» Türkmenistanyň Kanunyna laýyklykda kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerine degişli edara görnüşli taraplaryň girdejileri üçin girdeji salgydynyň möçberi 2 % möçberde bellenilýär.

Peýdadan (girdejiden) alynýan salgyt üçin salgyt döwri salgyt ýylyna deň bellenilýär, emma hasabat döwri üçin birinji çärýek, birinji ýarym ýyl, dokuz aý we salgyt ýyly bellenilýär.

#### *Emläk üçin salgyt*

Eýeçilik hukugy esasynda emlägi bar bolan edara görnüşli taraplar, şeýle hem Türkmenistanyň kanunçylygynda bellenen tertipde Türkmenistanyň salgytlar hakynda Bitewi Kanunynyň 139-njy maddasyna laýyklykda, salgyt salynýan binýat bolup duran emläk balansyna berlen döwlet eýeçiligindäki edara görnüşli taraplar, emläk üçin salgydy töleýjiler bolup durýar.

Şu emläkler salgyt salynýan binýatlar bolup durýar:

a) Türkmenistanyň dahyllylary bolup durýan edara görnüşli taraplar üçin, önümçilik maksatly esasy serişdeler, şeýle hem önümçilik işinde peýdalanylýan maddy dolanyşyk serişdeleri;

b) Türkmenistanyň çäklerindäki şahamçasynyň, wekilhanasynyň ýa-da hemişelik wekilhanasynyň üsti bilen iş alyp barýan daşary ýurtly edara görnüşli taraplar – Türkmenistanyň dahyllylary bolup durmaýanlar üçin – Türkmenistanyň çäklerinde ýerleşýän we şahamçanyň, wekilhananyň ýa-da hemişelik wekilhananyň emläginiň bir bölegi bolup durýan, şu maddanyň 1-nji bölümüniň «a» bölümçesinde görkezilen emläk;

ç) Türkmenistanyň çäklerindäki işi şahamçanyň, wekilhananyň ýa-da hemişelik wekilhananyň üstünden amala aşyrylmaýan Türkmenistanyň dahyllylary bolup durmaýan daşary ýurtly edara görnüşli taraplar üçin – önümçilik maksatly we Türkmenistanyň çäklerinde ýerleşýän gozgalmaýan emläk.

Aşakdakylar salgyt salynýan binýatlar bolup durmaýar:

– ýer; desgalary döretmek bilen baglanyşygy bolmadyk, ýerleri gowulandyrmak boýunça düýpli maýa goýumларыnyň hasabyna geçirilýän harajatlar;



– döwlet ätiýaçlygy emlägi, şeýle hem Türkmenistanyň Ministrler Kabinetiniň çözgüdi bilen goralyp saklanýan emläk.

Aşakdakylar emläk üçin salgydyň salgyt özeni bolup durýar:

– esasy serişdeler boýunça – olaryň ortaça ýyllyk galyndy bahasy;

– maddy dolanyşyk serişdeleri boýunça – olaryň ýyllyk bahasy.

Emläk üçin salgydyň möçberi salgyt döwrüniň salgyt özeniniň 1%-i möçberinde bellenilýär.

Emläk üçin salgydyň salgyt döwri salgyt ýyly, emma hasabat döwri bolup birinji çäryk, birinji ýarym ýyl, dokuz aý we salgyt ýyly durýar.

### *Ýerasty baýlyklardan peýdalanmak üçin salgyt*

Türkmenistanyň çäklerinde gazylyp alynýan peýdaly zatlary, şol sanda himiki elementleri we birleşmeleri çykarmagy amala aşyryan, şeýle hem peýda almak maksady bilen ýerasty (ýerüsti) suwlary (mundan beýläk–peýdaly magdanlar) çykarýan we ýerleýän edara görnüşli taraplar we şahsy taraplar – hususy telekeçiler ýerasty baýlyklardan peýdalanmak üçin salgydy töleýjiler bolup durýarlar.

Salgyt töleýji tarapyndan Türkmenistanyň çäklerinde amala aşyrylýan amallar salgyt salynýan binýatlar diýlip ykrar edilýär.

Salgyt salynýan amallaryň geçirilen ýeri diýlip peýdaly magdanlaryň gazylyp alynýan ýeri hasap edilýär. Salgyt salynýan amallar diýlip:

– salgyt töleýji tarapyndan gazylyp alynýan peýdaly magdanyň ýerlenmegi;

– salgyt töleýji tarapyndan gazylyp alynýan peýdaly magdanlary özüniň sarp etmegi üçin peýdalanylmagy, şol sanda gaýtadan işlenmegi;

– gazylyp alynýan peýdaly magdanlar ogurlananda ýa-da zaýаланanda ýetirilen zyýanyň günäkär taraplar tarapyndan öweziniň dolunmagy, şeýle ätiýaçlandyrma öwezini dolmalaryň alynmagy ykrar edilýär.

Ýerasty baýlyklardan peýdalanmak üçin salgydy hasaplamak üçin salgyt özeni şu aşakdakylar bolup durýar:

– uglewodorod serişdeleri (çig nebit, tebigy we ugurdaş gaz) boýunça – öz içine goşulan baha üçin salgydy almaýan, salgyt

töleýjiniň islendik beýleki tarapdan alýan ýa-da almaga hukugy bolan uglewodorod serişdeleriniň bahasyndan ugur alnyp kesgitlenýän baha;

– beýleki gazylyp alynýan peýdaly zatlar boýunça – olaryň ýerleşdirilmeginden alnan peýda.

Ýerasty baýlyklardan peýdalanmak üçin salgydyň möçberleri aşakdaky ölçeglerde bellenilýär:

a) uglewodorod serişdeleri bilen baglanyşykly salgyt salynýan amallar boýunça:

tebigy we ugurdaş gaz üçin – 22%;

çig nebit üçin – 10%;

düşewüntiligiň derejesine baglylykda beýleki gazylyp alynýan peýdaly zatlar bilen baglanyşykly salgyt salynýan amallar boýunça (16.2-nji tablisa):

16.2-nji tablisa

Düşewüntlilik, %-de	Salgydyň möçberleri, %-de
15-e çenli	0
15-den ýokary, 17-ä çenli	30
17-den 19-a çenli	32
19-dan 21-e çenli	35
21-den 23-e çenli	40
23-den 25-e çenli	45
25-den ýokary	50

Ýerasty baýlyklardan peýdalanmak üçin salgyda salgyt we hasabat döwürleri senenama çäýege deň laýyklykda bellenilýär.

### *Şahsy adamlardan alynýan girdeji salgydy*

Şahsy adamlardan alynýan girdeji salgydyny töleýjiler diýlip şu aşakdaky girdejileri alýan şahsy adamlar ykrar edilýär:

1) Türkmenistanyň dahyllylary bolup durýan şahsy adamlar üçin olaryň çeşmelerine bagly bolmazdan;

2) Türkmenistanyň dahyllylary bolmadyk şahsy adamlar üçin Türkmenistanyň çäklerindäki çeşmelerden.

Salgyt özeni kesgitlenende salgyt töleýjiniň hasabat (salgyt) döwründäki pul we haryt görnüşinde, şol sanda haryt (iş, hyzmat), şeýle hem maddy peýda ýa-da durmuş eşretleri görnüşinde alan ähli girdejileri göz önünde tutulýar.

Salgyt döwri diýlip salgyt ýyly ykrar edilýär. Hasabat döwri girdejileriň aýry-aýry görnüşleri boýunça, salgyt ýylynyň dowamynda beýannama bermek talap edilen halatynda, birinji ýarym ýyl we salgyt ýyly hökmünde bellenýär. Bu salgydyň görnüşini boýunça salgyt möçberi 10% derejede bellenilýär.

### *Ýerli ýygymlar*

Ýerli ýygymlar ýerli býujetleriň girdeji bölegini üpjün etmekde wajyp wezipäni ýerine ýetirýärler. Häzriki wagtda Türkmenistanda ýerli ýygymlaryň diňe baş sany görnüşini hereket edip, olar aşakdakylardan ybaratdyr:

1. Mahabatlandyрма üçin ýygym;
2. Şäherleriň, şäherçeleriň we oba ýerleriniň çäklerini abadanlaşdyrmak üçin bellibir maksada gönükdirilen ýygym;
3. Awtoduralgalaryň eýelerinden alynýan ýygym;
4. Awtomobilleriň ýerlenilmegi üçin ýygym;
5. Itleriň eýelerinden alynýan ýygym.

### *Mahabatlandyрма üçin ýygym*

Täjirçilik häsiýeti bolan mahabatlandyrmany ýaýradýan şahsy we edara görnüşli taraplar mahabatlandyрма üçin ýygymy töleýjiler bolup durýarlar.

Töleýji tarapyndan özbaşdak ýa-da köpçülikleýin habar beriş serişdeleriniň we mahabatlandyрма gulluklarynyň üstünden ýaýradylýan täjirçilik häsiýeti bolan mahabatlandyрма ýygym salynýan binýat bolup durýar.

Mahabatlandyрма üçin ýygymyň salgyt we hasabat döwri senenama çäryegine laýyklykda bellenilýär.

Mahabatlandyрма üçin ýygymyň möçberi aşakdaky derejelerde bellenilýär:

Aşgabat şäheri üçin – mahabatlandyрма üçin harajatlaryň bahasynyň 5%-i;

welaýat merkezleri bolup durýan şäherler üçin – mahabatlandyрма üçin harajatlaryň 4%-i;

beýleki ilatly ýerler üçin – mahabatlandyрма üçin harajatlaryň bahasynyň 3%-i.

*Şäherleriň, şäherçeleriň we oba ýerleriniň çäklerini  
abadanlaşdyrmak üçin belli bir maksada gönükdirilen ýygym*

Şu aşakdakylar şäherleriň, şäherçeleriň we oba ýerleriniň çäklerini abadanlaşdyrmak üçin bellibir maksada gönükdirilen ýygymy töleýjiler bolup durýarlar:

a) Türkmenistanyň dahyllylary bolan edara görnüşli taraplar, şeýle hem Türkmenistanyň çäklerinde öz işini şahamçanyň, wekilhananyň ýa-da hemişelik wekilhananyň üsti bilen amala aşyran daşary ýurtly edara görnüşli taraplar, hususy telekeçiler bilen baglaşylan, zähmet borçlaryny ýerine ýetirmek bilen baglanyşykly, zähmet ylalaşygy (şertnama) we raýat-hukuk häsiýetli şertnamalar boýunça işleýän Türkmenistanyň dahyllylary bolan şahsy taraplar. Görkezilen edara görnüşli taraplar we hususy telekeçiler salgyt ýumuşçylary diýlip ykrar edilýär;

b) edara görnüşli taraplar, hususy telekeçiler bilen zähmet gatnaşyklary bilen bagly bolmadyk we raýat-hukuk häsiýetli ylalaşyklar boýunça işleri ýerine ýetirmekden (hyzmatlary etmekden) (şol sanda hünär hyzmatlaryny etmekden) girdeji alýan, ylmy, edebiýat we sungat eserlerini döredendigi, ýerine ýetirendigi ýa-da başga hili peýdalanandygy üçin awtorlyk hakyny ýa-da hak alýan açyşlaryň, oýlap tapyşlaryň we senagat nusgalarynyň awtorlaryna berilýän haky alýan, ylmy, döredijilik işi amala aşyrmakdan, beýleki zähmet borçlaryny ýerine ýetirmekden hak alýan Türkmenistanyň dahyllylary bolan şahsy taraplar, şeýle hem özbaşdak oba hojalyk önümlerini öndürmekligi amala aşyran adamlar. Taraplaryň görkezilen toparyna daşary ýurtlarda ýa-da daşary ýurtlardan gelip hakyna tutma işden girdeji alýan şahsy taraplar hem degişlidir;

ç) şahsy taraplar – hususy telekeçiler;

d) edara görnüşli taraplar, şol sanda Türkmenistanyň çäklerinde öz işini hemişelik wekilhanasynyň üstünden amala aşyran daşary ýurtly edara görnüşli taraplar.

Şäherleriň, şäherçeleriň we oba ýerleriniň çäklerini abadanlaşdyrmak üçin bellibir maksada gönükdirilen ýygym şu aşakdakylar babatynda bellenilýär:

– hususy telekeçiler bolup durýan şahsy taraplar üçin goşulan baha üçin salgydyň hasaplanyp ýazylan möçberine azaldylan, harytlary (işleri, hyzmatlary) ýerlemekden alnan jemi girdejiniň 0,3%-i, emma aýda 2 manatdan az bolmaly däl. Harytlary (işleri, hyzmatlary) ýerlemekden alnan jemi girdeji «Türkmenistanyň salgytlar hakynda» Bitewi Kanunynda bellenilýär.

– beýleki şahsy taraplar üçin – aýda 2 manat;

– oba hojalyk kärhanalary üçin – «Türkmenistanyň salgytlar hakynda» Bitewi Kanunyň II böleginiň V babyna laýyklykda peýdadan alynýan salgydy hasaplamak üçin kabul edilen peýdanyň «Türkmenistanyň salgytlar hakynda» Bitewi Kanunyň 170-nji maddasynyň birinji böleginde bellenen ýeňillikleri hasaba almazdan pul möçberiniň 0,5 %-i;

– edara görnüşindäki beýleki taraplar üçin – «Türkmenistanyň salgytlar hakynda» Bitewi Kanunyň II böleginiň 5-nji babyna laýyklykda peýdadan alynýan salgydy hasaplamak üçin kabul edilen peýdanyň «Türkmenistanyň salgytlar hakynda» Bitewi Kanunyň 170-nji maddasynyň birinji böleginde bellenen ýeňillikleri hasaba almazdan pul möçberiniň 1%-i;

– peýda kesgitlenende humarly oýun işinden alynýan girdejiler hem hasaba alynýar.

### *Awtoduralgalaryň eýelerinden alynýan ýygym*

Awtoduralgalaryň eýelerinden alynýan ýygymy töleýjiler diýlip tölegli awtoduralga hökmünde peýdalanylýan ýer bölekleri berkidilen şahsy taraplar – hususy telekeçiler we edara görnüşli taraplar ykrar edilýär. Munda şunuň ýaly taraplar ýygymy töleýjiler bolup durýarlar we awtoduralga hökmünde peýdalanylýan ýer ulşüniň ýerleşýän ýeri boýunça salgyt hasabyna durmaga borçludyr.

Töleýjä bölünip berlen we tölegli awtoduralga üçin niýetlenen ýer uçastogy ýygym salmak binýady bolup durýar.

Ýer bölegi awtoduralga hökmünde doly ýa-da bölekleyin peýdalanylyp ugran wagtyndan başlap, ýygym salynýan binýat bolup durýar.

Birnäçe gaty bolan awtoduralgalar üçin her gatyň meýdany kabul edilýär.

Ýygymyň möçberi awtoduralganyň meýdanynyň bir inedördül metri üçin:

Aşgabat şäheri üçin – 1,5 manat derejede;

welaýat merkezleri bolup durýan şäherler we Türkmenbaşy, Büzmeýin şäherleri üçin – 1,2 manat derejede;

beýleki ilatly ýerler üçin – 0,9 manat derejede bellenilýär.

Awtoduralgalaryň eýelerinden alynýan ýygym üçin ýygymyň salgyt we hasabat döwürleri senenama çärýegine deň laýyklykda bellenilýär.

Awtoduralgalaryň eýelerinden alynýan ýygym üçin beýannama töleýjiler tarapyndan awtoduralgalaryň eýelerinden alynýan ýygymy töleýji hökmünde hasaba duran ýeri boýunça salgyt gullugyna her bir hasabat döwri tamamlanandan soň, hasabat döwründen soňky aýyň 20-sinden gijä galman berilýär.

Awtoduralgalaryň eýelerinden alynýan ýygymyň tölegi töleýjiler tarapyndan hasabat döwründen soňky aýyň 25-inden gijä galman geçirilýär.

### *Awtomobilleriň ýerlenilmegi üçin ýygym*

Türkmenistanyň çäklerinde awtomobilleri ýerlemegi amala aşyryan edara görnüşli we şahsy taraplar awtomobilleriň ýerlenilmegi üçin ýygymy töleýjiler bolup durýarlar.

Awtomobilleriň (awtobuslaryň, pnevmatik usulda ýöreýän ýük we ýeňil awtomobilleriň) ýerlenilmegi ýygym binýady bolup durýar.

Awtomobilleriň ýerlenilmegi üçin ýygymyň möçberi Türkmenistanyň kanunçylygynda bellenen iň az zähmet hakynyň ululygynyň aşadaky möçberlerinde bellenilýär:

ýük awtomobilleri üçin – 8 esse ululykda;

awtobuslar üçin – 5 esse ululykda;

ýeňil awtomobiller üçin – 6 esse ululykda.

### *Awtoulag serişdeleriniň eýelerinden alynýan ýygym*

Türkmenistanyň çäginde awtoulag serişdeleri bolan edara görnüşli taraplar we şahsy taraplar awtoulag serişdeleriniň eýelerinden alynýan ýygymy töleýjiler bolup durýarlar.

Awtoulag serişdeleriniň eýelerinden alynýan ýygymyň möçberi Türkmenistanyň kanunçylygy bilen salgytlary we ýygymlary hasaplamak üçin bellenen binýatlyk mukdaryň ululygynyň aşakdaky möçberlerinde belleniýär:

- motoulaglar üçin – 1 esse ululykda;
- awtobuslar üçin – 3 esse ululykda;
- ýeňil awtomobiller üçin – 2 esse ululykda;
- ýük awtomobilleri üçin – 6 esse ululykda.

### **16.4. Salgyt hukuk bozmalary üçin jogapkärçilik**

Türkmenistanyň kanunçylygyna laýyklykda, her bir salgyt töleýji öz wagtynda we doly möçberde salgytlary we beýleki hökmany tölegleri tölemäge, salgyt babatynda salgyt edaralaryna hasabatlary bermäge borçludyr. Eger-de salgyt töleýjiler kanunçylyk tertibinde öz üstlerine ýüklenen borçlaryny ýerine ýetirmedik halatlarynda olara salgyt edaralary temmi çärelerini ulanýarlar.

Salgyt hukuk gatnaşyklarynyň subýektleri tarapyndan salgyt kanunçylygynyň bellenen düzgünleriniň bozulmagy salgyt hukuk bozmalary diýlip atlandyrylýar.

Esasy salgyt bozmalary hökmünde aşakdakylar ykrar edilýär:

- Salgydyň möçberiniň kemeldilendigi üçin. Salgydy tölemek boýunça salgyt töleýjiniň salgyt salynýan özeni azaltmagynyň we beýleki bikanun hereketleriniň netijesinde hasaplanan salgydyň pul möçberiniň azaldylmagy, salgydyň Türkmenistanyň Döwlet býujetine tölenmedik, salgydyň kemeldilen pul möçberiniň 40%-i möçberinde salgyt töleýjä maliýe jerimeleriniň salynmagyna getirýär.
- Salgyt ýumuşçysy tarapyndan salgydy tutup almak we geçirmek boýunça borçlaryň ýerine ýetirilmändigi üçin. Salgyt

- ýumuşçysynyň salgyt töleýjiden tutulup alynmaly salgytlaryň möçberini Türkmenistanyň Döwlet býujetine geçirmek boýunça Türkmenistanyň «Salgyt hakynda» Bitewi Kanun bilen üstüne ýüklenilen borçlaryny ýerine ýetirmezligi, salgyt ýumuşçysyna tutup almaga we geçirmäge degişli pul möçberiniň 40%-i möçberinde maliýe jerimeleriniň salynmagyna getirýär.
- Salgyt töleýji tarapyndan emläge ygtyýar etmek hukugynyň gadagan edilmeginiň bozulandygy üçin. Salgyt töleýji tarapyndan salgyt töletdirilmeli emläge ygtyýar etmek hukugynyň gadagan edilmeginiň bozulmagy, salgyt töleýjä şol emlägiň hakyky bazar bahasynyň 50%-i möçberinde maliýe jerimesiniň salynmagyna getirýär.
  - Bank edarasynda hasap açylandygy barada habar bermek borçlarynyň ýerine ýetirilmändigi üçin. Bank edarasy tarapyndan şahsy taraplara – hususy telekeçilere we edara görnüşli taraplara (onuň aýrybaşgalanan düzüm birliklerine) hasap açylandygy barada salgyt gullugyna habar bermek borçlarynyň ýerine ýetirilmändigi, bank edarasyna şol hasaplara düşen ähli pul serişdeleriniň 10%-i möçberinde maliýe jerimeleriniň salynmagyna getirýär.
  - Bank edarasy tarapyndan salgyt gullugynyň salgyt töleýjiniň hasaplary boýunça amallary togtatmak baradaky çözgüdiniň ýerine ýetirilmändigi üçin. Şahsy we edara görnüşli taraplaryň (onuň aýrybaşgalanan düzüm birlikleriniň) hasaplary boýunça amallary togtatmak baradaky salgyt gullugynyň çözgüdini bozmak bilen, bank edarasy tarapyndan olaryň hasaplary boýunça çykdajy amallarynyň geçirilmegi, bank edarasyna şol hasaplardan hasapdan öçürilen ähli pul serişdeleriniň 10%-i möçberinde maliýe jerimeleriniň salynmagyna getirýär.
  - Salgyt töleýjiniň serişdelerini geçirmek tertibiniň bozulandygy üçin. Önümleri (harytlary, işleri, hyzmatlary) ýerlemekden alnan pul serişdeleri bank edarasy tarapyndan salgyt töleýjiniň (salgyt ýumuşçysynyň) hasaplaşyk hasabyna geçirilmezden, onuň karz, depozit ýa-da başga bir hasaplaryna, şeýle hem başga



salgyt töleýjileriň hasaplaryna geçirilmegi bank edarasyna geçirilen serişdeleriň pul möçberiniň 10%-i möçberinde maliýe jerimeleriniň salynmagyna getirýär.

Bulardan başga-da Türkmenistanyň Administratiw hukuk bozulmalary hakynda kodeksinde hem telekeçilik işi bilen meşgullanmagyň döwlet belligine alynmagy we salgyt hasabyna goýulmagy üçin zerur maglumatlaryň we resminamalaryň nädogry berilmegi, ministrlikler, pudaklaýyn dolandyryş edaralary, eýeçiliginiň görnüşine garamazdan kärhanalar, edaralar, guramalar we beýleki salgyt töleýjiler tarapyndan salgytlary we beýleki hökmany tölegleri hasaplap çykarmak hem-de öz wagtynda tölemek boýunça borçlaryň ýerine ýetirilmezligi, salgyt beýannamasyny we hasabatlary bermek möhletleriniň bozulmagy, salgyt gözegçiligini amala aşyrmak üçin zerur maglumatlaryň berilmezligi boýunça jogapkärçilikler kesgitlenendir.

### **Özüňi barlamak üçin ýumuşlar**

1. Salgytlar düşünjesini beýan ediň. Salgytlar düşünjesi bilen ýygymlar düşünjesini tapawutlandyryň.
2. Salgytlaryň wezipelerini beýan ediň.
3. Salgydyň alamatlaryny düşündiriň.
4. Şahsy tarap telekeçilere salgyt salmak ulgamynyň aýratynlyklaryny beýan ediň.
5. Edara görnüşli taraplara salgyt salmak barada düşündiriş beriň.
6. Goşulan baha üçin salgyt barada düşündiriş beriň.
7. Goşmaça töleg barada düşündiriş beriň.
8. Edara görnüşli tarapyň peýdasyndan (girdejisinden) alynýan salgyt barada düşündiriş beriň.
9. Emläk üçin salgyt barada düşündiriş beriň.
10. Ýerasty baýlyklardan peýdalanmak üçin salgyt barada düşündiriş beriň.
11. Şahsy adamlardan alynýan girdeji salgydy barada düşündiriş beriň.
12. Türkmenistanda hereket edýän ýerli ýygymlaryň aýratynlyklaryny beýan ediň.
13. Salgyt hukuk bozulmalary üçin jogapkärçilik barada düşündiriş beriň.

### 17.1 Kiçi we orta telekeçiligiň sebitleriň durmuş-ykdysady ösüşine ýetirýän täsiri

Kiçi we orta telekeçilik – bu ykdysadyýetiň durmuş ähmiýetli bölegi bolmak bilen, halk hojalygynyň ýagdaýyna, haryt bazarlarynyň, jemgyýetiň durmuş taýdan durnukly ösüşine täsir edýär. Kiçi we orta telekeçiligiň sebitlerde ösdürilmegi strategik ýagdaý bolmak bilen, olaryň durnukly durmuş-ykdysady ösüşini kesgitleýär. Telekeçiligiň ykdysady netijeliligine onuň sebitleýin jemi içerki önüme goşandy, öndürilýän harytlaryň we edilýän hyzmatlaryň bäsdeşlige ukyplylygy we ýokary hili, şeýle-de ileri tutulýan milli maksatnamalara saglygy goraýyş, bilim, ilatyň ýaşayyş jaýlary bilen üpjünçiligi ýaly ulgamlara we agrosenagat toplumynyň ösüşine goşýan goşandy bilen baha berilýär.

Telekeçiligiň sebitleriň ösüşindäki ähmiýeti we orny onuň ýerine ýetirýän wezipesine derňew geçirilende açylýar. Ýlmy edebiýatlarda onuň iki sany wezipeleýin ugruny tapawutlandyrýarlar: ykdysady we durmuş. Telekeçiligiň ykdysady wezipesi, dünýä tejribesinden belli bolşy ýaly, kiçi telekeçiligiň hasabyna durmuş meseleleriniň we bazaryň netijeliliginiň arasyndaky deňagramlyk gazanylýar. Ykdysady ulgamda özgertmeleriniň geçirilýän döwründe, entek bazar ykdysadyýeti modeline doly geçmedik ýurt üçin telekeçiligi ösdürmäge uly üns berilýär. Ýurduň ykdysadyýetiniň netijeliligini we durnuklylygyny gazanmak üçin telekeçiligi ösdürmek örän möhüm meseleleriň biri bolup durýar. Sebitlerde kiçi we orta telekeçiligiň ösmegine «radiusyň kanuny» ýardam edýän ýagdaýlaryň biri bolup, paýtagtdan näçe daş ýerleşdigiçe, kiçi kärhanalaryň ösmegine potensial mümkinçilikleri ýokary, ykdysady we syýasy töwekgelçiligi pes derejede bolýar. Beýle ýagdaýa daşary ýurtly hyzmatdaşlar hem düşüňýärler. Kiçi

telekeçilik sebitleýin häsiýete eýedir. Kiçi kärhanalar öz işini ýerli bazaryň isleglerine we mümkinçiliklerine, ýerli islegiň möçberine we gurluşyna laýyklykda gurnaýarlar.

Öz gezeginde kiçi we orta telekeçiligiň subýektleriniň işjeňliginiň derejesi köp halatda ýerli dolandyryş häkimiýetleriniň yzygiderli bazar özgertmeleri syýasatynyň alnyp barylmagyna, şeýle-de birnäçe beýleki durmuş-ykdysady toparlara, mysal üçin, çäk-pudaklaýyn aýratynlyklaryna, işsizligiň derejesine, ilatyň tölege ukyplylygyna we ş.m. baglydyr.

Türkmenistanda bazar ykdysadyýetine geçmekde telekeçilik gurşawyny emele getirilmegiň diňe bir ýurt derejesinde däl-de, eýsem, sebitler derejesinde ünsüň güýçlendirilmegi wajypdyr. Telekeçiligiň sebitleýin nukdaýnazaryndan garalmagy birnäçe sebäpler bilen baglydyr.

Birinjiden, telekeçilik ilkibaşda öz guramaçylyk düzümini emele getirmekde kiçi telekeçiligiň çäklerinde amala aşyrylýar, ol bolsa ýerli dolandyryş häkimiýetleriniň garamagynda bolýar.

Ikinjiden, bazar ykdysadyýetiniň häsiýetli aýratynlygy – netijeli çözgütleri mikroderejede, firmanyň, kärhananyň derejesinde kabul edilmegidir. Anyk daşarky gurşaw netijeli çözgütleriň kabul edilmegi üçin oňaýly bolmalydyr, bu bolsa ýene-de sebitlerde emele gelýändir.

Üçünjiden, ýurduň sebitleri öz häsiýetli aýratynlyklary boýunça biri-birinden tapawutlanýarlar. Şol sebäpden sebitlerde telekeçilik işini ýola goýmakda, ösdürmekde her bir sebit üçin anyk we aýdyň çözgütleriň kabul edilmegini talap edýär.

Elbetde, kiçi we orta telekeçilige umumy döwlet nukdaýnazaryndan garalmagy-da möhümdir. Döwlet dolandyryş edaralary bilen sebitleriň dolandyryş häkimiýetleriniň düzümleriniň güýçleriniň birleşip, bazar ykdysadyýeti şertlerinde zerur hereketlendiriji güýç bolan kiçi we orta telekeçiligiň ösüşine badalga berer.

Häzirki wagtda dünýäde telekeçilik yzygiderli üýtgäp durýan agyr şertlerde ösýär. Daşarky gurşawyň kesgitliliginiň derejesi kärhanalaryň maglumat üpjünçiliginiň derejesi bilen baglanyşyklydyr

(aragatnaşyklar ulgamynyň ösüşi, sebitleýin maksatnamalaryň maliýeleşdirilmegi, islegiň ösüş depgini, geljegi we ş.m.).

Telekeçiligi goldamagyň iki sany esasy ugruny tapawutlandyrmak maksadalaýyk bolar:

ykdysadyýetiň döwlete dahylsyz sektorynyň döwlet we sebitleýin dolandyryş edaralary tarapyndan döwlet goldawyny bermegiň ulgamynyň pugta we oýlanyşykly işlenip düzülmegi;

sebitlerdäki uly kärhanalar ýa-da ýöriteleşdirilen guramalar tarapyndan yzyna gaýtarmak şerti bilen her dürli serişdeleriň berilmegine ýardam berilmegi.

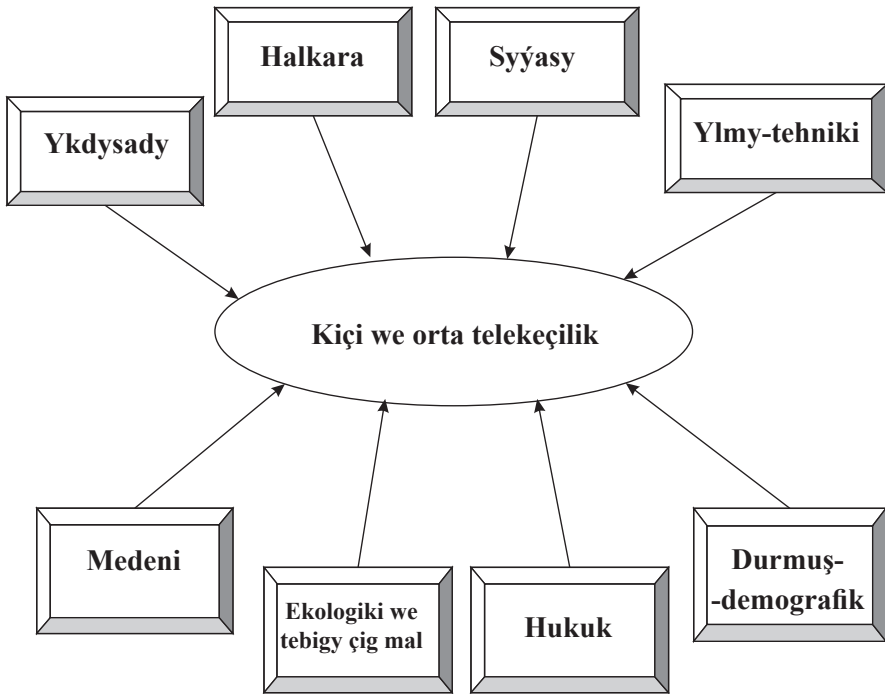
Islendik çäkleýin hojalygyň ulgamynyň maksadyny onuň netijeli ösüşi diýip hasaplamak bolar. Telekeçiligiň sebitlerde giňden ösdürilmegi bolsa, çäkleriň netijeli ykdysady ösüşini gazanmaga uly täsir edýär.

## **17.2. Sebitlerde kiçi we orta telekeçilige täsir edýän ýagdaýlar**

Kiçi we orta telekeçilik öz aýratynlygy boýunça sebitleýin häsiýete eýedir. Kiçi kärhanalar öz işini sebit derejesinde alyp barýar, ýagny ýerli bazarlaryň mümkinçiliklerine, ýerli islege we sarp edişe görä öz işini alyp barýar. Sebitleriň özbaşdak ösüşinde kiçi we orta telekeçilik sebitleýin ykdysadyýet düzüminiň oňaly ösüşine itergi berer. Telekeçilik işine daşky gurşawyň täsiri 17.1-nji şekilde görkezilendir. Gurşawyň her bir segmenti mahsus häsiýetlere eýedir. Esasy ähmiýete her bir ýagdaýyň (faktoryň) seljermesinde göz önünde tutulmaly sebitiň geografik ýerleşşi eýedir. Bir tarapdan, sebitiň geografik ýerleşşi telekeçiligiň ösmegine oňyn täsir etse, başga bir tarapdan, işini alyp barmakda kynçylyk döredip biler.

*Ykdysady ýagdaýlar:* Ykdysady ýagdaý telekeçiligiň kemala gelmeginde we ösmeginde köpsanly böwetleri goýýar. Olara puluň hümmetsizlenmegi, salgyt syýasaty, bazar infrastrukturasy, maliýe ulgamy we başgalar girýär.

## Telekeçilik işine täsir edýän daşky ýagdaýlar



Halkara ýagdaýlar kärhananyň daşary ykdysady işini amala aşyrmakda esasy orna eýedir, sebäbi olar haýsy hem bolsa bir döwlet bilen täjirçilik geleşiklerini baglanyşmalymy ýa-da ýok diýen mümkinçiliklerini kesgitleýär. Halkara ykdysady gatnaşyklarynyň esasy gatnaşyjylary korporasiýalar bolup durýar. Şeýle halatda korporasiýalar öz güýçlerini kiçi telekeçiligiň kärhanalaryna jemleýär.

Kiçi kärhanalaryň özlerine özbaşdak halkara bazarlaryna çykmak ýeterlik derejede çylşyrymlydyr. Kiçi kärhanalar üçin halkara geleşikleriň geçirilmeginiň çylşyrymlylygy daşary ýurt bazarlary baradaky maglumatlaryň ýetmezçiligi, şol ugurda ýolbaşçylaryň biliminiň pes bolmagy (daşary ýurt dilini bilmezligi, mahabatlandyryşy guramagy başarmaýandygy we ş.m.) bilen baglydyr.

Kärhanalaryň daşary ykdysady gatnaşyklaryna gatnaşmagy olara öz harytlarynyň hyrydarlyk bazarlarynyň giňemegine, harytlaryň

eksportyndan gelyän tölegleriň kepillendirilmegine mümkinçilik döredýär.

Syýasy ýagdaýlar ýurduň içindäki geçirilýän özgertmeleriň durnuklylygyny aňladýar. Telekeçilik işiniň ösüşine ýurtdaky üýtgäp durýan syýasy ýagdaý hem uly täsir edýär.

Ýerli häkimiýet dolandyryş edaralary-da telekeçilik işiniň amala aşyrylmagyna az täsir edenok. Sebäbi sebitlerdäki telekeçilik işinde salgyt ýeňillikleriniň döredilmegi we ýerli ilatyň iş üpjünçiligi uly ähmiýete eýedir.

Ylmy-tehniki ýagdaýlar sebitleriň önümçilik ulgamynyň intellektual we tehnologik kuwwatyny kesgitlemegiň usuly bilen ykdysady ýagdaýyna täsir edýär. Sebitiň ylmy-tehniki kuwwaty bar bolan ylmy mekdepler bilen kesgitlenýär. Aýdylanlara mysal edip ýurdumyzda telekeçileriň gatnaşmagynda ýygy-ýygydan geçirilýän ylmy-amaly maslahatlary we sergileri görkezmek bolar. Şeýle çärelere ýurdumyzyň hemme welaýatlaryndan telekeçileriň gatnaşmaklary, bir tarapdan, olar öz öndüren önümlerini sergä çykarsalar, başga bir tarapdan, sergide beýleki döwletleriň gatnaşyjylarynyň tejribesi bilen tanyşýarlar.

Sebitlerde kiçi we orta telekeçilik işinde maglumat üpjünçiligi örän möhüm ähmiýete eýedir. Ýurdumyzyň sebitlerinde Oba milli Maksatnamasyna laýyklykda telearagatnaşyk (şol sanda Internet) ulgamynyň ösmegi, geljekde sebitlerde maglumat üpjünçiligi ulgamyna özünüň oňyn täsirini ýetirer.

*Durmuş-demografik ýagdaýlary.* Sebitleriň demografik ýagdaýy ilatyň sanynyň köpelmegi bilen häsiýetlendirilýär. Sebitde ýaşayan ilatyň sanynyň artmagy, zähmete ukyply adamlaryň hem sanynyň artmagyna täsir edýär we kiçi we orta kärhanalarda zähmet öndürijiligine-de uly täsir edýär. Şeýle-de hakyky pul girdejileriniň artmagyna tölege ukyply adamlaryň sanynyň köpelmegine oňyn täsir edýär.

*Hukuk ýagdaýlary.* Hukuk ýagdaýlaryna kanunçylyk-hukuk namalar, olaryň ýerine ýetirilmegine gözegçiliginiň hili degişlidir. Olar kärhananyň işlemegine aýgytly täsir edýär. Hukuk ýagdaýlaryna döwletiň we ýerli häkimiýet dolandyryş edaralarynyň kanunçylyk

namalary degişlidir. Kärhanalaryň hukuk üpjünçiligi döwlet derejesinde we sebitler derejesinde kemala gelýär.

*Ekologik we tebigy çig mal ýagdaýlary.* Sebitlerde telekeçilik işiniň ösmegine ekologik ýagdaýlaryň oňaýly bolmagy we tebigy çig mal bilen üpjünçiligi uly täsir edýär. Eger-de çig mal kärhananyň ýerleşýän yerinden daşda ýerleşse, onda çig maly başga sebitlere getirmek bilen bagly ýol çykdaýylary hem ýüze çykýar. Medeniýet ýagdaýlary. Geleşik baglaşmazdan öň, öz hyzmatdaşynyň ynamdarlygy baradaky maglumata daýanýan daşary ýurt işewürliginden tapawutlylykda, türkmen halkyna mahsus häsiýetleriň biri öz hyzmatdaşy bilen şahsy gatnaşyklaryna esaslanýandyr. Ýagny türkmen telekeçileri gepleşikleri geçirmezden öň şol adam bilen tanyşýar.

Kiçi kärhanalaryň hereket etmeli bolan daşarky gurşawy kesgitsizlik (näbellilik) bilen we bäsdeşlik göreşiniň ýitileşmegi bilen häsiýetlendirilýär. Şonuň üçin kärhanalaryň ýolbaşçylary hemişe täze ýüze çykýan töwekgelçilikleri göz önünde tutmak bilen üýtgemeleri dolandyrmaga mejbur bolýar. Kärhananyň işiniň strategiýasynyň işlenip düzülmegi möhüm tapgyrlaryň biri bolup, strategiki seljermeleriň geçirilmegi we şonuň esasynda firmanyň özüni alyp barşynyň mümkinçilikleri işlenilip düzülýär. Kärhana, köplenç halatda, islendik strategiýany saýlap bilenok, onuň hereketleri, adatça, kanunçylyk, döwlet syýasaty we durmuş kadalaşdyrylyşy tarapyndan çäklendirilendir. Mundan başga-da kiçi telekeçilige strategik meýilleşdirme serişdeleriniň çäklendirilendigi sebäpli mahsus däl. Sebitlerde kärhanalar köp ýagdaýda gysga möhletli geljege gönükdirilen meýilnamalar düzýärler.

Sebitleriň ösüşiniň uly tapawutly bolmagy dünýä ýüzüne mahsusdyr. Şonuň üçin kiçi telekeçiligi dolandyrmagyň çemeleşmesinde şol bir usulyýetden peýdalanmak mümkin däl. we maksadalaýyk däl. Kiçi telekeçiligiň üstünlikli işlemegi (funksionirlenmegi) ol ýa-da başga bir sebitiň mahsus (spesifiki) aýratynlyklaryna baglydyr. Şonuň üçin kiçi telekeçiligi ösdürmegiň maksatlary pudaklar we sebitler boýunça dürs kesgitlenen we balansirlenen bolmalydyr.

Her sebitiň aýrybaşgalygy durmuş-ykdysady ösüşiň maksatnamalary işläp taýýarlamak we durmuşa geçirmek boýunça çözgütler kabul edilende ýokarda agzalan ýagdaýlaryň täsir etmeginiň şöhlenenmesi dürli-dürlüdür. Şu ýagdaýlaryň ösüşiniň derejesi sebitiň umumymilli we sebitleýin ykdysadyýetde geljekki ösüşini we ornuny kesgitleýär. Kiçi telekeçiligiň ösüşiniň, esasan hem, sebitler we ýerli häkimlikler üçin bähbidi uludyr. Sebäbi bu ýerde işsizligiň, tehnologiýalaryň ornaşdyrylmagynyň we durmuş-ykdysady we syýasy durnuklylygyň meselesi çözülýär, şonuň üçin käbir derejede kiçi telekeçiligiň ösüş depgini sebitleýin ykdysadyýetiň hiliniň we sebitiň bazar özgertmeleriniň üstünlikleriniň görkezijisi hökmünde hyzmat edýär.

Köp ykdysadyýetçiler telekeçiligiň ösüşiniň geljegini diňe umumy döwlet ileri tutulýan ugurlardan kesgitlep bolmaýandygyny tassyklaýarlar. Kiçi telekeçiligiň meseleleri dürli sebitler, pudaklar we durmuş tapgyrynyň derejesi boýunça tapawutlanýandyr diýip tassyklaýarlar. Işiň üstünligi kärhananyň daşarky gurşaw bilen özara täsirine anyk, doly we hemmetaraplaýyn garalmagy bilen baglydyr. Dogry saýlanyp alnan strategik çözgütler guramanyň üstünlikli işinde esasy orny eýeleýär we kärhananyň hem-de önümiň bäsdeşlige ukyplylygyna güýçli täsir edýär.

### **17.3. Sebitlerde ilatyň iş üpjünçiligine telekeçiligiň ýetirýän täsiri**

Ykdysady nazaryýetde ilatyň iş üpjünçiligi babatynda işsizligiň sebäplerini seljerýän we oňa garşy göreşmekde göz önünde tutulýan çäreler esasanlyk döwlet syýasaty barada dürli nazaryýetler bar.

Nusgawy nazaryýet bazar ykdysadyýet gatnaşyklaryny ykdysadyýetiň öz-özünü kadalaşdyryjy, iş bilen meşgullygy doly üpjün edýän, döwlet tarapyndan goşulýşmazlyk syýasatyny yglan eden ykdysadyýet hökmünde garaýar. İşsizligiň bolmagy zähmet haklarynyň ýokary derejede bolmagy bilen düşündirilýär. Eger-de zähmet bazaryna ýönekeý haryt bazary hökmünde garalsa, onda harydyň nyrhynyň öz nyrhynyň deňagramlylygyndan ýokary bolan şertlerinde, işçi güýjüne bolan isleg, ýagny işsizlik ýokarlanýar.



Kärdeşler arkalaşyklary we köpçülikleýin şertnamalar bazarda zähmet haklarynyň üýtgäp durmagyna päsgelçilik döredýär we şonuň bilen işsizligiň köpelmegine getirýär.

Keýnsiň nazaryýeti işlilik jemgyýetde jemlenen isleg önümçiligiň möçberini, şonuň bilen birlikde işçi güýjüne bolan islegi-de dolandyrýar diýen düşüňjä esaslanýar. Degişlilikde, işsizlik islegiň ýeterlik derejede bolmadyk ýagdaýynda ýüze çykýar. Keýnsiň nazaryýetine görä döwletiň işsizlik bilen göreşinde esasy guraly maliýe syýasaty bolup durýar. Döwlet çykdajylaryny artdyrmak, salgytlary peseltmek bilen ykdysadyýetde jemlenen islegi ýokarlandyryp bolýar. Bu bolsa işçi güýjüne bolan islegi-de artdyrar we degişlilikde işsizligiň derejesiniň peselmegine getirer. Şeýlelikde, Keýnsiň seljermesine görä milli önümçiligi we iş bilen meşgullylygy jemlenen çykdajylaryň töweregindäki meselelerde jemlenýändir. Keýnsiň ýönekeý nusgasy ykdysadyýetde puluň hümmetsizlenmegi ýa-da işsizligiň ýüze çykmagynyň mümkindigini görkezýär.

Pul hümmetsizlenmegi bilen işsizligiň arasyndaky baglanyşyk Fillipsiň (Fillipsiň egrisi) işlerinde ösüşe we logiki esaslandyрма eýe boldy.

Şeýle alamatlaryň XX asyryň 70–80-nji ýyllarynda ykdysadyýetde stargflasiýa (puluň hümmetsizlenmeginiň we işsizligiň bilelikde artmagy) ýüze çykmagy, iş bilen meşgullylygyň nazaryýet esaslarynyň ýagdaýyna gaýtadan garalmagyna getirýär.

Hojalygy ýöretmegiň täze şertlerinde iş bilen meşgullanmagyň döwlet tarapyndan kadalaşdyrylyşynyň ähmiýeti ýokarlanýar we çylşyrymlaşýar. Zähmet bazarynyň milli, sebitleýin derejelerde döwletiň täsir etmeleriniň çäreleri durnukly hereket edýän bazar ykdysady şertlerinde, ýagny ösen bazar ykdysadyýetli ýurtlarda we ösüp barýan garyşyk görnüşli ykdysadyýetli ýurtlarda dürli-dürlüdür. Şunuň bilen birlikde iş bilen meşgullykda döwlet kadalaşdyrylyşynyň guralynyň esasynda wajyp uniwersal bölegi ýatyr:

- Ykdysady usulyýet (ýeňillikli karzlar we salgytlar, iş orunlaryny saklamak we döretmek bilen telekeçileri höweslendirmek boýunça býujet syýasaty, iş orunlaryny döretmek we işgärleri gaýtadan taýýarlamak we ş.m. çäreler).

- Guramaçylyk usulyýeti (işe ýerleşdirmek boýunça edaralaryň, gulluklaryň, hyzmat ediş bazarynyň, maglumatlar ulgamynyň, hünär ugrukdyrmasy boýunça, işgärleri taýýarlamak we gaýtadan taýýarlamak döwlet ulgamynyň döredilmegi we beýleki çäreler).
- Administratiw-hukuk usulyýeti (zähmet şertnamalaryny baglaşmagyň düzgünlerini, iş wagtynyň dowamlylygyny, iş wagtyndan artykmaç işlenen sagatlary, telekeçileriň iş üpjünçiligi gaznalaryna hökmany geçirimlerini, işe ýerleşdirmegiň düşýän paýyny kesgitlemegi, zähmet durmuşynyň wagt aralygyny kesgitlemegi reglamentirmek).

Zähmet bazaryna döwletiň täsir ediş çäreleri, täsir ediş ugruna laýyklykda göni we gytaklaýyn täsir ediş çärelere bölünýär.

Göni täsir ediş çäreleri zähmet bazarlarynda, esasan hem, islegiň ösüş depginine bazaryň aýratyn nokatlarynyň üsti bilen zähmetiň teklibine täsir etjek, döwlet Maksatnamalarynyň durmuşa geçirilmegi bilen amala aşyrylýar.

Gytaklaýyn täsir ediş çäreleri täsir etmegiň (zähmete bolan islegi kadalaşdyryş şertleriniň üsti bilen) makroykdysady täsir ediş gurallaryny peýdalanmagy göz önünde tutýan hojalygy dolandyrmagyň şertlerini üýtgetmäge ýa-da goldamaga gönükdirilendir.

Çäreleri saýlap alşyna baglylykda iş bilen meşgullykda döwletiň täsir ediş syýasatynda zähmet gatnaşyklaryny kadalaşdyryş ulgamynda üç görnüşli syýasaty tapawutlandyryp bolar: aktiw, aram passiw we passiw. İş bilen meşgullyk syýasatynyň aktiw görnüşi maýa goýum, maliýe, karz, salgyt we býujet syýasatlarynyň intensiw ulanylmagyny göz önünde tutýar. Passiw görnüşi boş duran iş ýerlerini doldurmagy we iş bilen meşgullyk boýunça gulluklaryň çäklendirilen maliýe ýagdaýlary bilen işsizlik boýunça çäklendirilen kömek pullaryny tölemekligi göz önünde tutýar.

Sebitlerde işsizligiň meselelerini çözmegiň esasy ýollary iş orunlary ulgamyny ösdürmegi kadalaşdyrmakdan, iş ýerlerine bolan islegi kadalaşdyrmakdan, işgärleriň ussat taýýarlyk we gaýtadan taýýarlyk ulgamyny ösdürilmeden ybaratdyr.

Ilatyň iş bilen üpjünçiliginiň ýokary derejesini üpjün etmekde kiçi telekeçiligi ösdürmegiň ähmiýeti uludyr. Kiçi telekeçiligiň esasy aýratynlyklarynyň biri kärhananyň uly bolmadyk möçberi, olary bir tarapdan çeyä edýän bolsa, başga bir tarapdan bulaşyk ýagdaýlaryň önünde goragsyz bolmagyna getirýär. Kiçi kärhanalara daşarky üýtgemeler çalt täsir edýär we kähalatlarda olaryň dargamagyna getirýär. Kiçi kärhanalaryň emläk we maliýe serişdeleriniň çäklendirilen möçberde, esasylyk maýanyň az möçberde bolmagy, maglumatlaryň bolsa ýeterlik derejede bolmazlygy kiçi kärhanalaryň ösüşine ýaramaz täsir edýär.

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

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

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

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

- Salgyt ýenillikleriniň döredilmegi, kiçi kärhanalaryň göni maliýeleşdirilmegi we karzlaşdyrylmagy;
- Ýerli öz-özüňi dolandyryş edaralarynyň özleriniň maliýe serişdelerine bolan ygtyýarlyklaryny artdyrmak;

- Kiçi telekeçiligiň subýektleri bolan göni sebitara gatnaşyklary we önümçilik korporasiýalary ösdürmek maksady bilen sebitleýin marketing merkezleriniň ulgamynyň döredilmegi;
- Kiçi kärhanalaryň guramaçylyk-hukuk görnüşleriniň kämilleşdirilmegi we geljekki ösüşi;

Ýöriteleşdirilen çäkleriň düzümläýin ulgamlarynyň üsti bilen kiçi kärhanalaryň ýokary hünärliligi maglumatlary, maslahat, bilim beriji hyzmatlary bilen üpjün edilmegi.

## 17.4. Ýurdumyzyň sebitlerinde telekeçiligi ösdürmek

Türkmenistanda soňky ýyllarda amala aşyrylýan özgertmelerde telekeçiligi we hususy işewürligi ösdürmekde kiçi we orta telekeçilik ykdysadyýetiň subýekti hökmünde hereket edýär. Şu ýyllarda telekeçilik bölegi üçin möhüm döwür kemala geldi. Kiçi we orta işewürligi düzgünleşdirýän kadalaşdyryjy-hukuk binýady döredildi, ony goldamak boýunça döwlet syýasatynyň käbir düzgünleri takyklandy, döwlet goldawynyň mehanizmleri işlenip taýýarlanylýdy, olary amala aşyrmak üçin düzümler döredildi.

Kiçi we orta telekeçiligiň kemala geliş tapgyrynyň tamamlanmagy onuň pudaklaýyn düzüminiň rejeleşdirilmegi, sebitleýin disproporsiýalaryň deňleşdirilmegi, ykdysadyýetiň bu sektorynyň ykdysady taýdan netijeliligini ýokarlandyrmak boýunça meseleleriň çözülmegini talap edýär. Onuň geljekde ösdürilmegi birnäçe durmuş-ykdysady wezipeleri çözmelidir: jemgyýetde maliýe durnuklylygyny üpjün etmek üçin şertleri döretmek, ykdysadyýetiň rejeli düzümini emele getirmek, orta synpyň uly «gatlagyny» emele getirmek, bazar gatnaşyklaryna geçilmegini ýeňilleşdirmek we başgalar.

Türkmenistanyň ähli sebitlerinde kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň sebitleýin maksatnamalary işlenip taýýarlanylýar, olaryň amala aşyrylmagy olaryň işlemegi üçin amatly guramaçylyk-hojalyk, kadalaşdyryjy-hukuk we maliýe şertleriniň döredilmegine ýardam edýär. Ähli sebitlerdäki şeýle maksatnamalar ýurdy durmuş-ykdysady taýdan ösdürmegiň düzüji bölegi bolup durýar. Kiçi telekeçiligi goldamagyň sebitleýin maksatnamalarynyň amala aşyrylmagy kiçi

we orta işewürligiň bazar infrastrukturasyny guramaga mümkinçilik berýär, telekeçileri sebitiň ileri tutulýan meseleleriniň çözülmegine gönükdirýär, döwlet eýeçiligini hususlaşdyrmagyň hasabyna olaryň iş ýaýrawyny giňeldýär, ykdysady usullar arkaly telekeçilik işini düzgünleşdirmäge mümkinçilik berýär.

Sebitleýin ösüş maksatnamalarynyň esasy çäreleri aşakdaky ugurlary özünde jemleýär: kiçi we orta telekeçiligiň kadalaşdyryjy we hukuk üpjünçiligi, işewürlük meýilnamalary üçin telekeçilik bölegine ýeňillikli karzlary girizmek arkaly öndebaryjy maliýe tehnologiýalaryny ösdürmek, kiçi telekeçiligi we maglumat ulgamlaryny goldamagyň döredilen infrastrukturasyndan peýdalanmagyň netijeliligini ýokarlandyrmak, ylmy-usuly we işgärler bilen üpjünçilik, bu ulgamda halkara hyzmatdaşlygy. Täze kiçi kärhanalary döretmek we olaryň netijeli işlemegi üçin kiçi telekeçiligiň subýektleriniň özboluşly iş şertlerini, häkimiýet edaralary we hojalyk subýektleri bilen özara gatnaşyklaryny göz önünde tutýan, olaryň işlerini düzgünleşdirýän kanunçylyk we kadalaşdyryjy hukuk binýadynyň mundan beýlägem ösdürilmegi zerurdyr. Mysal üçin, 2010-njy ýylyň fewral aýynda Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça döwlet topary döredildi.

Häzirki wagtda döwlete dahylsyz bölekdäki mikro we kiçi kärhanalaryň umumy sanyndan uly bolmadyk bölegi ulag serişdeleri bilen söwda we abatlaýyş işleri boýunça hyzmatlar düzýär. Bu ulgamyň özüne çekijiligi, ilki bilen, goýlan serişdeleriň deňişlilikde çalt özüni ödeýänligini aňladýar. Durnukly sarp ediş islegi bilen düşündirilýär. Senagatda we gurluşykda hem kiçi kärhanalaryň sany artýar. Uly bölek, ýagny umumy möçberinden ykdysady işleriň gozgalmaýan emläk bilen amallar kärhanalara kärende we hyzmatlar ýaly görnüşleri bilen meşgullanýan kärhanalaryň paýyna düşýär.

Emma sebitleri deňleşdirmek meselesine tutuş ýurt boýunça diňe makroykdysady nukdaýnazardan seretmek bolmaýar. Türkmenistanyň her bir sebitiniň, şol sanda kiçi we orta telekeçiligiň gyradeň ösmegi sebitleriň durmuş-ykdysady differensiasiasyny hökmany göz önünde tutmak bilen seljerilmeli we ornaşdyrylmaly. Bu köp derejede obýektiw faktorlar bilen, şol sanda tebigy-howa şertleri, serişdeleriň bar bolmagy we paýlanyşy, ýol-ulag infrastrukturasynyň

bar bolmagy, köp milletlik we olaryň medeni-taryhy mirasy bilen, şol sanda näme bilen meşgullanmagy makul bilýändigini, her bir sebitiň gender ösüşiniň derejesi bilen şertlendirilýär. Şeýle arabaglanyşygyň döwlete dahylsyz bölekdäki hojalyk subýektleriniň hojalyk işleriniň netijeleri hem tassyklaýar.

2012–2016-njy ýyllarda Türkmenistanda hususy telekeçiligi ösdürmek, ýurduň Prezidentiniň başda durmagy bilen işjeň amala aşyrylýan bazar özgertmelerine, şeýle hem «Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamagyň 2011–2015-nji ýyllar üçin Döwlet Maksatnamasyna» laýyklykda alnyp barlar. Şunda, işler «Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2011–2030-njy ýyllar üçin milli Maksatnamasynyň» wajyp serişdesi hökmünde, ýurduň ykdysadyýetiniň innowasion ösüşine we Türkmenistanyň raýatlarynyň telekeçilik ukybynyň ykrar edilmegine esaslanyp alnyp barlar.

Kiçi telekeçiligiň subýektleriniň, ylaýta-da, işe başlan döwürlerinde karz serişdelerini almaga, şeýle-de olary gaýtarmak üçin ýokary derejedäki kepilligi tapmaga mümkinçilikleriniň ýoklugyny göz önünde tutup, Türkmenistanyň Hökümetiniň önünde kiçi we orta telekeçiligiň maliýe serişdelerine elýeterlilikini üpjün edýän ätiýaçlandyryş, karz we beýleki institutlary ösdürmeklige gönükdirilen birnäçe çäreleri durmuşa geçirmek wezipesi durýar.

Ownuk, ýekebara täjirçiligiň maliýe serişdelerine elýeterlilikini ýönekeýleşdirmegiň in netijeli ugry ownuk (mikro) maliýeleşdirişdir. Şonuň üçin hem Türkmenistanyň kanunçylygynyň çäklerinde kiçi we orta telekeçiligiň subýektlerini ösdürmek üçin gaýtarmak şerti bilen serişde berýän ownuk maliýe institutlarynyň ösmegine aýratyn uly ähmiýet berler.

Ýakyn geljekde kiçi telekeçiligiň subýektleriniň karz almaklarynyň taryhynyň ýeke-täk maglumat binýadyny ýöretmegi üpjün edýän we olary banklar we täze döredilýän bank bolmadyk karz edaralary üçin erkin peýdalanmaga mümkinçilik berýän karz gulluklaryny döretmegi höweslendirýän çäreleriň toplumy işlenip düzüler we amala aşyrylar. Bu çäreler sebitleýin derejede hem bolup geçer, çünki kiçi we orta telekeçilik her bir çäkke, her bir sebitde ýerleşmek häsiýetine eýedir.

Kiçi we orta telekeçiligiň ösmegi üçin maglumatlar, hukuk, maslahat beriş we beýleki goldawyň möhümdigi bilen baglanyşykly, muňa degişli institusional özgertmeler geçiriler. Telekeçiligi goldamagyň infrastrukturasy şu aşakdaky esasy ugurlar boýunça ösdüriler:

- hukuk we maglumat hyzmatlaryny edýän merkezleri döretmek;
- işe başlaýan kärhana-öndürijilere önümçilik jaýlaryny, enjamlary berýän we zerur hyzmatlary edip toplumlaýyn goldaw edýän biznes-inkubatorlary döretmek we ösdürmek;
- ýeňillikli karz bermek we önümçilik maksatly gurluşyklara goýulýan maýalary salgyt salmakdan boşatmak arkaly kiçi we orta telekeçiligiň önümçilik infrastrukturasyňy ösdürmegi höweslendirmek;
- ýöriteleşdirilen lomaý söwda bazarlaryny, önümleriň (işleriň, hyzmatlaryň) bazarlaryny guramaga goldaw bermek.

Kiçi telekeçiligiň wekilleriniň uly bölegi içerki çakli bazarlarda işleýär. Şonuň üçin sebitara we sebitleýin sergileri we bazarlary geçirmek uly ähmiýete eýe bolar. Şunuň bilen birlikde hem kiçi kärhanalaryň kömegi bilen eksport önümleriniň öndürilmegine hemmetaraplaýyn kömek berler, şeýle-de olaryň halkara sergilerine we bazarlaryna gatnaşmaklaryna mümkinçilik dörediler.

Kiçi we orta telekeçilige goldaw berýän gurluşlar döredilende olaryň şäher we welaýat derejesinde ösdürilmegi ileri tutular, çünki zerur infrastruktura gönüden-göni kiçi telekeçilige golaý bolmalydyr. Kiçi we orta telekeçiligiň goşmaça iş orunlaryny döretmekdäki mümkinçiliklerini göz önünde tutup, oba ýerlerindäki telekeçilige goldaw bermegiň infrastrukturasyňy ösdürmeklige aýratyn üns berilýär.

Kiçi we orta telekeçiligiň ileri tutulýan ösüşi agrosenagat toplumy, dokma senagaty, azyk däl harytlaryň we elektrik tehniki gurallaryň önümçiligi, gurluşyk we gurluşyk materiallarynyň önümçiligi, söwda, dürli görnüşdäki hyzmatlaryň, awtomobil ulaglarynyň, syýahatçylyk, inženerçilik we maslahat beriş köp ugurly bazar hyzmatlarynyň ugurlarynda ýüze çykar.

Bu okuw merkezleri Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň ulgamynda ýurduň paýtagtynda we welaýat merkezlerinde dörediler.

### **?! Özüni barlamak üçin soraglar we ýumuşlar**

1. Telekeçiligiň sebitlerde ösüşiniň ykdysady mazmunyny beýan ediň.
2. Telekeçiligiň sebitleýin nukdaýnazardan seredilmegi haýsy sebäpler bilen baglydyr?
3. Telekeçiligi goldamagyň nähili esasy ugurlaryny tapawutlandyrmak bolar?
4. Sebitlerde kiçi we orta telekeçilige haýsy faktorlar täsir edýär?
5. Telekeçiligiň ösüşiniň geljegini ykdysatçylar näme bilen baglanyşdyrýarlar?
6. Ykdysady nazaryýetde ilatyň iş üpjünçiligi babatynda işsizligiň sebäplerine seljerýän nähili nazaryýetleri tapawutlandyryp bolar?
7. Ilatyň iş bilen üpjünçiliginiň ýokary derejesini üpjün etmekde kiçi telekeçiligi ösdürmegiň ähmiýetini düşündiriň.
8. Sebitler derejesinde kiçi telekeçiligi goldamagyň täsir ediş gurallary nämelerden ybarat?
9. Türkmenistanyň sebitleriniň haýsy birinde kiçi we orta telekeçiligiň tutýan paýy ýokary bolýar?
10. Telekeçiligi goldamagyň infrastrukturasy haýsy esasy ugurlar boýunça ösdüriler?



## GOŞUNDYLAR

### «Telekeçi» we «Telekeçilik işi» adalgalarynyň taryhy ösüşi

<b>Döwri</b>	<b>Kesgitlemäniň awtorlary</b>	<b>Kesgitlemäniň mazmuny</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Orta asyrlar	-----	Telekeçi – iri möçberli gurluşyk ýa-da önümçilik işleriniň ýerine ýetirilişine jogap berýän adam.
XVII asyr	-----	Telekeçi – döwlet bilen şertnama baglaşan we onuň ýerine ýetirilişine doly jogap berýän şahs.
1723 ý.	Ählumumy täjirçilik sözlügi. Pariž şäheri.	Telekeçi – önümleri öndürmek we desgalary gurmak boýunça öz üstüne jogapkärçilik alýan adam.
1725 ý.	Telekeçilik nazaryýetiniň esaslandyryjysy Riçard Kantilon	Telekeçi – kesgittenmedik şertlerde çözgütleri kabul edýän we öz zerurlyklaryny kanagatlandyryýan adam. Telekeçiniň girdejisi bu töwekgelçilik üçin girdejidir.
1770 ý.	Ann Rober Žak Týurgo	Telekeçi diňe bir maglumatlara eýe bolman, maýa hem eýe bolmaly.
1776 ý.	Adam Smit	Telekeçi – kärhananyň eýesi we töwekgelçilikli täjirçilik meýillerini durmuşa geçirýän adam. Onuň esasy wezipesi – adaty hojalyk işiniň çäginde önümçiligi guramak we dolandýrmak bolup durýar.
1797 ý.	Karno Bodo	Telekeçi – kärhananyň işini meýilleşdirýän , guraýan , gözegçilik edýän we eýelik edýän, şeýle hem öz alyp barýan işine jogapkärçilik çekýän şahsdyr. Ol dürli bilimlere we ukyba eýe bolmaly.

1	2	3
1830 ý.	Žan Batist Seý	<p>Telekeçilik – bu önümçilik faktorlarynyň bazaryň bellibir nokadyndaky rasiona emelleriniň jemidir.</p> <p>Telekeçi – önümçilik birliginiň çäginde adamlaryň işini guraýan adam. Telekeçi önümçilik we paýlamak prosesiniň merkezinde durýar, telekeçilik işiniň esasynda bolsa önümçiligi we önümleri ýerlemek işini gurnap bilmek ukyby dur.</p>
1876 ý.	Frensis Uoker	Telekeçi – özüniň guramaçylyk ukyby üçin peýda alýan adamdyr.
1890 ý.	Alfred Marşall	Her bir isleg bildiren adam telekeçi bolup bilmeýär. Telekeçileriň «tebigy seçgisi» Çarlz Darwiniň «tebigy seçgi» nazaryýetine laýyklykda bolup geçýär.
1910 ý.	Maks Weber	Telekeçilik işi – bu tutuşlygyna rasionallykdyr (rasionallyk diýip netijelilige we goýlan serişdelerden ýokary derejede peýda almaklyga düşünilýär). Telekeçiligiň esasynda protestantlygyň rasiona etikasy ýatandyr. Dünýägaraýyş bilen ahlak telekeçiniň işine uly täsir edýär.

1	2	3
1911 ý.	Ýozef Şumpeter	<p>Telekeçilikde iň esasy zat bolup innowasion iş çykyş edýär, kärhanalara bolan eýeçilik hukugy telekeçilik işiniň wajyp alamaty bolup durmaýar. Telekeçi bolup önümçilik faktorlarynyň täze kombinasiýalaryny amala aşyrýan islendik adam bolup biler. Esasy zat «beýlekileriň edýän zadyny etmezlik», «beýlekileriňki ýaly etmezlik».</p> <p>Telekeçilik hemişelik status däl, haçanda bazar gatnaşyklarynyň subýekti innowasion wezipeleri ýerine ýetiren mahaly ol telekeçi bolup durýar, bu işi etmegini bes eden mahaly bolsa ol telekeçilik derejesini ýitirýär.</p>
	Iogann Genrih fon Týunen	<p>Telekeçi – aýratyn häsiýete (töwekgelçilik edip bilmek, adaty bolmadyk çözgütleri kabul etmek we öz hereketleriniň netijesine jogap bermek) eýe bolup, önünden meýilleşdirilmedik girdeji bolan dalaş edýän adamdyr. Telekeçi girdejini töwekgelçilik we telekeçilik sungaty üçin almalydyr (I. Týunen telekeçi hökman innowator bolmaly diýip hasap etmändir).</p>
1921 ý.	Fridrih Haýek	<p>Menejer diňe özbaşdak hereketleri amala aşyranda we öz hereketleri üçin şahsy jogapkärçilik çekmäge taýýar bolanda telekeçä öwrülip biler.</p> <p>Telekeçilik girdejisi – bu firmanyň garaşylýan (çaklanylýan) pul girdejisi bilen onuň hakyky girdejisiniň aratapawudydyr. Geljegiň näbellidigine garamazdan telekeçi önümçiligi we alyş-çalşy ösdürmegiň esasy ugurlaryny bilip, goşmaça täjirçilik netijesini gazanýar.</p>

1	2	3
1936 ý.	Jon Meýnard Keýns	Telekeçi – bu kesgitli psihologik häsiýetlere eýe bolan hojalykçynyň özboluşly sosial-psihologik görnüşi bolup durýar. Onuň üçin Weberiň rasionallyk ýa-da Şumpeteriň täzeçillik häsiýetleri esasy däldir. Esasy telekeçilik häsiýetleri bolup sarp ediş bilen toplaşy laýyk getirmekligi başarmak, töwekgelçilige ukyply bolmak, işjeň bolmak, geljege ynamly garmak we beýlekiler çykyş edýär.
1961 ý.	Dewid Makklelland	Telekeçi – töwekgelçilik şertlerinde hereket edýän gujurly adamdyr.
1964 ý.	Piter Druker	Telekeçi – bu islendik mümkinçilikleri ýokary netijelilik bilen ulanyp bilýän adam.
1975 ý.	Albert Şapiro	Telekeçi – töwekgelçilikli ýagdaýlarda başlangyç bilen çykyş edýän, durmuş-ykdysady mehanizmleri gurnaýan, bolup biljek şowsuzlyklar üçin doly jogapkärçilik çekýän adamdyr.
1980 ý.	Karl Wesper	Telekeçi ykdysatçylaryň, psihologlaryň, beýleki telekeçileriň we syýasatçylaryň gözüne birmeňzeş görünmeýär.
1983 ý.	Gifford Pinçot	Antraprenlerlik – firmaiçeri telekeçilik. Antraprenler täze kärhana döredýän antreprenlerden tapawutlylykda, eýýäm hereket edýän kärhananyň şertlerinde işleýär.

1	2	3
1985 ý.	Robert Hizriç	Telekeçilik – gymmaty bolan täze bir zady döretmek işi, telekeçi bolsa şunuň üçin ähli zerur bolan zähmetini we wagtyny sarp edip öz üstüne maliýe, psihologik we durmuş töwekgelçiliklerini alyp, bu işi üçin pul we ýeten üstünliklerinden lezzet alýan adamdyr.
1988 ý.	Moris Alle	Telekeçi hojalygy bazar şertlerinde guramak boýunça möhüm orny eýeleýär.
1993 ý.	Tatýana Ýurýewna Gorkowa	Telekeçi – bu önümçilik faktorlarynyň ählisini bir bitewi hojalyk proses etmekligi öz öňünde maksat edinýän şahsdyr.

## Peýdalanylan edebiýatlar

1. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. I tom. Aşgabat, TDNG, 2008.
2. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. II tom. Aşgabat, TDNG, 2009.
3. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. III tom. Aşgabat, TDNG, 2010.
4. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. IV tom. Aşgabat, TDNG, 2011.
5. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. V tom. Aşgabat, TDNG, 2012.
6. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. VI tom. Aşgabat, TDNG, 2013.
7. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. VII tom. Aşgabat, TDNG, 2014.
8. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. VIII tom. Aşgabat, TDNG, 2015.
9. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. IX tom. Aşgabat, TDNG, 2016.
10. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. IX tom. Aşgabat, TDNG, 2017.
11. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ösüşiň täze belentliklerine tarap. Saýlanan eserler. X tom. Aşgabat, TDNG, 2018.
12. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Döwlet adam üçindir. Aşgabat, TDNG, 2010.
13. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Türkmenistanyň ykdysady strategiýasy: halka daýanyp, halkyň hatyrasyna. Aşgabat, TDNG, 2010.
14. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň döwlet kadalaşdyrylyşy. I, II tom. Aşgabat, TDNG, 2010.
15. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Ynsan kalbynyň öçmejek nury. Aşgabat, TDNG, 2014.

16. Türkmenistanyň Bitaraplygy: Parahatçylygyň we ösüşiň syýasaty. Türkmenistanyň Prezidenti Gurbanguly Berdimuhamedowyň resmi çykyşlarynyň we ýüzlenmeleriniň ýygyndysy. Aşgabat, TDNG, 2015.
17. Täze müňýyllyga türkmen taglymaty. Aşgabat, TDNG, 2015.
18. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Türkmenistan – Beýik Ýüpek ýolunyň ýüregi. – Aşgabat, TDNG, 2017.
19. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Türkmenistan – Beýik Ýüpek ýolunyň ýüregi. II kitap. Aşgabat, TDNG, – 2018.
20. *Gurbanguly Berdimuhamedow*. Türkmenistan Durnukly ösüşiň maksatlaryna ýetmegiň ýolunda. Aşgabat, TDNG, 2018.
21. Türkmenistanyň Konstitusiyasy. TDNG, Aşgabat, 2016.
22. Türkmenistanyň Raýat Kodeksi. Aşgabat, 2014.
23. «Salgytlar hakynda» Türkmenistanyň Bitewi Kanuny. Aşgabat, TDNG, 2014.
24. Türkmenistanyň Zähmet Kodeksi. Aşgabat, TDNG, 2009.
25. «Telekeçilik işi hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, TDNG, 1993.
26. «Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, TDNG, 2009.
27. «Eýeçilik hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, TDNG, 2015.
28. «Işiň aýry-aýry görnüşlerini ygtyýarlandyrmak hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, TDNG, 2008.
29. «Täjirçilik syry hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, TDNG, 2000.
30. «Erkin ykdysady zolaklar hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. «Türkmenistan» gazet, 2017-nji ýylyň 11-nji oktýabry.
31. «Türkmenistanyň Merkezi banky hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2011.
32. «Karz edaralary we bank işi hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2011.
33. «Daşary ýurt maýa goýumlary hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 2008.

34. «Türkmenistanda maýa goýum işi hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, 1993.
35. «Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesi hakynda» Türkmenistanyň Kanuny. Aşgabat, TDNG, 2011.
36. «Türkmenistanyň durmuş-ykdysady ösüşiniň 2011–2030-njy ýyllar üçin milli Maksatnamasy». Aşgabat, TDNG, 2010
37. «Türkmenistanyň Prezidentiniň ýurdumyzy 2019–2025-nji ýyllarda durmuş-ykdysady taýdan ösdürmegiň Maksatnamasy».
38. «Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça 2011–2015-nji ýyllar üçin Döwlet Maksatnamasy». Aşgabat, 2012.
39. Türkmenistanyň Prezidentiniň obalaryň, şäherçeleriň, etrapdaky şäherleriň we etrap merkezleriniň ilatynyň durmuş-ýaşaýyş şertlerini özgertmek boýunça 2020-nji ýyla çenli döwür üçin rejelenen görnüşdäki milli Maksatnamasy. Aşgabat, TDNG, 2015.
40. «Türkmenistanda döwlet eýeçiligindäki kärhanalary we desgalary hususylaşdyrmagyň 2013–2016-njy ýyllar üçin Döwlet Maksatnamasy». Aşgabat, TDNG, 2013.
41. «Türkmenistanda kiçi we orta telekeçiligi goldamak boýunça döwlet toparyny döretmek hakynda» Türkmenistanyň Prezidentiniň 2010-njy ýylyň 12-nji fewralyndaky 10901 belgili karary. Aşgabat, 2012.
42. «Kiçi we orta telekeçiligi döwlet tarapyndan goldamak hakynda» Türkmenistanyň Prezidentiniň 2012-nji ýylyň 20-nji iýulyndaky 12446 belgili Karary. Aşgabat, 2012.
43. Türkmenistanyň ýyllyk statistiki neşiri. Aşgabat, 2018.
44. Çarygeldiýew Ý. Salgyt salmagyň usulyýet esaslary. Aşgabat, Ylym, 2013.
45. Çarygeldiýew Ý. Türkmenistanda salgyt salmak we onuň kämilleşdirilmegi. Ylmy monografiýa. Aşgabat, Ylym, 2015.
46. Halow N.H. Kärhana maliýesi. Aşgabat, TDNG, 2015.
47. Sopyýew A. we başg. Ykdysady taglymatlaryň taryhy. Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby. Aşgabat, TDNG, 2012.



48. Şallyýew Ç. Makroykdysadyýet. Aşgabat, TDNG, 2015.
49. Хаширов О.А. Предпринимательство в сфере услуг.- СПб.: Изд-во. СПбУЭФ, 1993.
50. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. Санкт-Петербург, 2009.
51. Асаул А.Н. [и др.] Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства; Под ред. д-ра экон. наук, проф. Асаула А.Н. СПб.:, 2008.
52. Белов А.П. Международное предпринимательское право. Практическое пособие. М. 2001.
53. Долгополов Ю.Б. Предпринимательство и безопасность. М., 2001.
54. Ершова И.В. Предпринимательское право. М, 2002.
55. Круглова Н.Ю. Основы Бизнеса (Предпринимательства). Москва, 2013.
56. Калинина А.З., Старокожева Г.И. Основы организации предпринимательской деятельности. Волгоград, 2013.
57. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М., 1998.
58. Наумов В.Н., Организация предпринимательства. Минск, 2007.
59. Попков В.П., Евстафьева Е.В. Организация предпринимательской деятельности. Минск 2007 г.
60. Пелих А.С., Баранников М.М. и др. Основы предпринимательства: Учебное пособие. М., 1996.
61. Смитиенко Б.М. Международные экономические отношения. –М.: Инфра-М, 2012.
62. Игарфинкель В. Предпринимательство. М., 2001.

## MAZMUNY

Giriş .....	7
-------------	---

### I BAP. TELEKEÇİLİĞİN DÜÝP MANYSY WE ONUŇ GÖRNÜŞLERI

1.1. Telekeçiligiň we telekeçilik işiniň düýp manyсы .....	9
1.2. Telekeçilik işiniň dürli alamatlar boýunça toparlara bölünmegi ..	21
1.3. Telekeçiligiň wezipeleri, ýörelgeleri we maksatlary .....	44

### II BAP. IŞ ÇYGRYNY SAÝLAMAK WE TELEKEÇİLİK IŞINE BAŞLAMAK

2.1. Kärhananyň iş çygryny saýlap almak. Kärhananyň döredilmeginiň maksady .....	46
2.2. Kärhananyň guramaçylyk-hukuk görnüşini saýlap almaga täsir edýän ýagdaýlar .....	48
2.3. Täze kärhanany döretmekligiň tehniki-ykdysady esaslandyrmalary .....	62
2.4. Telekeçileriň döwlet tarapyndan bellige alynmagy .....	65
2.5. Telekeçilik işiniň ygtyýarlylandyrylmagy .....	69

### III BAP. TELEKEÇİLİK IŞINI MALIÝELEŞDIRMEK

3.1. Telekeçilik işini maliýeleşdirmek düşünjesi we maliýe gatnaşyklary .....	78
3.2. Telekeçilik işini maliýeleşdirmeginiň çeşmeleri we olary toparlara bölmek .....	95

### IV BAP. TELEKEÇİLİK ÇÖZGÜDINIŇ KABUL EDILMEGI

4.1. Dolandyryş çözgüdi düşünjesi we onuň mazmuny .....	102
4.2. Dolandyryş çözgütlerini kabul etmegiň ulgamy .....	105
4.3. Telekeçilik çözgüdini kabul ediş tehnologiýasy .....	107
4.4. Telekeçilik çözgütleriniň toparlanmasy .....	109

## **V BAP. KÄRHANANYŇ GURAMAÇYLYK- -DOLANDYRYŞ WEZIPELERI**

5.1. Täze kärhananyň strategiýasyny işläp düzmek.....	113
5.2. Kärhanany dolandyrmagy guramak .....	119
5.3. Kärhananyň işini meýilnamalaşdyrmaklygy guramak .....	123
5.4. Kärhananyň hereket etmeginiň mehanizmi .....	126

## **VI BAP. TELEKEÇILIK TÖWEKGELÇILIGI**

6.1. Telekeçilik töwekgelçiliginiň mazmuny .....	134
6.2. Telekeçilik töwekgelçilikleriniň toparlanmasy .....	137
6.3. Töwekgelçilik görkezijileri we olara baha bermegiň usullary ...	142
6.4. Töwekgelçiligi peseltmekligiň esasy usullary .....	145

## **VII BAP. TELEKEÇILIK MEDENIÝETI**

7.1. Telekeçilik medeniýeti we etikasy .....	151
7.2. İşewürlük etikasynyň alamatlary .....	152
7.3. Telekeçilik işinde gender aratapawudy .....	154
7.4. Telekeçilik işini alyp barmagyň dürli ýurtlar boýunça milli-psihologik aýratynlyklary.....	156

## **VIII BAP. TELEKEÇILIK ÜSTÜNLIGI**

8.1. Telekeçilik üstünliginiň esaslary.....	166
8.2. Telekeçilik üstünligine täsir edýän ýagdaýlar ulgamy.....	168
8.3. Telekeçilik işi bilen meşgullanmak.....	173

## **IX BAP. TELEKEÇILIK SYRY**

9.1. Telekeçilik syrynyň mazmuny we onuň görnüşleri .....	176
9.2. Telekeçilik syryny düzýän maglumatlaryň döredilmegi we işewürlik maglumatlarynyň howpsuzlygyny üpjün etmegiň ýörelgeleri .....	178
9.3. Telekeçilik syrynyň gorag mehanizmleriniň esasy elementleri.....	181

## **X BAP. TÜRKMENISTANDA KIÇI WE ORTA TELEKEÇILIGE GOLDAW BERMEKLIĞIŇ AÝRATYNLYKLARY WE TELEKEÇILIK IŞINIŇ HUKUK ESASLARY**

10.1. Türkmenistanda kiçi we orta telekeçilige döwlet goldawyny bermegiň aýratynlyklary .....	185
10.2 Bazar gatnaşyklary şertlerinde Türkmenistanyň Senagatçylar we telekeçiler birleşmesiniň döredilmegi we onuň milli ykdysadyýetimizi ösdürmekdäki ähmiýeti .....	194
10.3. Türkmenistanda telekeçilik işiniň hukuk esaslary .....	204
10.4. Telekeçilileriň hukuk jogapkärçiligi .....	206

## **XI BAP. DAŞARY ÝURT DÖWLETLERINDE TELEKEÇILIGIŇ DÖWLET TARAPYNDAN GOLDANYLMAGYNYŇ AÝRATYNLYKLARY**

11.1. Kiçi we orta telekeçilige döwlet tarapyndan goldaw bermegiň dünýä tejribesi.....	213
11.2. Daşary ýurt tejribesinde erkin ykdysady zolaklaryň mazmuny, wezipeleri, görnüşleri we ähmiýeti .....	226
11.3. Ylmy-innowasion telekeçiligiň ösüşiniň dünýä tejribesi .....	237
11.4. Bazar ykdysadyýeti şertlerinde tehnoparklaryň we biznes-inkubatorlaryň ösüşiniň dünýä tejribesi.....	240

## **XII BAP. FIRMAIÇERI TELEKEÇİLİK, ONUŇ MAZMUNY WE HÄSIÝETLERI**

12.1. Firmaiçeri telekeçiligiň mazmuny, onuň maksatlary we wezipeleri.....	245
12.2. Firmaiçeri telekeçiligi gurnamagyň we hukuk düzgünleşdirmesiniň esaslary .....	249
12.3. Firmaiçeri telekeçiligiň aýratynlyklary we ony kärhanalarda ornaşdyrmak.....	252

## **XIII BAP. TELEKEÇİLİK IŞINIŇ NETIJELILIGINI BAHALANDYRMAK**

13.1. Telekeçilik işiniň netijeliligine baha bermegiň maksatlary .....	256
13.2. Kärhanalaryň tölege ukyplylyk, maliýe durnuklylyk we maýa goýumlaryny çekijilik derejelerine baha bermek.....	258
13.3. Telekeçilik işiniň netijeliligini bahalandyrmagyň çemeleşmeleri .....	260
13.4. Telekeçilik işiniň netijeliligini bahalandyrmagyň ýörelgeleri we usullary.....	268

## **XIV BAP. TELEKEÇİLİK IŞINDE ÖNÜMIŇ ÖZÜNE DÜŞÝÄN GYMMATYNY KESGITLEÝÄN HARAJATLARYŇ DÜZÜMI**

14.1. Önümiň özüne düşýän gymmaty barada düşünje we onuň görnüşleri .....	272
14.2. Önümiň özüne düşýän gymmatyny emele getirýän harajatlar.....	275
14.3. Önümi öndürmek üçin harajatlaryň toparlanmasy.....	277
14.4. Önümiň özüne düşýän gymmatynyň kalkulirlenmesi .....	284

## **XV BAP. TELEKEÇILIK IŞINDE IŞGÄR ÜPJÜNÇILIGI WE ZÄHMETE HAK TÖLEMEK BOÝUNÇA ÝÜZE ÇYKÝAN GATNAŞYKLAR**

15.1. Işgärler düşünjesi, olaryň düzümi we gurluşy .....	293
15.2. Kärhananyň işgärleriniň sanynyň meýilnamalaşdyrylyşy .....	298
15.3. Kärhananyň zähmet serişdeleriniň ulanylyşynyň görkezijileri.	301
15.4. Zähmete höweslendirilişi .....	304
15.5. Kärhananyň işgärlerine zähmet hakynyň tölenilişi .....	306
15.6. Işgärleriň jemi girdejisi .....	313

## **XVI BAP. TELEKEÇILIK IŞINDE SALGYT SALMAGYŇ ULGAMY**

16.1. Salgyt düşünjesi we onuň wezipeleri .....	316
16.2. Telekeçilige salgyt salmak ulgamy .....	318
16.3. Türkmenistanda telekeçiligiň subýektleri tarapyndan tölenýän salgytlaryň we ýerli ýygymlaryň esasy görnüşleri .....	321
16.4. Salgyt hukuk bozmalary üçin jogapkärçilik .....	335

## **XVII BAP. SEBITLERI ÖSDÜRMEKDE WE DEŇLEŞDIRMEKDE KIÇI WE ORTA TELEKEÇILIGIŇ TUTÝAN ORNY**

17.1 Kiçi we orta telekeçiligiň sebitleriň durmuş-ykdysady özüşine ýetirýän täsiri .....	338
17.2. Sebitlerde kiçi we orta telekeçilige täsir edýän ýagdaýlar .....	340
17.3. Sebitlerde ilatyň iş üpjünçiligine telekeçiligiň ýetirýän täsiri .....	344
17.4. Ýurdumyzyň sebitlerinde telekeçiligi ösdürmek .....	348
Goşundylar .....	353
Peýdalanylan edebiýatlar .....	358

*Nurberdi Orazlyýew, Nurýagdy Aýnazarow,  
Gurbanmämmet Rejepow, Maýagözel Ataýewa, Laçyn Kowusowa,  
Jennet Babaýewa, Jeren Akmämmedowa*

## TELEKEÇILIK IŞI

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby

Redaktor	<i>A. Atabaýew</i>
Surat redaktory	<i>O. Çerkezowa</i>
Teh. redaktor	<i>O. Nurýagdyýewa</i>
Kompýuter bezegi	<i>M. Atajanowa</i>
Neşir üçin jogapkär	<i>B. Haşyrow</i>

Çap etmäge rugsat edildi 08.11.2019. Ölçeği 60x90  $\frac{1}{16}$ .  
Şertli çap listi 23.0. Hasap-neşir listi 21.8.  
Çap listi 23.0. Şertli-reňkli ott 70.25.  
Sargyt № 2690. Sany 900.

Türkmen döwlet neşirýat gullugy.  
744000. Aşgabat. Garaşsyzlyk şaýoly, 100.

Türkmen döwlet neşirýat gullugynyň Metbugat merkezi.  
744015. Aşgabat. 2127-nji (G. Gulyýew) köçe, 51/1