A.G.Annaýew

MENEJMENT

(Dolandyryş)

Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw gollanmasy

Türkmenistanyň Bilim ministrligi
tarapyndan hödürlenildi

Aşgabat. Ylym. 2008

UOK 33.338
A 66

A 66 Annaýew A.G.
Menejment (Dolandyryş). Okuw gollanmasy. – Aşgabat: Ylym, 2008. – 160 sah.

Bu okuw gollanmasy Türkmenistanyň ýokary okuw mekdeplerinde ýörite ýa-da goşmaça ders hökmünde soňky 10-15 ýylyň dowamynda okadylyp gelinýän "Menejment" dersiniň Türkmenistanyň Bilim ministrligi tarapyndan tassyklanylan okuw maksatnamasyna laýyklykda taýýarlanyldy. Gollanma bu ders boýunça türkmen dilinde ýerine ýetirilen göwrümli işleriň biri bolup, onda menejmentiň dürli ugurlary dogrusynda giňişleýin düşünjeler bermeklige çalşyldy.

Gollanmada menejmentiň ylym hökmünde ösüşiniň taryhy we onuň önümçilik, innowasiýa we strategiýa ýaly esasy düzüm bölekleri baradaky düşünjeler logiki yzygiderlilikde beýan edilýär.

Okuw gollanmasynyň ýokary mekdepler üçin niýetlenilip taýýarlanylanlygyna garamazdan, ol belli bir derejede, edara we kärhana ýolbaşçylary, ylmy işgärler, aspirantlar we doktorantlar üçin hem peýdaly bolar.

TDKP №149 **KBK № 65.05**
© "Ylym" neşirýaty, 2008
© Türkmenistanyň Bilim ministrligi, 2008

TÜRKMENISTANYŇ ILKINJI PREZIDENTI
BEÝIK SAPARMYRAT TÜRKMENBAŞY

TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET TUGRASY

TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET BAÝDAGY

GARAŞSYZ, BAKY BITARAP TÜRKMENISTANYŇ DÖWLET SENASY

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

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

Gaýtalama:
Türkmenbaşyň guran 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:
Türkmenbaşyň guran beýik binasy,
Berkarar döwletim, jigerim-janym.
Başlaryň täji sen, diller senasy,
Dünýä dursun, sen dur, Türkmenistanym!

Arkamdyr bu daglar, penamdyr düzler,
Ykbalym, namysym, togabym, Watan!
Saňa şek ýetirse, kör bolsun gözler,
Geçmişim, geljegim, dowamym, Watan!

GIRIŞ

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

Ýurtda amala aşyrylýan uly göwrümli çäreleriň hemmesi diýlen ýaly gönüden-göni Türkmenistanyň Prezidenti Hormatly Gurbanguly Berdimuhamedowyň ady bilen baglanyşyklydyr. Ýurtbaştutany täze döwür üçin ykdysady ösüşiň düýbünden başgaça depginleriniň möhümligini nygtap, täze strategiýanyň işlenilip düzülmeginiň zerurlygy baradaky teklibi öňe sürdi. Täze strategiýa bazar ykdysadyýeti şertlerinde ykdysadyýetiniň ähli pudaklarynyň özara sazlaşykly ösdürilmegi, welaýatlaryň ykdysady ösüşiniň depginleriniň çaltlandyrylmagy, önümçilikde häzirki zaman ylmynyň we tehnikasynyň gazananlarynyň giňden ulanylmagynyň üpjün edilmekligi, ýurduň kärhanalarynda dünýä bazarynda uly isleg bildirilýän harytlaryň we önümleriň öndürilmekligi, täze iş ýerleriniň döredilmekligi, ýokary bilimli hünärmenleriň täze nesliniň kemala getirilmegi üçin zerur şertleriň döredilmegi ýaly onlarça wajyp meseleleri öz içine alýar.

Şeýle strategiýanyň üstünlikli durmuşa geçirilmegi kärhanalara, edaralara, guramalara, umuman, ähli görnüşdäki işlere ýolbaşçylyk edilişiniň täzeçilleýin şekilde gurnalmagyny iň derwaýys meseleleriň birine öwürýär, ýa-da başgaça

aýdylanda, işleri dolandyrmaklygyň mehanizmleriniň hil taýdan düýpgöter täze ýollarynyň gözlenilmelidigini talap edýär.

Edara-kärhanalaryň işleriniň dolandyrylyşynyň, ýagny olara ýolbaşçylyk edilişiniň dürli mehanizmleri we ugurlary menejment (dolandyrmak, ýolbaşçylyk etmek ýaly manylary aňladýan *management* diýen iňlis sözünden) ylmy tarapyndan giňişleýin öwrenilýär. Hut şu nukdaýnazardan hem bu ylmy ugruň ýokary mekdeplerde aýratyn ders hökmünde öwrenilmegi zerur hasaplanylýar. Sebäbi, häzirki döwürde, geljekde önümçilikde işlemek üçin taýynlanylýan hünärmenler diňe önümçiligi gowy bilýän adamlar bolman, eýsem, önümçiligiň gurnalyşyny, oňa ýolbaşçylyk edilişiniň tärlerini, önümleri öndürýän kärhanalaryň dolandyrylyşynyň aýratynlyklaryny hem has düýpli bilýän adamlar bolmalydyrlar.

Menejmentiň maksady we esasy wezipeleri. Menejment okuw dersiniň maksady geljekki hünärmenlerde bazar ykdysadyýeti şertlerinde guramany (kärhanany, edarany, pudagy) netijeli dolandyrmaklygyň ýollary, usullary we ugurlary bilen tanyşdyrmakdan ybaratdyr. Dersiň wezipeleri barada aýdylanda, olar esasan, geljekki hünärmenlerde dolandyryş gatnaşyklarynyň düýp mazmuny, häzirki zaman dolandyryş sistemalary, dolandyryş sistemalarynyň aýratynlyklary, olaryň hereket edişi we ösüşi dogrusynda, şeýle hem dürli görnüşli dolandyryş meseleleleriniň çözülişine bolan çemeleşmeler barada toplumlaýyn düşünjeleri, başarnyklary we ukyplary kemala getirmeklik bilen baglanyşyklydyr.

Menejmentiň öwrenýän obýekti. Menejmentiň esasy we baş obýekti gurama (edara, kärhana, kollektiw) bolup, ol guramany (edarany, kärhanany, kollektiwi) dolandyrmaklygyň, has dogrusy, oňa ýolbaşçylyk etmekligiň ýollaryny we usullaryny sistemalaýyn (özara baglanyşykly halda) öwrenýän ylmy nazaryýetdir. Bu ylmyň çäginde dolandyryş işiniň tebigaty, onuň üçin mahsus bolan sebäp-netije arabaglanyşyklary, bileleşip

işlemekligiň netijeliliginiň ýokarlanmagyna täsir edýän faktorlar we şertler, guramanyň işiniň geljekki sepgitleriniň kesgitlenilişiniň ýollary ýaly meseleler giňişleýin derňelýär.

Menejmentiň predmeti. Bu dersiň predmeti şu aşakdakylardan ybaratdyr:

– menejmentiň düýp mazmuny;
– menejmentiň funksiýalary (wezipeleri);
– dolandyryş gatnaşyklary;
– dolandyryş usullary;
– kararlaryň kabul edilmegi;
– geljekki sepgitleriň deslapky prognozy (göz öňüne getirilmegi, çaklanylmasy) we planlaşdyrylmagy (meýilnamalaşdyrylmagy);
– kararlaryň ýerine ýetirilişiniň gurnalyşy;
– gözegçilik, hasaba almaklyk, seljeriş;

Predmetiniň köptaraplylygyna görä, menejment dersi ýokary mekdeplerde okadylýan beýleki birnäçe dersler bilen özara baglanyşyklydyr. Oňa has golaý ýa-da ýakyn dersleriň hataryna ykdysadyýet nazaryýeti, makroykdysadyýet, marketing, statistika, sosiologiýa, sosial psihologiýa ýaly dersler girýär.

Menejment ylmynyň dürli ugurlary we taraplary barada daşary ýurt dillerinde ýazylan edebiýat az däl. Bu okuw gollanmasy türkmen dilinde menejmente bagyşlanylan göwrümli işleriň biri bolmak bilen, onda menejmentiň ylym hökmünde döreýşiniň we ösüşiniň taryhy, bu ylmyň gözbaşynda duran alymlar, menejmentiň esaslary, innowasiýon menejment, strategik menejment, önümçiligi dolandyrmak ýaly esasy düzüm bölekleri barada giňişleýin düşünjeler berilýär. Mysal üçin, gollanmanyň menejmentiň esaslaryna bagyşlanylan bölüminde kärhananyň içki we daşky gatnaşyklary, menejmentde ygtyýarlylygyň we guramaçylygyň ähmiýeti, zähmetiň netijeliligini gazanmaklygyň, zähmete bolan höwesiň artdyrylyşynyň usullary we ýollary barada giňişleýin gürrüň

berilýän bolsa, kitabyň strategik menejmentiň meselelerine bagyşlanylan bölüminde strategiýanyň görnüşleri, oňa bolan zerurlyk, strategiýanyň durmuşa geçirilişine edilýän talaplar, strategiýa işlenip düzülende deslapky çaklama – seljeriş işleriniň ähmiýeti ýaly meseleler barada gürrüň edilýär.

Umuman alnanda, kitabyň ýurduň ýokary mekdeplerinde öwrenilýän degişli ders boýunça okuw gollanmasy hökmünde taýýarlanylandygyna garamazdan, awtorlar onuň belli bir derejede ýolbaşçy wezipelerde işleýän adamlar üçin-de peýdaly boljaklygyna umyt bildirýärler.

Şeýle hem awtorlar menejment ylmyna degişli ýörite terminleriň (adalgalaryň) köpüsiniň kitapda getirilen türkmençe terjimesiniň doly derejede dogrylygyna güwä geçmekden saklanýarlar. Köplenç halatda kitapda degişli terminler olaryň ylmy dilde ulanylýan görnüşinde berildi. Emma muňa garamazdan, awtorlar gollanmadaky getirilen terminleriň has jaýdar türkmençe terjimesi bilen baglanyşykly maslahatlardyr teklipleri minnetdarlyk bilen kabul etjekdiklerini we olary kitabyň geljekki neşirlerinde göz öňünde tutjakdyklaryny ýatladýarlar.

I bölüm

MENEJMENTIŇ ESASLARY

I.1. Menejment barada düşünje

Türkmenisranyň ykdysadyýeti üçin durnukly ýokary netijelilik mahsusdyr. Milli ykdysadyýetiň ösüş depgini soňky 5-10 ýylyň dowamynda birsydyrgyn ýokary derejede saklanyp gelýär.

Şu gazanylan üstünliklerde ýolbaşçylygyň hem gönümel täsiriniň bardygyny bellemek gerek. Türkmenistanyň ilkinji Prezidenti Beýik Saparmyrat Türkmenbaşynyň miras galdyran eserlerinde ýolbaşçylara köp zatlaryň baglydygy, ýolbaşçylyk işiniň dürli görnüşlidigi nygtalýar. Beýik Saparmyrat Türkmenbaşynyň ýolbaşçylygynda we gös-göni hut onuň özüniň gatnaşmagynda "Türkmenistanda döwlet gullugyna döwlet ýolbaşçylaryny we wezipeli adamlary seçip-saýlap almak hakynda" Türkmenistanyň Kanuny kabul edildi (2002-nji ýylyň awgust aýy). Bu kanunyň ilatyň arasynda giňden ara alnyp maslahatlaşylmagy, şeýle hem, gadymy türkmen döwletiniň däp-dessurlaryna esaslanmagy onuň aýratynlygyny häsiýetlendirýär.

Türkmenistanda bazar gatnaşyklary bilen ykdysadyýetiň dürli ugurlarynda dünýäniň ösen ýurtlarynyň gazanan tejribeleri giňden öwrenilýär we önümçilige ornaşdyrylýar. Şu nukdaýnazardan seredilende, menejmentiň aýratyn ylmy ugur hökmünde ýörite öwrenilmeginiň uly ähmiýeti bar. Eýsem, menejment (dolandyryş) nämäni aňladýar?

Menejment (dolandyryş) durmuş-ykdysady toplum işlere kärhananyň derejesindäki ýolbaşçylygy häsiýetlendirýär, ýagny dolandyryş kärhanada hojalyk-önümçilik işlerine, işgärlere ýolbaşçylygy aňladýar. Menejment – iş ýüzünde "dolandyryjy", "ýolbaşçy" tarapyndan amala aşyrylýar. Dolandyryjynyň, ýolbaşçynyň menejment ugurda ýörite hünär taýýarlygynyň bolmagy hem-de onuň haýsy hem bolsa bir kärhanada anyk ýolbaşçy wezipede işlemegi maksadalaýyk hasap edilýär. Günbataryň ösen ýurtlarynda "dolandyryş" – "menejment", "dolandyryjy" – "menejer" adalgalary bilen bellidir. Gollanmada bu ugurda ýurdumyzyň we Günbataryň tejribeleri beýan edilýär.

Menejment irki döwürde dürli adamlaryň topar tutup işleýän ýerlerinde, esasan hem, adamzat jemgyýetiniň üç ugurlarynda ýüze çykypdyr:

– syýasy: toparlarda terbiýäni ornaşdyrmak zerurlygy;

– ykdysady: serişdeleri öndürmek we paýlamak zerurlygy;

– goranyşda: duşmanlardan we ýyrtyjy haýwanlardan goranmak zerurlygy.

XIX asyrda Angliýada başlanan senagat öwrülişigi netijesinde menejmente (dolandyryşa) ähmiýet berlip başlandy. Emma kärhananyň üstünlikli işlemegine hut dolandyryşyň özüniň goşandynyň bolup biljekdigi baradaky tejribe ilki Amerikada döredi. XIX asyrda Amerika göçüp baran adamlar Ýewropa ýurtlarynda öz işlerinde dolandyryşy giňden ulanyp, ideýalary kämilleşdiripdirler we örän peýdaly görnüşe getiripdirler. Şuňa meňzeş ýaramly iş hem dolandyryş ylmynyň döremegine getirýär.

Şeýlelikde, resmi taýdan dolandyryş ylmynyň dörän wagty ABŞ-da dünýä boýunça ilkinji işewürlik mekdebiniň açylan senesi – 1886-njy ýyl diýip hasap edilýär. Dolandyryş döwre görä, mazmunyny baýlaşdyryp kämilleşipdir.

Irki döwürdäki nusgawy ugruň alymlary önümçiligiň netijeliligi bilen bagly meseleleriň üstünde işläpdirler: iş ornunyň enjamlaşdyrylyşy, aýry-aýry işleri ýerine ýetirmek üçin iş

wagtynyň sarp edilişi we ş.m. Dolandyryşy öwrenijileriň köpüsi ony "ussatlyk" diýip hasap edipdirler. Olar her bir işgär dolandyryjynyň wezipesine laýyk gelmeýär, onuň üçin kesgitli iş sypatlary we endikler hökmanydyr diýen düşünjeden ugur alypdyrlar. Emma iş sypatlary boýunça ýolbaşçyny kesgitlemek alymlara başartmandyr.

Ilkinji bolup menejmenti ylym hökmünde öwrenmäge F.Teýlor (1856–1915 ýý.) başlaýar we dolandyryşda ylmy ugry esaslandyrýar. Ony adamynyň netijeliligi gyzyklandyrman, kärhananyň işleriniň netijeliligine degişli meseleler höweslendiripdir. Ol özüniň "Fabrikany dolandyrmak" (1903 ý.) we "Ylmy dolandyryşyň ýörelgeleri" (1911 ý.) atly işlerinde dolandyryşy ylmy taýdan esaslandyrэar. F.Teýlor we onuň egindeşleri zähmeti ylmy taýdan guramagyň usullaryny, zähmet esbaplaryny hem tärlerini standart ölçeglere laýyk getiripdirler. Şeýlelikde, olar hronometraž usuly hronometr we kinokamera bilen birlikde ulanyp, işçiniň işdäki hereketlerini öwrenipdirler, onuň üçin ýörite usulnama we iş ornuny guramagyň ylmy taýdan esaslandyrylan ýörelgelerini işläp taýýarlapdyrlar.

Klassyky ugruň beýleki görnüşi **ýolbaşçylyk etmek** ugrudyr. Bu ugruň alymlary we hünärmenleri dolandyryjynyň kärhanadaky tutýan orny hem-de ýerine ýetirýän işiniň mazmunyny anyklap, ýolbaşçylykda netijeli usullary ýüze çykarmaga synanypdyrlar. Bu ugurda ilkinji bolup iş alyp baran fransuz alymy A.Faýoldyr (1841–1925 ýý.). Ol dolandyryşdaky iş toplumlaryny şu görnüşlere bölüpdir:

– zähmetiň bölünişigi;
– ygtyýarlylyk we jogapkärçilik;
– tertip-düzgüni berjaý etmek;
– ýolbaşçynyň ýeke-täkligi we bitewiligi;
– şahsy bähbidiň umumy bähbide bagly bolmagy;
– işgärleriň zähmet hakynyň adalatly bolmagy;
– merkezleşdirilen dolandyryşy kesgitli çäklerde ulanmak;

– ýolbaşçylygyň wertikal-basgançaklaýyn görnüşde amala aşyrylmagy;

– adalatlylyk;

– iş ornunyň durnuklylygy;

– işi başlamaga görelde bolmak;

– agzybirlik we dogruçyllyk.

Bu teklip menejmentde häzirki wagtda hem peýdalanylýar. Ol sebäpden hem, fransuz alymy A.Faýol dolandyryşyň atasy diýlip atlandyrylýar. Bu ugurda M.Blýumfild işçi güýjüni dolandyrmak (1917 ý.) we M.Weber býurokratiýadan peýdalanmak (1921 ý.) ýaly konsepsiýalary teklip edýärler.

Klassyky ugruň alymlary önümçiligiň netijeliligine diňe ýeke-täk usul boýunça täsir etmek mümkin diýen pikire eýeripdirler. Şonuň üçin hem, nusgawy dolandyryjynyň maksady dolandyryşyň kämil we ýeke-täk netijeli usulyny gözläp tapmakdan ybarat bolupdyr.

Menejmentde üstünlige eýe bolan açyşlar 1930-njy ýyllarda "adam gatnaşyklary" ugrunda gazanylýar. Bu ugurda alymlar öz ünslerini işçiniň zähmete höwesini güýçlendirmek bilen bagly meselelerde jemläpdirler, olar adamlara "janly maşynlar" hökmünde garapdyrlar we dolandyryşyň esasynda "her bir işgär hakdaky alada ýatmalydyr" diýen pikirden ugur alypdyrlar.

R.Ouen ilkinji bolup işgärlere ünsi gönükdirýär, ol kärhana köp wagtyny enjamlara we maşynlara sarp edýär (bejermek, ýaglamak, sazlamak we başgalar), emma "janly maşynlar" – adamlar barada ýeterlik alada etmeýär diýip çykyş edipdir. "Adam gatnaşyklary" ugrunyň gözbaşynda duran alym E.Meýodyr. Ol işgärleriň topary öz-özüne gözegçilik etmäge ukyply durmuş ulgamydyr diýen teklibi tejribäniň üsti bilen açýar. Ýagny ol adamlar baradaky ýönekeý alada zähmet öndürijiliginiň ýokarlanmagyna uly täsirini ýetirýär diýen netijä gelýär. Şu ugurda M.P.Folleti hem bellemek bolar, ol ýolbaşçylygyň özboluşly aýratynlygyny we liderler baradaky nazaryýeti teklip edipdir.

"Adam gatnaşyklary" ugruna 1940–1960-njy ýyllarda sosiologiýa we psihologiýa ylymlaryny dolandyryşda ulanmak bilen alym bihewioristler (iňlisçe "behavior" – özüňi alyp barmak) zähmete höwesi döretmek barada nazaryýetiň dürli görnüşlerini taýýarlapdyrlar. Olardan A.Maslou, D.Makgregor öz döredijilikli teklipleri bilen tapawutlanýarlar.

1960-njy ýyldan häzirki wagta çenli menejmentde mukdar usullary ugry dowam edýär. Bu ugur dolandyryşda matematika usullarynyň we kompýuterleriň utgaşdyrylyp ulanylmagy netijesinde emele geldi. Olaryň kömegi bilen ykdysadyýeti dolandyrmaga degişli meseleleriň amatly çözgütleri tapylýar.

Şeýlelik bilen, menejment öňde goýlan maksada zähmet akyl-paýhasy we adamlarda höwes döretmek arkaly ýetmegi aňladýar. *Menejment* – bu dürli görnüşli guramalarda işgärlere ýolbaşçylygyň görnüşini häsiýetlendirýär. *Menejment* – ýolbaşçylygy amala aşyrmaga kömek berýän adamlaryň bilim baýlygyny, tejribesini görkezýär. Başgaça aýdylanda, menejment öňde goýlan maksada önümçilik serişdelerini akyl-paýhasa esaslanyp, netijeli peýdalanmak bilen ýerine ýetirmegi göz öňünde tutýar. Şeýlelikde, işçi güýji ileri tutulýan serişdä öwrülýär.

I.2. Kärhana. Içki we daşky gatnaşyklar

Kärhana – öňde goýlan maksada ýetmek üçin degişli işleri amala aşyrmaga ukyply we şonuň üçin köpçülikleýin zähmet çekýän adamlar, toparydyr. Olara şu talaplar bildirilýär:

– toparda azyndan iki işgäriň bolmagy;

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

– maksada ýetmek üçin toparyň agzalarynyň biri-birine düşünişip, bilelikde işlemegi.

Öňde goýlan maksadalaýyklykda kärhana döredilýär. Öz

gezeginde, kärhana dolandyryşyň ýüze çykmagyna sebäp bolan şertdir. Şonuň üçin hem, dolandyryşy öwrenmek kärhana hakyndaky düşünjeden we ony näme üçin dolandyrmak gerek diýen meselelerden başlanýar.

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

Kärhana ýönekeý (bir maksat) we çylşyrymly (birnäçe maksat) görnüşli hem bolup bilýär. Mysal üçin, guýudan çykarylan gazdan kükürdi bölüp aýyrýan desga ýönekeýdir; nebitden onlarça görnüşli senagat önümlerini işläp çykarýan kärhana çylşyrymlydyr. Kärhananyň umumy sypatlaryny hem bellemek bolar: resurslar, daş-töwerege baglylyk, zähmetiň wertikal we gorizontal bölünmegi, dolandyryşa zerurlyk.

Nebit senagatynda serişdeleri (işgärler, maddy we maýa goýumlar), çig maly gözläp tapmak, öndürmek hem sarp edijä ugratmak, kärhanadaky bölümleriň we işgärleriň garaşlylyk derejeleri umumy sypatlary emele getirýärler. Daşky täsire görä kärhananyň içki ýagdaýy üýtgeýär. Çünki kärhana açyk ulgamda hereket edýär. Ulgamdaky bölekler özara bagly bolup, hereket etmek bilen emele gelýän bitewiligi aňladýar. Biz bitewilik diýip kärhana düşünýäris. Daş-töwerek bilen gatnaşýan kärhana açyk ulgamda hereket edýär. Kärhanada ululyklar üýtgäp durýarlar. Açyk ulgam içki we daşky böleklere bölünýär.

Kärhanadaky içki üýtgeýän ululyklar (gatnaşyklary) ýa-da guramanyň içki üýtgemeleri kärhananyň içindäki dörän ýagdaýa görä hereket edýän güýçlerdir. Olara: kärhananyň maksady,

wezipeleri, guramaçylyk düzüm gurluşy, tilsimat, işgärler degişlidir. Olar kärhananyň ýolbaşçysy tarapyndan dolandyrylýar.

Maksat – işgärleriň bilelikde zähmet çekip, anyk aljak netijesini (ýa-da nazarda tutýan sepgidini) häsiýetlendirýär. Maksatlar kärhananyň iş ugruna laýyklykda, dürlüligi boýunça tapawutlanýarlar. Nebit-gaz senagatynda esasy önümçilik nebit-gaz çykaryjy kärhanada girdejiniň artmagyny maksat edinýär, emma şol bir wagtda hem ykdysadyýetiň beýleki pudaklarynyň ösmegine hem ýardam bermegi mümkin. Gaz çykaryjy kiçi kärhanalar gazy turbalar arkaly ugradyp, girdejili bolmaga çalyşýarlar. Nebit-gaz pudagyndaky býujet edaralary (mekdepler, çagalar bagy we ş.m.) bölünip berlen serişdeleri göz öňünde tutulan möhlete çenli ýetirmäge (hatda, tygşytlamaga hem) çalyşýarlar.

Kärhananyň wezipeleri – göz öňünde tutulýan maksatdan gelip çykýan ýerine ýetirmeli işlerdir. Nebit-gaz senagatynda wezipeleri üç topara bölýärler: işgärler, maddy serişdeler, maglumatlar.

Tilsimat – bu işgärleriň hünärlilik derejesini, bilimlerini we enjamlaryň kuwwatlyklaryny ulanyp, çig maly özgerdip, önüm almagy aňladýar. Nebiti ýa-da gazy guýudan çykarmaklyga ýörite bilimli hünärmenler, ussalar, işçiler gatnaşýarlar, buraw desgany işletmek bilen ýer (çig mal) çuňlugyndan (özgertmek) taýýar önüm (nebit ýa-da gaz) çykarylýar. Tilsimat standartlaşdyrmagy, önümçiligiň guramaçylygyny hem göz öňünde tutýar.

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

Işgärler – ýa-da işçi güýji baş öndüriji güýç hasap edilýär. Çünki dolandyryjylar goýlan maksady işçi güýji arkaly ýerine

ýetirýärler. Menejerler işgäriň ýekelikde özüni alyp barşyny, köpçülik hem-de ýolbaşçy bilen gatnaşygyny öwrenýärler.

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

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

Gytaklaýyn gatnaşyklara tilsimat, ykdysadyýetiň ösen derejesi, durmuş-medeni däp-dessurlar, syýasy durnuklylyk, ýerli ilat bilen gatnaşyk degişlidir. Gytaklaýyn gatnaşyklaryň kärhana edýän täsiri göni gatnaşyklaryňky ýaly uly däldir.

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

sebäpden hem, dolandyryş kärhanada möhüm işiň görnüşine öwrülýär. Menejmente şeýle kesgitleme hem berilýär. *Menejment* – kärhananyň maksadyny kesgitlemäge hem ony ýerine ýetirmäge gönükdirilen – meýilnamalaşdyrmak, guramaçylyk, höweslendirmek, gözegçilik etmek ýaly toplumlaýyn işlerden ybaratdyr.

1.3. Menejmentiň usullary

Menejment ylmynyň ösmegine başga ugurlardaky gazanylan netijeler täsir edýär. Esasan hem, dolandyryjy işgärler (dolandyryşyň subýekti) dolandyrylýan işgärlere (dolandyryşyň obýekti) enjamlary, işgärleriň hünärliligini, tilsimaty we ş.m. düzüm böleklerini kämilleşdirmäge ýardam bermek bilen zähmet öndürijiligini hem-de işiň netijeliligini ýokarlandyrmaga mümkinçilik döredýärler. Şu işiň birnäçe çözgüdini taýýarlap bolar. Menejmentde birnäçe çemeleşmeler ulanylýar: ylmy, toplumlaýyn we ýagdaýa görä çemeleşmek.

Ylmy taýdan çemeleşmek dolandyryşda F.Teýlor we onuň egindeşleri tarapyndan döredilýär, olar dolandyryşda ylmy-barlag işleri geçirmek üçin täze usullary we gurallary ulanypdyrlar. Soňra bu ylmy ugur ýolbaşçylygyň ýörite usullary, adam gatnaşyklary we mukdar usullary boýunça dowam etdirilýär.

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

Ulgamlaýyn çemeleşmede ýolbaşçy kärhana özara bagly düzüm bökleriniň: işgärler, düzüm gurluş, wezipeler, tilsimatlar, enjamlar – birleşdirilen topary hökmünde garamalydyr diýip hasap edýär. Ýagdaýa görä çemeleşmek, dolandyryşyň dürli görnüşli usullarynyň netijeliligi döräň ýagdaý bilen kesgitlenilýär diýip nygtaýar.

Kärhanada öňde goýlan maksada ýetmek üçin dolandyryş

subýekti obýekte täsir etmek üçin köpdürli tärlerden we ýollardan peýdalanýar. Olaryň durnukly we netijeli görnüşlerine ***menejmentiň usullary*** diýilýär. Mälim bolşy ýaly, usullar köp sanlydyr, emma dolandyryşda olaryň köp gaýtalanylyp ulanylýan görnüşleri peýdaly hasap edilýär. Dolandyryşda, adatça, hukuk, görkezme beriji, ykdysady, psihologiýa we amatly usullar giňden ulanylýar.

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

Görkezme beriji usullar kärhananyň derejesinde hereket edýän hukuk usullarynyň anyk görnüşidir. Olara guramaçylyk-kadalaşdyryjy, buýruk beriji we tertip-düzgün bilen bagly usullar degişlidir. Guramaçylyk-kadalaşdyryjy usullar düzgünnamalar, hukuklardan we borçlardan ybarat wezipe düzgünnamasy, zähmet hakynyň möçberi we ş.m. arkaly ýüze çykýarlar.

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

Tertip-düzgün usullary jogapkärçiligiň anyk görnüşini kesgitleýär we ony iş ýüzünde ornaşdyrýar. Kärhanada kanunçylygy berjaý etmek, tertip-düzgüni berkitmek oňa degişlidir. Umuman, şu usullar guramaçylyk-tehniki baglanyşygy

kadalaşdyrýar. Usullar üç topar boýunça özara hereket edip, dolandyryş işleriniň üstüni dolýarlar. Bazar gatnaşyklary görkezme beriji usullardan ykdysady usullary giňden ulanmaga geçýär we dolandyryşyň özgermegine getirýär.

Ykdysady usullar bazar gatnaşyklarynyň talaplaryny tehniki-ykdysady görkezijiler, gymmatlyklar, serişdeler we höwes dörediji çäreler arkaly durmuşa ornaşdyrýar. Önümçilik gatnaşyklarynyň köpdürlüligi jemgyýetiň, toparlaryň we aýry-aýry adamlaryň bähbitlerini utgaşdyrmagy üpjün edýär we ykdysady usullaryň dürli görnüşliligini esaslandyrýar.

Usullar iki topara bölünýärler:

– ykdysadyýete merkezleşdirilen görnüşde täsir etmek (göni hasaplaşyk usullary);

– hojalyk hasaplaşyk usullary arkaly kärhanalaryň we birleşmeleriň işine täsir etmek.

Psihologik usullary işgärler köpçüliginiň we her bir işgäriň işe garaýyş mümkinçiligini kesgitleýär. Olar adamlaryň önümçilikdäki durmuş häsiýetli gatnaşyklaryna baglydyr. Bu usullar öňde goýlan maksady we oňa degişli wezipeleri işgärlere düşündirmegi niýet edinýär. Şeýle hem, olar işgärler köpçüligini öňde duran gündelik we geljek döwrüň meselelerini çözmäge gatnaşdyrmagy, işeňňir işgärleri aýratyn höweslendirmegi, işgärleriň arasynda terbiýeçilik ähmiýetli medeni-bilim çäreleri geçirmegi maksadalaýyk hasap edýärler. Çünki, işi üstünlikli alyp barmak üçin agzybirlik, jebislik, görelde bolmak, işi başlamaga ukyplylyk, täzeligi duýmak ýaly ruhy gymmatlyklar uly ähmiýete eýedir. Işgärleriň psihologiýa babatda rahatlygyny üpjün etmek möhüm çäre bolmak bilen, onuň netijeli amala aşyrylmagy işgärleriň özara gatnaşyklarynyň asuda we sazlaşykly bolmagyna şert döreýär.

Bu usullar sosiologik barlaglaryň, sorag-jogaplaryň, anketalaryň, söhbetdeşligiň we duşuşyklaryň üsti bilen amala

aşyrylýar. Olar menejmentde tertip-düzgüniň oňatlaşmagyna, işgärleriň geldi-geçerliginiň peselmegine şert döredýärler.

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

1.4. Menejeriň esasy iş sypatlary

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

Ýolbaşçynyň işi köp ugurlydyr hem-de dürli görnüşlidir. Şuňa laýyklykda hem-de jemgyýetiň gymmatlyklaryna görä, ýolbaşçyda toplumlaýyn şahsy we umumy häsiýetli sypatlar jemlenen bolmalydyr.

Häzirki döwürde şahsyýetiň mertebesini we erkinligini dikeltmek möhüm wezipe hasaplanylýar. Bu wezipäni durmuşa geçirmek, ilkinji nobatda, ýolbaşçydan başlanýar. Ýagny ýolbaşçy durmuşda elmydama öz mertebesini saklamagy başarmalydyr, edil şonuň bilen deň derejede her bir adamyň mertebesine hemişe hormat goýmalydyr. Mertebeli ýolbaşçy işiň başyny başlamaga, görelde görkezmäge ukyply bolýar, ol başarjaň, gaýratly we jogapkärçiligi duýýan şahsyýetdir. Onuň halal işlemäge şahsy mümkinçiligi örän uludyr. Mertebelilik ýolbaşçynyň dogruçyllygyna baglydyr. Ýolbaşçynyň işgärler köpçüliginiň öňünde hasabat bilen çykyş etmegine uly ähmiýet berilýär. Şu sypatlar diňe ýolbaşçy üçin däl-de, ol ähli işgärler, adamlar üçin häsiýetli bolmalydyr. Şunuň üçin şeýle sypatlara *umumy sypatlar*

diýilýär. Olardan başga ýolbaşçyda ýöriteleşdirilen aýratyn sypatlar: syýasy, ykdysady, psihologiýa medeniýeti, kompýuter, buhgalteriýa we dil babatdaky sowatlylyk ýaly häsiýetler degişli bolmalydyr.

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

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

Ýolbaşçynyň syýasy medeniýeti onuň umumy medeniýetliliginiň bir bölegidir. Ol jemgyýetiň ösüşiniň taryhy derejesine, adamyň döredijilik kuwwatyna we mümkinçiliklerine baglydyr. Syýasy medeniýetiň düzümine syýasy okgunlylyk, syýasy sowatlylyk, syýasy duýgurlylyk girýär.

Ýolbaşçynyň syýasy medeniýetinde onuň baştutanlyk edýän toparyny "özüniň yzy bilen alyp gitmek" ukyplylygy möhüm orun eýeleýär. Şonuň üçin, ol işgärler bilen gatnaşykda resmi we resmi däl hereketleri oňaýly utgaşdyrmagy başarmalydyr. Öňde goýlan maksada okgunlylyk, başlan işini ahyryna çenli alyp gitmek ýolbaşçynyň ykdysady medeniýeti üçin hem wajypdyr. Çünki ol milletiň döredijiligine, ykdysadyýetiň üznüksiz ösmegine uly ýardam berýär. Ýolbaşçynyň ykdysady medeniýeti, onuň döwrebap ykdysady ugurda pikirlenmek başarjaňlygyndan başlanýar. Adatça, ykdysady medeniýet işgärleriň sagdyn pikirlerinden ugur alýar we oňa degişli nukdaýnazarlary, gymmatlyklary döredýär.

Ykdysady medeniýetlilik işgärleriň bähbitlerine dykgatly üns bermäge, olarda kärhana eýeçilik duýgusyny oýarmaga gönükdirilýär, şeýle hem, ol zähmetde täze medeniýeti doly gutarnykly ornaşdyrmagy, ussatlyga we kämillige bazar gatnaşyklary nukdaýnazardan garamagy göz öňünde tutýar.

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

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

Bilimiň üznüksizliginiň taglymatynyň häzirki wagtda ykrar edilmegi ýöne ýerden däldir. Bu dürli derejedäki ýolbaşçynyň ylmy maglumatlary özleşdirmegini, onuň iş tertibine girip, kada öwrülmegini şekillendirýär. Elbetde, köp zat ykdysady ylmyň ösüşine baglydyr, onuň ösüşi önümçiligiň bildirýän talaplary esasynda gönümel amala aşyrylýar. Ykdysadyýeti öwrenmekden, her bir ýolbaşçy duş gelýän meseleleriniň ählisine jogap tapar diýip garaşmak bolmaz, emma ol bu bilimi ulanyp, öňde duran wezipeleri amatly görnüşde durmuşa ornaşdyrmaga mümkinçilik gazanýar.

Ykdysady taýdan pikirlenmäniň başga bir ugry emele gelen ýagdaýy dogruçyl öwrenmek, ykdysady pudaklary ösdürmek üçin

täze şertleri oýlap tapmak, önümçiligi önümli usula geçirmek we mukdar kategoriýalary boýunça oýlanmakdan hil kategoriýalaryna geçmek, ahyrky netijäniň okgunly bolmagyny gazanmak, durmuşda anyk maksady delillendirmek ýaly işlerden ybaratdyr.

Döwrebap ykdysady pikirlenmek töwekgelçilikli häsiýete eýedir. Şonuň üçin näbelli şertlerde has amatly çözgütleri kabul etmäge, işiň bähbidi üçin öz üstüne şahsy jogapkärçiligi almaga başarjaňlyk we paýhaslylyk, şeýle hem ýiti ösen duýgurlylyk möhümdir. Ýolbaşçylaryň ykdysadyýet boýunça döwrebap pikirlenmek ukyplylygy olaryň nukdaýnazaryny esaslandyrýar we kärhanada kabul edilýän çözgütler arkaly durmuşa geçirilýär. Nukdaýnazaryň we çözgütleriň hil derejesi ýolbaşçynyň ukybyna baglydyr.

Ykdysady medeniýetliligiň esasy ugry hem ýolbaşçynyň tabynlygyndaky işgärlerde ertirki güne bolan ynamy döretmekden we hal-ýagdaýyny gowulandyrmakdan ybaratdyr.

Mälim bolşy ýaly, ýolbaşçynyň esasy işi adamlar bilen gatnaşykda bolmakdyr. Şu gatnaşygyň netijeli bolmagyna ýolbaşçynyň garamagyndaky işgärleriň durmuşy hem şahsy ýaşaýyş aýratynlyklary uly täsir edýär. Olar ýolbaşçynyň psihologiýa taýdan medeniýetini aňladyp, şu aşakdaky şertleri öz içine alýar:

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

– ýolbaşçyda adamlar bilen aragatnaşyk etmek üçin bilimleriň we endikleriň bolmagy hökmanydyr. Şu gatnaşygy gurmakdaky başarjaňlyk geçirilýän işiň netijeli bolmagynyň möhüm şertidir;

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

Işgärlere psihologiýa taýdan bildirýän täsiriň güýji öňde goýlan maksada baglydyr. Şu maksada okgunly bolmagy işgärler psihologiýasynyň özgermegine we olaryň özlerini alyp barşy boýunça alynýan netijeleriň peýdaly bolmagyna getirýär. Bu netijeler adamlaryň gözýetimlerinde, gatnaşyklarynda we işe bolan höweslerinde aýdyň ýüze çykýar.

Häzirki döwürde ýolbaşçynyň medeniýetine degişli bildirilýän talaplar has hem pugtalanýar. Ýolbaşçylykda bu medeniýet elektron serişdeleri we esbaplary hem-de maglumatlary giňden ulanmak boýunça işgäriň bilim, ukyplylyk we endik derejesiniň ýüze çykmagyny aňladýar. Ýolbaşçylar diňe özüniň däl-de, ähli dolandyryş ulgamynyň-da maglumat bilen üpjün edilmegi barada alada etmeli bolýarlar. Olar kärhanada maglumatlara degişli guramaçylyk işleri bilen meşgullanýarlar. Häzirki wagtda maglumatlaryň akymlarynyň tizleşmegi ýörite gulluklary we olardan ybarat ulgamlary döretmäge mejbur edýär.

Daşary ýurt kärhanalarynyň iş tejribeleri maglumat arkaly üpjünçiligi guramakda käbir näsazlyklara ýolbaşçylaryň ünsüni çekýär. Bu ýagdaýda resminama aýlanyşygynyň entek kämil däldigi sebäpli hem artykmaç, ulanylmaýan maglumatlaryň bardygyna, edil şonuň bilen bir wagtda zerur maglumatlaryň ýetmezçilik edýän halatlaryna köp duş gelinýär. Kärhanalarda, köplenç, dolandyryşa gereginden has artyk resminamalar taýýarlanylýar. Hasabat resminamalarynyň diňe ýarysy diýen ýaly degerli täze maglumatlar, galany öňden belli maglumatlardyr. Bu bolsa maglumatlar ulgamyna agram salýar, ony peýdasyz maglumatlardan doldurýar we netijede işgärleriň ýerliksiz köpelmegine getirýär. Netijesiz resminamalar bilen iş çalyşmak iş wagtynyň hem ep-esli bölegini tutýar, şeýlelikde, möhüm işlere wagt az bolýar.

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

tapmagy başaryan ışgärler köpelýär. Ýolbaşçylaryň bulardan başga-da, hukuk, buhgalteriýa we audit, dil barada hem degişli düşünjeleriniň bolmagy maksadalaýykdyr, mysal üçin, oňa dünýä derejesinde iň ýörgünli dili, goňşy ýurtlaryň halklarynyň dilini bilmek peýdalydyr. Görnüşi ýaly, ýolbaşçynyň iş sypaty uly toplumdan ybaratdyr, bu ýolbaşçynyň işiniň köpdürlüdigini hem örän çylşyrymlydygyny görkezýär.

I.5. Menejmentdäki baglanyşyklar

Maglumatlaryň, habarlaryň ähli görnüşlerine *kommunikasiýalar* diýilýär. Nebit-gaz toplumyndaky kommunikasiýalara maksatnama boýunça çykarylýan uglewodorod çig malynyň möçberi, tehniki taýdan üpjünçilik derejesi, işgärleriň hünäri, önümçiligiň netijeliligini häsiýetlendirýän tehniki-ykdysady görkezijileri degişli etmek bolar. Ýolbaşçylykda maglumatlary toplamak, özgertmek, ulanmak we ibermek ýaly özara bagly toplum işler ýerine ýetirilýär. Maglumatlar göni (ýolbaşçydan işgäre tabşyryk görnüşinde) we yzyna gaýdyş başlanyşyk (işgäriň tabşyrygy ýerine ýetirişi) boýunça hereket edýärler. Şu sebäpden hem kommunikasiýalara *baglanyşyklar* hem diýilýär.

Maglumatlar çeşmesi we ulanylyş ugry boýunça şu toparlara bölünýärler:

– ylmy-tehniki;
– hasabat;
– kadalaşdyryjy we çaklama.

Ylmy-tehniki maglumatlar ylmy barlaglaryň, tejribe işleriniň netijesinde emele gelýär. Bu maglumatlara ylmy-tehniki edebiýatlar, taslama-düzgün we tilsimat mazmunly resminamalar degişlidir.

Hasabat maglumatlar önümçilik-hojalyk toplumynyň ýerine ýetirýän işleri netijesinde emele gelýär. Ol bolup geçen hadysalary

we wakalary suratlandyrýar. Bu maglumatlar geçen hasabat döwrüni häsiýetlendirýän resminamalarda ýerleşdirilýär.

Kadalaşdyryjy we çaklama maglumatlar gönüden-göni dolandyryşda ýüze çykýar. Olara işiň we çekilýän zähmetiň kesgitlenen möçberleri, şeýle hem, kärhanadaky önümçiligiň geljek döwürdäki ýagdaýyny suratlandyrýan tehniki-ykdysady görkezijiler degişlidir.

Maglumatlary alşyp-çalyşmak her bir kärhana we onuň gurluşyny düzýän bölekler üçin zerurdyr. Maglumatlary kärhananyň bölümleri, ýolbaşçy bilen işgär ýa-da ýolbaşçy bilen toparlar, şeýle hem, işgärler öz aralarynda alşyp-çalyşýarlar. Maglumatlaryň iki ýa-da ondan hem köp işgärleriň arasynda alşyp-çalşylmagyna *kommunikasiýadaky toplum işler* diýilýär. Bu toplum işler dört bölekden ybaratdyr:

– maglumatlary toplamak;
– ugradylmaga taýýarlanan maglumatlar;
– maglumatlary ugratmak üçin saýlanyp alnan serişde;
– maglumatlary kabul edip almak.

Maglumatlar kärhanada gorizontal we wertikal düzüm gurluşlar boýunça hereket edýärler. Kähalatlarda şu maglumatlaryň mazmunlarynyň az-kem ýoýulmagy mümkin. Oňa işgärleriň arasyndaky çylşyrymly gatnaşyklar ýa-da ýolbaşçynyň garaýşy sebäp bolup biler. Günbatar alymlarynyň geçiren barlaglaryna laýyklykda, iberilýän maglumatlaryň diňe 63% kärhananyň orunbasarlaryna, 40% seh ýolbaşçylaryna, 20% işçilere gowşurylypdyr.

Päsgelçilikleriň döremegine maglumatlaryň agdyklyk etmegi hem sebäp bolýar. Şonuň üçin, ünsi az ähmiýetli maglumatlarda däl-de, möhüm maglumatlarda jemlemek zerurdyr. Maglumatlar ulanylmaga girişilmezden öň, ähmiýetlilik derejeleri boýunça seljermek hem-de ähmiýeti ýok diýip hasap edilýän maglumatlary aradan aýyrmak maslahat berilýär.

Dolandyryş funksiýalaryny ýerine ýetirmek üçin

baglanyşdyryjy iş toplumlaryna *çözgütler* diýilýär. Çözgütleri kabul etmek ýolbaşçynyň gündelik işiniň bir bölegidir. Guramaçylyk çözgüdiniň maksady kärhananyň wezipelerini ýerine ýetirmegi üpjün etmekdir. Dolandyryş çözgütleri köp görnüşlidir. Olar garalýan meseläniň mazmuny boýunça syýasy, ykdysady, durmuş, guramaçylyk we başga görnüşli bolýarlar. Çözgütler ugurlar boýunça tapawutlanýarlar: olaryň obýekte doly derejede ýa-da bölekleýin degişli bolmagy mümkin. Çözgütleriň ýönekeý, orta we örän çylşyrymly görnüşleri hereket edýär.

Çözgütler kabul edilende, iki pursady göz öňünde tutmak gerek. Birinjisi, oňat çözgüdi kabul etmek çylşyrymly işdir. Ikinjisi, çözgüdi kabul etmek-psihologiýa bilen bagly toplum işlerden ybaratdyr. Çüňki iş tejribäniň görkezişi ýaly, adamyň özüni alyp barşy elmydama logika gabat gelmeýär, kähalatda adam duýgy boýunça hereket edýär. Şonuň üçin hem, çözgütler duýgular, oýlanmalar we düýpli pikirlenmek esasda kabul edilýär. Duýga esaslanýan çözgüt, ilkinji nobatda, onuň dogrulygyny göz öňünde tutýar. Ony ýüzugra kabul edýärler, saýlap-seçip almaga, ýetmezçilik taraplaryny seljerip görmäge ýeterlik wagt berilmeýär. Oýlanma esaslanýan çözgütler ýolbaşçynyň bilim derejesi we iş tejribesi boýunça saýlanyp alynýar. Ýolbaşçy öňki bolup geçen ýagdaýlara we gelejegi öwrenmäge bilimini we toplan tejribesini ulanýar. Emma garalýan mesele örän çylşyrymly bolan ýagdaýynda, düýpli pikirlenmek esasda çözgütler kabul edilýär. Düýpli çözgütler iş tejribä doly derejede bagly däldir, olar obýektiw seljermäniň netijelerine esaslanýarlar. Ol şu tapgyrlar boýunça kabul edilýär. Birinji tapgyrda, garalýan meseläni seljermek göz öňünde tutulýar. Çäklendirmeler we päsgelçilikler ýüze çykarylýar. Soňra çözgütleriň birnäçe görnüşi taýýarlanylýar we olaryň netijeliligini kesgitlemek üçin degişli görkezijiler anyklanýar. Indiki tapgyrda, çözgütler netijelilik derejeleri boýunça deňeşdirilýär we has netijelisi saýlanyp alynýar. Ýolbaşçy kabul edilen çözgüdi işgärlere jikme-jik düşündirmegi başarmalydyr.

Çözgüt önümçilige ornaşdyrylandan soň, yzyna gaýdyş baglanyşygy guramak möhüm jemleýji tapgyrdyr.

I.6. Menejmentiň esasy funksiýalary

Menejmentiň funksiýalary ýerine ýetirilýän işleriň görnüşlerini aňladýarlar. Funksiýalar dolandyryş obýektine maksatlaýyn täsir edilýän çäreleriň we görkezmeleriň toplumydyr. Bu toplum esasy (umumy) we anyk (ýörite) funksiýalara bölünýär. Ähli kärhanalarda, birleşiklerde we edaralarda dolandyryş ulgamynyň üstünlikli işlemegini üpjün edýän funksiýalara *esasy funksiýalar* diýilýär. Olara meýilnama düzmek, guramaçylyk, zähmete höwesi döretmek we gözegçilik degişlidir. Bu funksiýalaryň yzygiderli ýerine ýetirilmegi obýektiň kadaly dolandyrylmagyny üpjün edýär. Esasy funksiýalardan işiň netijesi boýunça bölünip, emele gelýän funksiýalara *anyk funksiýalar* diýilýär. Anyk funksiýalar dolandyrýan ulgamyň özbaşdaklygyny we aýratynlygyny häsiýetlendirýärler. Nebit-gaz toplumynda geologiýa gözleg-agtaryş, barlag geçirmek, guýulardan nebit we gaz çykarmak, geçirijiler arkaly ugratmak, çig maly senagat taýdan gaýtadan işlemek ýaly işleriň görnüşleri anyk hasap edilýär. Şonuň bilen bir hatarda, esasy funksiýalar nebit-gaz pudaklar toplumyna we onuň düzüm böleklerine doly derejede degişlidir.

Esasy funksiýalaryň biri hem meýilnama düzmekdir. Meýilleşdirmek aýgytlaýjy we ileri tutulýan funksiýadyr, ony önümçilige ornaşdyrmak üçin beýleki funksiýalaryň doly derejede ýerine ýetirilmegi zerurdyr. Guramaçylyk funksiýasy dolandyryşyň netijeli düzüm gurluşyny saýlap almagy we ony degişli ygtyýarlyklar bilen üpjün etmegi göz öňünde tutýar. Zähmete höwesi döretmek işgärlere kabul edilen görkezmeleri iş ýüzünde oňat hilli geçirmäge kömek edýär. Gözegçilik öňde goýlan maksada okgunly hereket etmegi üpjün edýän funksiýadyr, gözegçiliksiz tertipsizlik ýüze çykýar, ýerine

ýetirilen işleriň netijesini doly derejede jemlemäge mümkinçilik bolmaýar. Dolandyryşda häzirki döwürde uzak möhlete gönükdirilen meýilnamalar peýdalanylýar. Şeýle meýilnamalar köp möhleti öz içine alýarlar, olara geljek döwre niýetlenen *strategiki meýilnamalar* diýilýär. Strategiki meýilnama ýolbaşçy tarapyndan kabul edilmeli çözgütleri taýýarlamak üçin, ýerine ýetirilýän işleriň toplumyny aňladýar. Toplum işler kärhananyň öňünde goýýan maksadyna ýetmek üçin baş ugry kesgitlemäge kömek edýärler. Baş ugruň ýa-da strategiýanyň esasy wezipesi – kärhananyň işine täzelikleri girizmek we onuň işini şoňa laýyklykda özleşdirmekdir.

Strategiýaly meýilnamany düzmek dolandyryş işleriniň esasy dört görnüşini öz içine alýar.

Serişdeleri paýlamak. Oňa gaznalar, işgärler, enjamlary we tilsimaty ulanmakda toplanan tejribeler, guramaçylyk çäreleri degişlidir.

Daş-töwerege uýgunlaşmak. Ol kärhanany gurşap alýan töweregiň oňat mümkinçiliklerine hem-de howply ýagdaýlaryna uýgunlaşdyrmagy wezipe edinýär. Geljek döwür üçin saýlanyp alnan baş ugruň daşky şertlere oňaýly baglanyşygy üpjün edilýär. Döwlet guramalary, jemgyýet bilen bilelikde, kärhana kämil önümçilik ulgamyny taýýarlamaga, täze netijeli mümkinçilikleriň üstüni açmaga ýardam berýär.

Içerki serişdeleri utgaşdyrmak. Geljek döwürde alnyp barylјak işleriň sazlaşykly bolmagyny üpjün etmek üçin kärhananyň güýçli we gowşak taraplaryny ýüze çykarmak möhümdir. Ol önümçilikdäki meýilleşdirilen işleriň bilelikde ýerine ýetirilişiniň netijeliligini ýokarlandyrar. Bu bolsa dolandyryş işleriniň düzüm bölegidir.

Strategiýada toplanan tejribeleri öwrenmek. Geçen döwürde strategiýa degişli çözgütleri öwrenmek dolandyryjylaryň aň-düşünjeleriniň birsyhly kämilleşmegine getirýär. Tejribäni öwrenmäge ukyplylyk uzak möhletli dolandyryşda işlemek üçin

hünär derejäni ýokarlandyrmaga we strategiýany dogry ýola gönükdirmäge mümkinçilik berýär.

Aslynda, strategiýaly dolandyryş geçen asyryň 70-80-nji ýyllaryndan başlap, önüm öndürmek we ony ýerleşdirmek bilen bagly meseleleriň ýüze çykmagyna sebäp boldy. "Strategiýa" ("Baş ugur") grekleriň "strategos" sözünden gelip çykýar we serkerdäniň ussatlygyny aňladýar. Dolandyryş ugurdaky tanymal alymlar (Piter Druker we başgalar) oňat kesgitlenen Baş ugruň netijeli çözgütleri kabul etmekde, içki ýagdaýlara täsir edýän daşky gatnaşyklaryň durnukly bolmalydygyny belleýärler. Munuň ýaly häsiýetler gelejekde biziň durmuşymyza dost hökmünde aralaşmaga mümkinçilik berer diýip garaşylýar.

I.7. Menejmentde ygtyýarlylyk we guramaçylyk

Guramaçylyk – strategiýaly meýilnamada öňde goýlan maksada ýetmek üçin işgärlere bilelikde netijeli işlemäge mümkinçilik berýär. Guramaçylykdaky işler iki ugur boýunça hereket edýär: kärhanany maksadyna we strategiýasyna görä bölümlere bölmek; ygtyýarlylygy paýlamak üçin dürli derejedäki işleri önümçilik bilen baglanyşdyrmak.

Ýolbaşçylar dürli derejedäki aragatnaşyklary ygtyýarlylygy paýlaşdyrmak arkaly amala aşyrýarlar.

Ygtyýarlylygy paýlap bermek – wezipeleri ýerine ýetirmek üçin işgärleriň jogapkärçiligini aňladýar.

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

Ygtyýarlylyk kärhananyň serişdelerini ulanmak we zerur meseleleri çözmek üçin çäkli hukuklary şekillendirýär. Ygtyýarlylyk işgärlere däl-de, olaryň eýeleýän wezipesine paýlanyp berilýär. Ygtyýarlylyklar kärhananyň ýokary derejedäki ýolbaşçysyndan oňa garaşly işgärlere paýlanyp berilýär.

Ygtyýarlylyklar syýasat, kabul edilen kararlar, tertip-düzgünler we wezipe borçlary, hukuklary esasynda çäklendirilýär.

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

– strategiýanyň möhüm ugurlary boýunça kärhana gorizontal bölümlere bölünýär;

– dürli wezipeleriň ygtyýarlylyklarynyň özara gatnaşygy kesgitlenilýär;

– kesgitlenen wezipelere we işlere baglylykda, wezipe borçlary anyklanylýar.

Guramaçylyk düzümi zähmetiň bölünişiginiň görnüşidir. Ol meňzeş işleriň toparlanmagyny şekillendirýär. Olar wertikal we gorizontal tertipleşdirilen bölümlerden düzülýär. Guramaçylyk düzümler obýektleriň ulylygyna, işleriň möçberine we çylşyrymlylygyna bagly bolýar. Guramaçylyk düzümler aşakdaky ýörelgeler boýunça taslanylýar:

– taslanylýan düzüm gurluşyň ykdysady ulgamyň mazmunyna laýyklygy;

– taslanylýan düzümiň ykdysadyýetdäki özgertmeleri şekillendirmeklige ukyplylygy;

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

– guramaçylyk düzüminde ýolbaşçylyk basgançaklarynyň sanynyň mümkin boldugyça az bolmagy;

– guramaçylygyň düzümindäki bölümleriň ýerine ýetirýän işleriniň mukdar we hil taýdan deň gatnaşykda bolmagy;

– guramaçylyk düzümine elementleriň özara gatnaşykda bolmagy.

Guramaçylyk düzüminiň derejesi we bölümi onuň esasy elementleridir. Derejeler bölümleriň biri-birine yzygiderli garaşlylygyny hem-de her derejede ýerleşýän bölümleriň sanyny

görkezýärler. Derejeleriň sany kärhanadaky işleriň möçberine we çözülmeli meselelere baglydyr. Bölüm meňzeş işlerden ybarat düzüm bölek ýa-da işgärdir.

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

Düzüm gurluşyň birnäçe görnüşlerine seredeliň.

Býurokratiýa. Bu baradaky garaýyş 1900-nji ýylda nemes sosiology Maks Weber tarapyndan ilkinji gezek beýan edilýär. Ol býurokratiýany kadaly model görnüşde teklip etdi. Bu modeli ýerine ýetirmäge kärhana hökmany suratda çalyşmalydyr. M.Weber ony *"peýdaly býurokratiýa"* diýip atlandyrdy.

Býurokratiýanyň guramaçylyk düzümini şeýle häsiýetlendirmek mümkin:

– zähmet bölünişiginiň ýokary derejesi;
– dolandyryşyň basgançaklaýyn derejesi;
– zynjyrly, yzygiderli özara bagly görkezmeler;
– işgärleriň özlerini alyp barşyna degişli köp sanly kadalar we düzgünler,
– işgärleri işewürlik sypaty we hünär taýýarlygy boýunça saýlap almak.

Häzirki wagtda başga düzüm gurluşlar hem ulanylýar.

Bu gurluşyň kemçiligi hakda hem aýtmak gerek, ol köpsanly standartlaşdyrylan düzgünlere, kadalara, görkezmelere örän köp ähmiýet berýär. Şeýle ýagdaý kärhananyň çeýeligini, işgärleriň döredijiligini çäklendirýär.

Ýolbaşçylar bu ýetmezçilikleri we her bir kärhananyň öňde duran wezipelerini, strategiýa we galjaň meýilnamalarynyň

aýratynlyklaryny hasaba alyp, kärhanany böleklere bölýärler. Bu böleklere bölümler, toparlar diýilýär.

Dolandyryş işleriniň diňe özara garaşly guramalardan düzülmegi çyzykly gurluşy emele getirýär. Bu gurluşyň düzümleriniň özara baglanyşykly hereketleri 1.7.1-nji suratda görkezilýär.

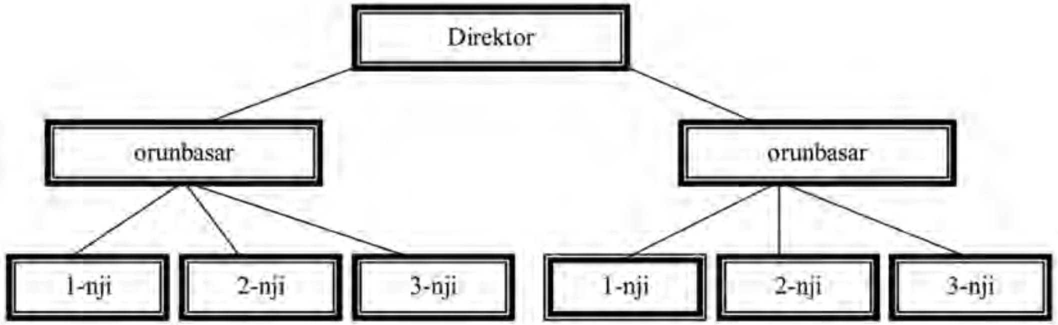
Adatça, çyzykly gurluşlar kiçi kärhanalarda ulanylýar. Bu gurluşda her bir topar diňe bir ýolbaşça tabyn bolýar we onuň öňünde hasabat berýär, ýokardaky ýolbaşçylar zerurlyk dörände toparyň gönüden-göni garaşly ýolbaşçysynyň üsti bilen hereket edýärler. Şeýlelik bilen, dolandyryş apparatynda tabynlygyň we jokapkärçiligiň basgançaklary emele gelýär. Her bir ýolbaşçy özüne ynanylan toparynyň ähli işlerine jogap berýär we ýolbaşçylyk etmek bilen dolandyryşyň şu toparyna degişli ähli funksiýalardan baş çykarýar, jikme-jik bilýär, amala aşyryar.

Dolandyryşyň çylşyrymlaşmagy we işleriň ýöriteleşdirilmegi funksional gurluşlaryň döremegine sebäp bolýar. Bu gurluşda ýerine ýetirilýän işler, şol sanda ýolbaşçylygy amala aşyrmak anyk ugurlar boýunça alnyp barylýar. Mysal üçin: haýsy hem bolsa bir işgär ýa-da bölüm hasaba almaklyga jogap berýär, beýlekisi üpjünçilige we ş.m. Netijede, ýolbaşçylyk kämilleşen görnüşe eýe bolýar. Bu gurluş 1.7.2-nji suratda şekillendirilýär.

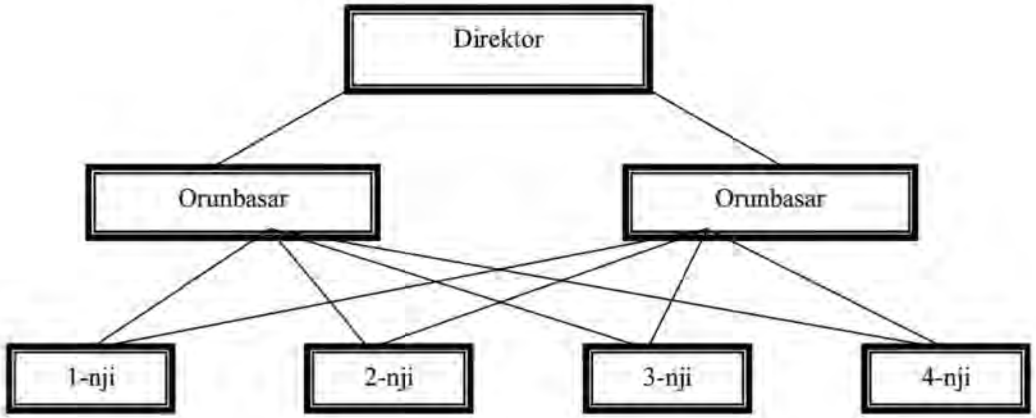
Ýöne şeýle häsiýetli gurluş kynçylyk döredýär, ýagny aşak derejedäki zwenolar haýsy ýolbaşçynyň tabşyrygyny ýerine ýetirmelidigini, öz aralygyndaky ýüze çykýan näsazlyklary kadalaşdyrmakda nähili tertip boýunça hereket etmelidigini bilenoklar. Görkezme bermäniň ýeke-täk ýörelgesi bozulýar. Bu bolsa dolandyryşyň çylşyrymlaşmagyna alyp barýar we onuň netijeliligini peseldýär.

Şu kemçilikleri aradan aýyrmak üçin, çyzykly we funksional gurluşlaryň garyşyk görnüşleri ulanylýar. Garyşyk görnüşlere çyzykly-funksional ýa-da ştably görnüşler degişlidir.

Funksional guramaçylyk düzümi orta möçberdäki kärhanada



1.7.1-nji surat. Çyzykly gurluş



1.7.2-nji surat. Funksional gurluş

ulanylýar. Kärhana meňzeş wezipeler we borçlar boýunça toparlara bölünýär. Funksional guramaçylyk düzümler önümi çäklendirilen möçberde goýberýän kärhanalarda, durnukly daşky gatnaşyklarda dolandyryş meseleleriniň gaýtalanýan pursadynda ulanylýar.

Köp görnüşli önümi çykarmak üçin, şeýle hem, alyjynyň isleginiň, tehnologiýanyň çalt üýtgeýän ýagdaýynda diwizional guramaçylyk gurluşlardan peýdalanýarlar.

Diwizional düzüm gurluşyň dürli görnüşleri ulanylýar. Bu gurluş kärhanadaky harytlaryň we hyzmatlaryň görnüşleri, alyjylaryň toparlary we sebitler boýunça bölümlere bölünýärler.

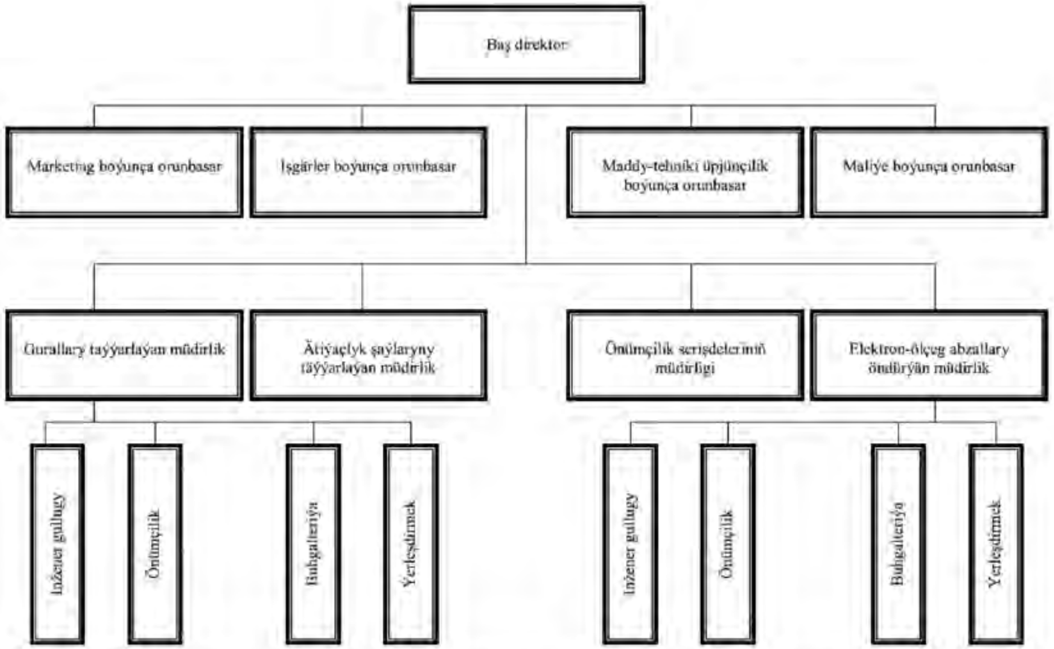
Önümler boýunça düzüm gurluş öndürilýän we ýerleşdirilýän önümleriň görnüşlerini köpeltmäge ýardam berýär. Bu düzüm gurluşda haýsy hem bolsa bir önümi öndürmek we ýerleşdirmek bilen bagly işler ýolbaşça berkidilýär. Ýolbaşçy önümiň bu görnüşi boýunça jogapkärçiligi öz üstüne alýar. Birinji derejeli funksional gurluşlar (önümçilik, tehniki, ýerleşdirmek) bu önüme ýolbaşçylyk edýän dolandyryja hasabat berýärler.

Bu düzüm gurluşyň kemçiligi – önümleriniň dürli görnüşde bolmagy üçin şol bir işleri gaýtalamaly bolýar, netijede harajatlar köpelýär.

Alyja gönükdirilen düzüm gurluşda harytlaryň (hyzmatlaryň) köp görnüşleri öndürilip, alyjylaryň uly toparlarynyň isleglerini kanagatlandyrmak göz öňünde tutulýar. Alyjylaryň her toparynyň islegi bolýar. Kärhana üçin şeýle müşderileriň iki ýa-da köpsanly bolan halatynda bu guramaçylyk görnüş ulanylýar.

Bu düzüm gurluş täjirçilik banklarynda, söwda firmalarynda, bilim ulgamynda (kämilleşdirmek, özbaşdak bilim almak we ş.m.) ulanylýar, kemçilikler önümiň düzüm gurluşyndaky ýalydyr.

Sebit boýunça guramaçylyk düzümi uly geografiýa zolaklar bilen iş salyşýan kärhanalarda ulanylýar. Bölümler kärhananyň iş salyşýan ilatly nokatlarynda ýerleşdirilýär. Bu düzüm gurluş ýerli kanunçylyk, alyjylaryň däpleri we talaplary bilen bagly meseleleri netijeli çözmäge kömek berýär. Şeýle usul kärhana bilen



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

müşderiniň aragatnaşygyny ýönekeýleşdirýär. Bu guramaçylyk düzümdäki gurluşlar halkara derejede hem ulanylýar, onuň hem ýetmezçiligi ýokardaky düzüm gurluşlaryňka meňzeşdir.

Kärhanalar daşky gatnaşyklaryň üýtgeşmelerine seslenmäge we täze tehnologiýany ornaşdyrmaga mümkinçiligi almak üçin adaptiw guramaçylyk düzüm gurluşlary ulanýarlar.

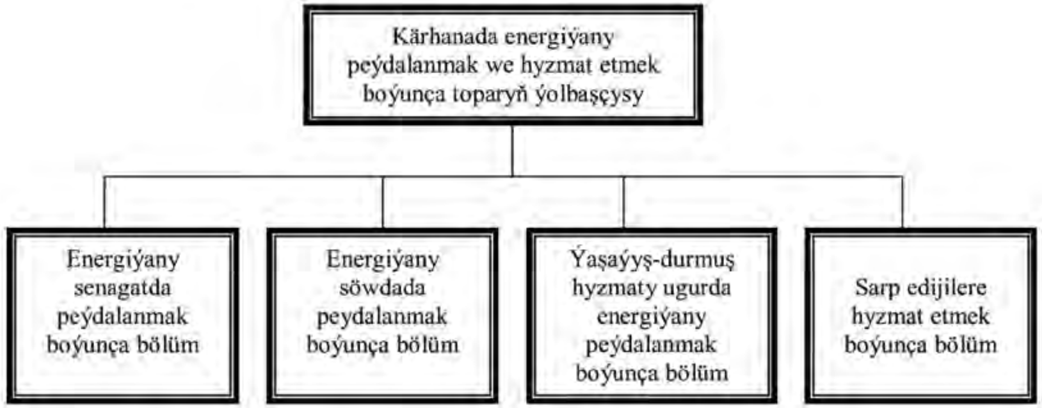
Adaptiw düzüm gurluşlar çeýeligi bilen tapawutlanýar, olary daşky gatnaşyklaryň, tehnologiýanyň üýtgeşmelerine baglylykdaky tizlik boýunça üýtgetmek mümkin. Olara uýgunlaşdyrmaga ukyply düzüm gurluş hem diýilýär.

Häzirki döwürde adaptiw gurluşlaryň iki görnüşi, ýagny taslamaly we matrisaly görnüşi has köp ulanylýar.

Taslamaly görnüş wagtlaýyn düzüm gurluşdyr. ol anyk meseläni kesgitlenen möhletde çözmek üçin döredilýär. Iň oňat hünär taýýarlygy bolan işgärler çylşyrymly taslamany görkezilen möhletde, kesgitlenen hil we harajatlar boýunça ýerine ýetirmek üçin bir topara birigýärler. Taslama tamamlanandan soňra topar dargadylýar. Taslamaly görnüşiniň esasy artykmaçlygy bolsa ähli tagallany ýeke-täk meseläni çözmäge gönükdirmek mümkinçiliginiň barlygydyr.

Matrisaly görnüşde taslama guramasynyň ähli agzalary taslamanyň ýolbaşçysyna hem-de funksional bölümleriň ýolbaşçylaryna tabyn bolýarlar. Taslamanyň ýolbaşçysy taslama ygtyýarlylygyna eýe bolýar. Bu ygtyýarlylyklar çyzykly dolandyryşdan başlap, her bir dolandyryjy işgäriň derejesine degişlilikde üýtgäp bilýär. Onuň anyk görnüşi kärhananyň ýolbaşçysynyň bölüp berýän ygtyýarlylygynyň möçberine görä saýlanylýar. Matrisaly gurluşda taslamanyň ýolbaşçysy taslama degişli ähli işleriň we serişdeleriň bilelikde ulanylmagyna jogap berýär. Şonuň üçin taslama degişli maddy we maliýe serişdeler, olaryň garamagyna doly suratda geçirilýär.

Taslamanyň ýolbaşçylary taslamanyň meýilnamasyna, aýratyn-da ýerine ýetirilmeli işleriň wagt tertibine jogap berýärler.



1.7.4-nji surat. Sarp edijä gönükdirilen dolandyryşyň guramaçylyk düzüm gurluşy

Неподшитые заметки Стр.41

1.7.5-nji surat. Sebitler boýunça dolandyşyň guramaçylyk düzüm gurluşy

Ýolbaşçylar taslamanyň ýerine ýetirilişini barlaýarlar, şonuň üçin olar taslamada göz öňünde tutulan harajatlaryň, mukdar, hil we wagty häsiýetlendirýän görkezijileriň berjaý edilişini anyklaýarlar. Funksional bölümleriň ýolbaşçylary taslamanyň ýolbaşçysyna özüniň käbir ygtyýarlylyklaryny bölüp berýärler, ol ýa-da beýleki işiň nirede we nähili ýerine ýetirilmelidigi baradaky meseläni çözýärler, funksional bölümleriň ýolbaşçylary hem öňde duran wezipeleriň çözülişine gözegçilik edýärler. Matrisaly gurluşlar senagat, bank işlerinde, ätiýaçlandyryşda, elektronikada giňden ulanylýar. Onuň çylşyrymly bolmagy, täze ykdysady şertlere uýgunlaşmagyň kynlygy, goşmaça harajatlaryň has uly möçberini talap edýänligi şu düzüm gurluşyň kemçilik tarapyny häsiýetlendirýär.

Konglomerat görnüşli guramaçylyk düzüm gurluşlar hem adaptiw häsiýetlidir. Ol durnukly we tertipleşdirilen guramaçylyk gurluş däldir. Ähli kärhana dörän ýagdaýa görä, laýyk görnüşe eýe bolýar, meselem, firmanyň bir böleginde önümler boýunça gurluş, başgasynda funksional düzüm gurluş, üçünjisinde bolsa taslamaly ýa-da matrisaly gurluşlar ulanylyp bilner.

Korporasiýanyň ýokary toparynyň ýolbaşçylary uzak möhletli meýilnamany, syýasaty işläp taýýarlamaga, şeýle hem, korporasiýanyň çäklerinde işleriň utgaşdyrylyşyna we gözegçiligine jogap berýärler. Bu kärhanalar gündelik çözgütleri kabul etmekde doly suratda özbaşdaklyga eýedirler. Olar baş kompaniýa maliýe meseleleri boýunça tabyn bolýarlar hem-de göz öňünde tutulan peýda we harajat görkezijilerini berjaý edýärler. Bu borçlary ýerine ýetirmek doly derejede kärhanalaryň üstüne ýüklenilýär. Konglomerat düzüm gurluşlar kärhanalary satyp we satyn alyp bilýärler. Olar ylmy esaslandyrmalary köp talap edýän pudaklarda, täze önümlere ýa-da täze tehnologiýa geçilýän kärhanalarda ulanylýar. Umuman, dolandyryşyň guramaçylyk düzümleri görnüşleriniň dürlüligi boýunça tapawutlanýarlar, onuň esasynda özbolușly nyşanlar ýatýar. Bu

nyşanlara tapawutlandyryjy alamatlar, ýagny kärhananyň önümçilik-telekeçilik işleriniň möçberi, önümçilik iş ugry, kärhananyň maliýe ykdysady özbaşdaklygynyň derejesi we ş.m. degişlidir. Dolandyryşyň guramaçylygynyň düzümine bir firmanyň ýa-da ulgam görnüşinde birleşdirilen birnäçe kompaniýanyň girmegi mümkin.

Bazar gatnaşyklaryna geçilmegi kärhanalaryň täze görnüşleriniň döremegine getirdi. Guramaçylygyň has giň ýaýran görnüşi kärendeçilikdir, olaryň emele gelmegi merkezleşdirilen dolandyryşy çäklendirdi. Olara baglylykda guramaçylygyň şu görnüşi doly hojalyk hasaplaşygyny we öz-özüňi dolandyrmagy göz öňünde tutýar.

Dünýäniň köp ýurtlarynyň tejribeleriniň şaýatlyk etmegine görä, maýalary karz almak esasynda işleýän kärhanalar bazar ykdysadyýetinde ýaşaýşa has ukyplydyrlar. Şuňa baglylykda, jogapkärçiligi çäklendirilen jemgyýet kärhanalaryň guramaçylygynyň täze görnüşi peýda boldy. Olar hojalyk işini bilelikde alyp barmak üçin goýumlary birleşdirmek ýoly bilen hukuk we fiziki taraplary döredýärler.

Bilelikdäki kärhanalar daşary ýurtly hyzmatdaşlar bilen kärhanany bilelikde dolandyrmagy we peýdany paýlaşmagy maksat edinýär. Bilelikdäki kärhanalar ykdysadyýetde döwrebap enjamlary we tehnologiýany, maddy hem maliýe serişdelerini, şeýle hem iş tejribäni ulanmaga ukyplydyrlar. Ol hili ýokary derejeli harytlary çykarmaga, önümiň bäsdeşlik derejesini pugtalandyrmaga kömek edýär.

Paýdarlar jemgyýeti – hojalyk işleri üçin kärhanalaryň we raýatlaryň serişdeleriniň birleşdirilen guramaçylyk görnüşidir. Paýdarlar jemgyýeti esaslandyryjy gaznany döredýär. Gazna paýnamalaryň kesgitlenen sanyna görä paýlaşdyrylýar. Paýdarlar diňe özüne degişli emläk üçin jogapkärçilik çekýärler. Paýnamalaryň umumy gymmaty esaslandyryjy gaznany emele getirýär.

Holding kompaniýalar – gymmat kagyzlaryň, esasan, senagat firmalarynyň, gözegçilik bukjalaryna eýe bolmak maksady bilen döredilýän kärhanalardyr. Bu görnüşde gözegçilik funksiýasyna köp ähmiýet berilýär. Çüňki, bir topar firmalaryň we karz-maliýe edaralarynyň işine gatnaşyp, diňe senagat kärhanalaryna gözegçilik etmek bilen, olaryň ähli işlerini yzygiderli amala aşyrmak mümkin.

Kärhanalaryň guramaçylyk düzüminiň başga görnüşlerine hem gabat gelinýär. Şeýle düzüm gurluşlar, adatça, ýerine ýetirilýän işleriň mazmuny we möçberi, dolandyryşyň merkezleşdirilişiniň derejesi we gurluşy boýunça tapawutlanýarlar. Kärhananyň guramaçylyk düzümi we onuň dolandyrylyşy haýsydyr bir hereketsiz, durnukly zat bolman, eýsem ol kem-kemden özgerýär, daşky gatnaşyklaryň üýtgemegi bilen kämilleşýär.

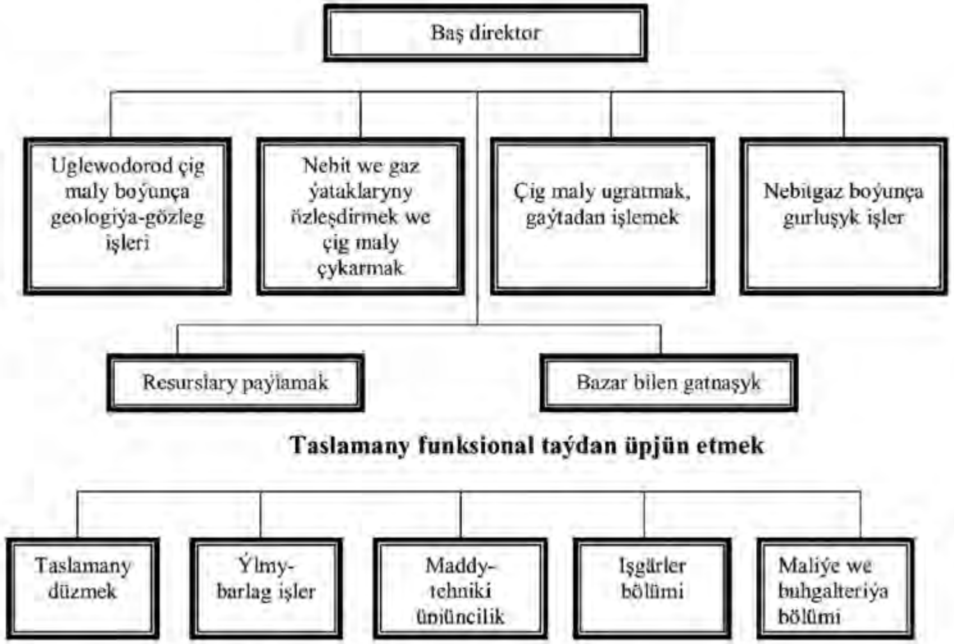
I.8. Zähmete höweslendirmek

Meýilnama düzmek we guramaçylyk ýolbaşça kärhananyň we onuň her bir işgäriniň ýerine ýetirmeli işlerini anyklamaga mümkinçilik berýär. Bu wezipeleri üstünlikli durmuşa geçirmek üçin dolandyryjy işleri utgaşdyrmagy hem-de işgärlerde zähmete höwesi döretmegi başarmalydyr. Çünki dolandyryjynyň wezipesiniň esasy manysy kärhananyň işleriniň ýerine ýetirilişini üpjün etmekden ybaratdyr, şu sebäpli dolandyryjylara, köphalatda, ýerine ýetiriji ýolbaşçylar hem diýilýär.

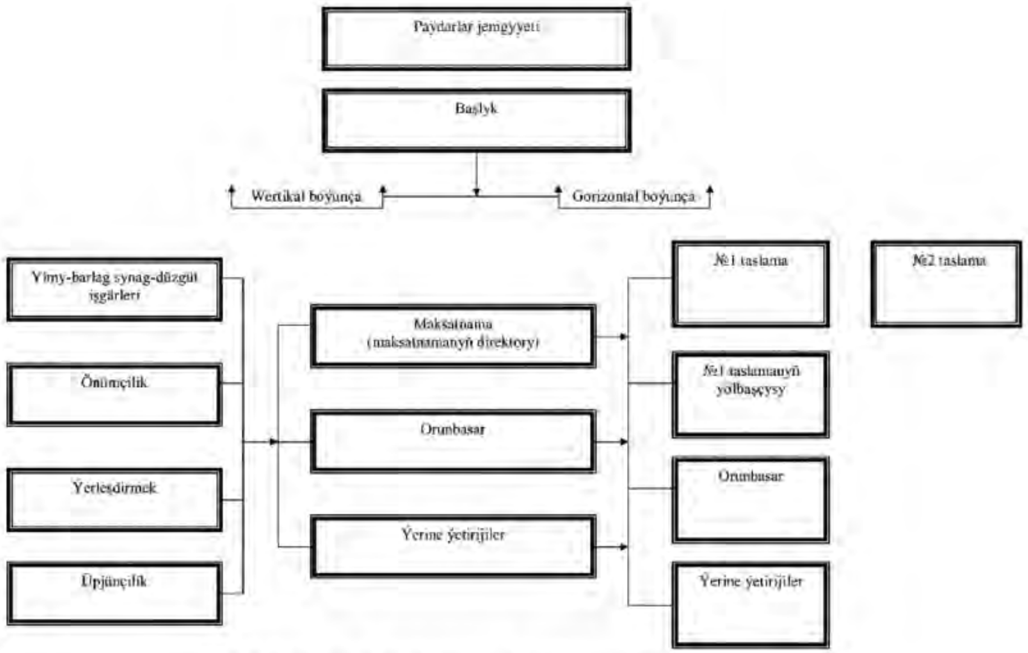
Ýolbaşçylar öz wezipelerini zähmete höwesi döretmek baradaky nukdaýnazarlara esaslanyp amala aşyrýarlar. Oňa şeýle kesgitleme berilýär.

Zähmete höwesi döretmek – bu öňde goýlan maksada ýetmek üçin özüňde we başgalarda bar bolan işi ýerine ýetirmäge gyzyklanma döredýän toplum çärelerdir. Zähmete höwesi dörediji çäreler mazmunly ugrukdyryjy nazaryýetlere esaslanýar.

Alymlaryň bellemegine görä, adamda zähmete höwes onuň



1.7.6-njy surat. Matrisaly düzüm gurluşyň görnüşi



1.7.7-nji surat. Dolandyryşyň matrisasynyň düzüm gurluşy

bildirýän islegine baglylykda döreýär. Bu nazaryýetlerde esasy üns adamlaryň islegleriniň düzümini kesgitlemäge berilýär.

Islegler – bu adamynyň haýsydyr bir zadyň ýoklugyna düşünip, bu ýetmezçilige höwes döredýän çäreler arkaly zähmet çekip düzetmäge çalyşýan hereketine aýdylýar. Bir topar islegler adama nesil boýunça geçýär, başgalary bolsa, durmuş hakda gözýetimiň giňelmegi we tejribäniň köpelmegi esasynda emele gelýär.

Islegleri sylaglar arkaly kanagatlandyrmak mümkin. *Sylag* – bu adamynyň özi üçin gymmat diýip hasaplaýan zadyny aňladýar. Dolandyryjylar öz işlerinde daşky (pul tölegleri, gulluk wezipesi boýunça ýokary süýşmek) we içki (maksada ýetilende üstünligi duýmak) sylaglary ulanýarlar.

Mazmunly nazaryýetler ilkinji nobatda adamlary öz wezipelerini ýerine ýetirmäge, tabşyrygyň möçberini we mazmunyny kesgitlemäge ünsi gönükdirýär. Häzirki döwürdäki mazmunly nazaryýet Abraham Maslou, Frederik Gersbergiň, Dewid Mak-Klellandyň işlerine esaslanýar.

A.Maslou alymlaryň arasynda XX asyryň 40-njy ýyllarynda ilkinji bolup, adamlaryň islegleriniň we olaryň zähmete höwes dörediji täsirleriniň çylşyrymlydygyny subut etdi. Emma şeýle-de bolsa, A.Maslou islegleri bäş dürli toparlara bölmek mümkindigini nygtapdyr:

– fiziologiýa islegleri kanagatlandyrmak (iýmit, suw, gaçyp atalga, dynç almak we ş.m);

– howpsuzlyga we geljege ynam döredýän islegler (ýaşaýyş jaý gurmak, tebigy we beýleki päsgelçiliklerden özüňi goragly duýmak);

– durmuş islegleri (olara kähalatda şärikli islegler hem diýilýär), ýagny durmuşda adamlar bilen gatnaşygy ýola goýmak degişlidir;

– hormat gazanmak, şahsy ugurda üstünlikleri gazanmak, iş

başarjaňlyk, başgalar tarapyndan hormatlanmak hem ykrar edilmek;

– şahsyýet hökmünde jemgyýetde belli orny tutmak.

A.Maslou bu islegleri yzygiderli ýerleşdirmegi talap edipdir. Şeýlelikde, ol aşaky derejedäki islegleriň adama ýokary derejeli isleglerden öň täsir edýänligini görkezmek isläpdir. Her anyk pursatda adam özi üçin möhüm we täsirli islegleri kanagatlandyrmaga çalyşýar. Emma islegleri ol hökmany suratda görkezilen yzygiderlilikde amala aşyrýar. A.Maslou adamlarda işe höwesi döreýän delilleriň esasyna düşünmäge kömek berdi. Dürli derejedäki ýolbaşçylar zähmete höwesiň islegler arkaly emele gelýändigine düşünip başladylar. Adamlary zähmete gyzyklandyrmak üçin, ýolbaşçy olaryň möhüm isleglerini ýerine ýetirmäge mümkinçilik döretmelidir, emma bu mümkinçilikler kärhananyň maksadyny amala aşyrmaga ýardam bermelidir.

A.Maslou tarapyndan teklip edilen islegleriň basgançakly gurluş nazaryýetini Dewid Mak-Klelland kämilleşdirdi. Ol adamlara häkimlik, üstünlik we geçirilýän işlere goşant goşmak ýaly görnüşler mahsusdyr diýip belleýär. Häkimlige isleg başga adamlara täsir etmek arkaly ýerine ýetirilip, kähalatlarda olar dilewar bolmagy we başgalaryň özlerine köp üns bermegini talap edýär.

Üstünlige isleg bildirýän adamlar özlerini işde oňat netijeler gazanmak arkaly görkezýärler we aram töwekgelçiligi halaýarlar, olar meseläniň çözgüdini gözläp tapmak üçin ähli jogapkärçiligi öz üstüne almaklygy oňat görýärler, şeýle adamlar işdäki ýeten sepgitleriniň anyk sylaglanylmagyny talap edýärler.

Dolandyryjy üstünlige islegi bolan adamlary zähmete gyzyklandyrmak üçin, olara orta derejeli töwekgelçilige laýyk gelýän wezipeleri tabşyrmalydyr we işi göreldeli ýerine ýetirer ýaly işgärlere ýeterlik ygtyýarlylygy bermelidir hem-de olary alynýan netijelere görä yzygiderli, anyk sylaglamalydyr.

Goşant goşmaga isleg, höwes/dostluk, ýoldaşlyk

gatnaşyklaryny açmaga ymtylýan adamlarda döreýär, bu adamlar elmydama başgalara kömek edýärler, şeýle adamlar durmuş häsiýetli aragatnaşyklara uly mümkinçilik berýän işlere çekilýär. Olaryň ýolbaşçylary işgäriň özara gatnaşyklaryny çäklendirmeýän ýagdaýlary döretmelidirler. Ýolbaşçy şeýle adamlary wagtal-wagtal aýratyn toparlara birleşdirip, olaryň isleglerini kanagatlandyryp biler diýip, Mak Klelland nygtaýar.

XX asyryň 50-nji ýyllarynda Frederik Gersberg işgärler bilen isleglere esaslanýan zähmete gyzyklandyryjy çäreleriň başga toplumyny işläp düzýär. Ol iki topara, ýagny gigiýena we zähmete höwes dörediji çärelere seredipdir.

Gigiýena çärelerine zähmet hakynyň möçberi, iş şertleri, özara gatnaşyklar, gönümel ýolbaşçynyň gözegçilik usulynyň görnüşi we ş.m. girýär. Bu çäreler diňe işden närazylyk duýgusynyň köpelmezligine ýardam edýärler. Olardan tapawutlylykda, höwes dörediji çäreleriň ýoklugy ýa-da degişli däldigi işden närazylyga getirmeýär. Emma olaryň ýokary derejede bolmagy adamda zähmetden kanagatlanmak duýgusyny döredýär we işgärlerde netijeli işlemäge höwes döreýär. Höwes dörediji çärelere üstünligi duýmak, gulluk wezipesi boýunça ýokary çekilmek, başgalar tarapyndan ykrar edilmek, jogapkärçilik, mümkinçilikleriň artmagy we ş.m. degişlidir. Zähmete höwesi döretmek üçin bu çäreleriň täsiri uludyr.

F.Gersbergiň nazaryýetini ulanmak üçin gigiýena, aýratyn hem höwes dörediji çäreleriň mümkin bolan sanawyny düzüp, işgärleriň dykgatyna ýetirmeli we olaryň ileri tutýan çärelerini anyklamaly.

Ugrukdyryjy nazaryýet – öňde goýlan maksada ýetmek üçin her bir işgäriň çeken zähmetine berilýän hakyny doly derejede almak üçin özüne berlen tabşyrygy ýerine ýetirmegiň tertibini kesgitlemegi nazarda tutýar.

Berlen tabşyrygy ýerine ýetirmek üçin adam iş tertibiniň anyk görnüşini saýlap alýar. Olaryň, esasan, 3 görnüşi hereket edýär:

1. *Garaşmak.* Işgär özüniň saýlap alan tertibi ony hakykatdan hem maksadyna ýetirer diýip umyt edýär.

Garaşmak – haýsydyr bir wakanyň ýerine ýetirilmeginiň ähtimallygynyň şahsyýet tarapyndan kesgitlenen bahasydyr. Zähmete gyzyklandyrmak seljerme edilende garaşmak nazaryýeti 3 sany özara baglanyşygy beýan edýär:

– sarp edilen zähmet – netijeler; netijeler – sylaglar; sylaglar we ondan kanagatlanmak;

– sarp edilen zähmet – netijeler; çekilen zähmetiň möçberi bilen netijäni deňeşdirmek;

– netijeler – sylaglar – ýetilen sepgide görä sylaga garaşmak;

– sylaglar we olardan kanagatlanmak – belli sylaga eýe bolmak bilen ondan kanagatlanmak derejesi.

Alnan sylagdan işgäriň kanagatlanmak derejesi ähtimallyk düşünje boýunça hasap edilýär:

$$\mathbf{P_1 \times P_2 \times P_3 = P}$$

$\mathbf{P_1}$ – çekilen zähmetiň netijesiniň ähtimallyk derejesi.

$\mathbf{P_2}$ – işgäriň ýerine ýetiren işine görä berilýän zähmet hakyna garaýşy, ýagny onuň ähtimallyk derejesi.

$\mathbf{P_3}$ – berilýän sylagdan işgäriň kanagatlanmak derejesi.

Eger umumy görkeziji P=1 deň bolsa, onda işgäriň öndürijiligi, alan sylagy onuň işe bolan höwesini ýokarlandyrýar.

Eger-de P=0 bolsa, onda işgäriň öndürijiligi we işe bolan höwesi öňki derejede galýar.

Eger-de P<0 bolsa, onda işgär öndürijiligini ýokarlandyrmak üçin ähli mümkinçilikleri doly derejede peýdalanmaga çalyşmalydyr.

2. *Adalatlylyk nazaryýeti* – işgäriň alan sylagynyň adalatlylygyny deňeşdirmek arkaly ýüze çykarylýar.

Eger-de deňeşdirme halatynda adalatsyzlyk ýüze çyksa, onda

işgärde närazylyk emele gelýär. Ýolbaşçynyň wezipesi işgärde işe gyzyklanma meýlini döretmekdir.

3. *Garaşmak we adalatlylyk* utgaşdyrylyp, toplumlaýyn nazaryýet işlenilip taýýarlanyldy. Şu nazaryýet boýunça, sylaglaryň adalatly paýlanýandygyna ynamyň derejesi, işgäri netijeli zähmete gönükdirýär. Işgäre ýokary netijäni almaga, onuň çeken zähmetinden emele gelen doly derejedäki kanagatlanmak duýgusy sebäp bolýar. Kanagatlanmak – hakykatda içki we daşky sylaglaryň gymmatlyk derejesini ölçeýän görkezijidir, ol geljek döwürde işgäriň öz işine garaýşyny döredýär.

I.9. Gözegçilik

Gözegçilik – bu kärhananyň öňde goýan maksadyna ýetmegini üpjün edýän işleriň toplumydyr. Kärhananyň üstünlikli işlemegine gözegçiligiň täsiri uludyr. Gözegçiligiň ýok ýerinde tertipsizlik döreýär, toparlaryň, işgärleriň özara gatnaşyklaryny netijeli utgaşdyrmak mümkin bolmaýar.

Piter Druker gözegçilik we işiň ugruny kesgitlemek şol bir zatdyr diýip belleýär, ýagny gözegçilik kärhananyň işleriniň aýrylmaz düzüm bölegidir. Çünki kärhananyň maksady, oňa görä taýýarlanan meýilnamasy we onuň guramaçylygy, işleriniň ugruny kesgitleýär, kärhananyň ähli güýçlerini şol ugurdaky işleri ýerine ýetirmäge gönükdirýär.

Täze ornaşdyrylan düzgünnamalara, görkezmelere, goşmaça hukuklara we borçlara degişlilikde işgärleriň garaýyşlaryny çaklamaga zerurlyk döreýär. Ýokardaky beýan edilen näbelli ýagdaýlary öwrenmäge gözegçilik kömek berýär.

Kärhananyň içki ýagdaýyny öwrenmek bilen ýüze çykarylan kemçilikler we meseleler öz wagtynda düzedilmese ýa-da çözülmese, onda olar biri-biri bilen utgaşyp, geljekki ýagdaýlara täsir edýär.

Gözegçilik funksiýasy kärhanada çylşyrymly meseleleri ýüze

çykarmaga we olary düzetmäge kömek edýär. Bu meseleleri öz wagtynda çözmek bilen kärhanada batymly ýagdaýyň döremeginiň öňi alynýar. Kärhananyň öz goýberýän ýalňyşlaryny aýan edip bilmek we öňde goýlan maksada zyýan ýetirmez ýaly olaryň öňüni almak gözegçiligi amala aşyrmagyň möhüm şertiniň biridir. Üstünligi goldamak gözegçiligiň oňat taraplarynyň biri bolup durýar. Hakyky ýetilen sepgitleri meýilnamadakylar bilen deňeşdirip, kärhananyň ýolbaşçysy üstünlikleri we kemçilikleri anyklamaga mümkinçilik alýar. Başgaça, kärhanany üstünlige getirmäge ýardam beren netijeli ugurlary kesgitlemek gözegçiligiň möhüm tarapynyň biridir.

Dolandyryjy üstünlikleri we şowsuzlyklary kesgitlemek bilen kärhananyň birsyhly üýtgäp duran daşky gatnaşyklarynyň bildirýän talaplaryna çalt uýgunlaşdyrmaga mümkinçilik alýar hem-de kärhanany maksadyna ýetirmek üçin ýokary depginleri üpjün edýär.

Gözegçiligiň ýaýbaňlygy, onuň ähli işleri gurşap almaga ukyplydygyny aňladýar. Gözegçilik menejmentiň (dolandyryşyň) ähli funksiýalarynyň işlerini hasaba alýar, şonuň üçin ol ýiti we çylşyrymly häsiýete eýe bolýar. Gözegçilik diňe dolandyryjylar tarapyndan amala aşyrylmaýar, ony dürli derejedäki ýolbaşçylar ýerine ýetirýärler, olar gözegçilige öz wezipe borçlarynyň aýrylmaz düzüm bölegi hökmünde garaýarlar.

Gözegçilik menejment (dolandyryş) toplum işleriniň baş aňlatmasydyr. Menejmentde (dolanadyryşda) ähmiýetliligi boýunça belli funksiýalary, meýilnamany, guramaçylygy, zähmete höwes döretmegi gözegçilikden üzňelikde göz öňüne getirmek mümkin däldir.

Kärhanada gözegçilik üç görnüşde ulanylýar, olaryň görnüşleri aýry-aýry bolsa hem maksatlary umumydyr, ýagny alynýan netijeleriň göz öňünde tutulýan talaplara laýyk gelmegine ýardam berýärler. Gözegçiligiň görnüşleri diňe ýerine ýetirilýän wagty boýunça tapawutlanýarlar.

Deslapky gözegçilik, adatça, kesgitlenen syýasat, kararlar we tertip-düzgünler görnüşde amala aşyrylýar. Ilkinji nobatda zähmet, maddy we maliýe serişdelere baglylykda ulanylýar.

Deslapky gözegçilik zähmet serişdeleriniň işewürlik, hünärlilik derejelerini hem-de endiklerini giňişleýin seljermegi talap edýär. Bu talaplar wezipe borçlaryny doly derejede ýerine ýetirmek we taýýarlykly, hünärli işgärleri saýlap almagy nazarda tutýar. Öz borçlaryny berjaý etmäge ukyply işgärleri saýlap almak üçin, şu işde bilimiň ýa-da iş tejribäniň iň kiçi derejesi kesgitlenilýär, şeýle hem, işe girýäniň (hakyna tutulýanyň) resminamalary, hödürnamalary barlanyp görülýär. Kärhana has başarjaň, sowatly işgärleri hakyna tutulýanlaryň arasyndan saýlap almak hem-de degişli zähmet hakynyň möçberini adalaty kesgitlemek üçin köpsanly söhbetdeşlikleri guraýarlar, psihologiýa görnüşli barlagnamalary ulanýarlar.

Maddy serişdeler hem hökmany suratda deslapky gözegçilige sezewar edilýär, çünki, mälim bolşy ýaly, ýaramaz çig maldan oňat hilli önümi taýýarlamak mümkin däldir. Gözegçilik hiliň aşaky derejesiniň standartlaryny işläp taýýarlamak we ulanmaga degişli çig malyň şu talaplara laýyk gelýänligini deňeşdirmek bilen amala aşyrylýar.

Maliýe serişdelerine deslapky gözegçilik býujeti ulanmak arkaly ýerine ýetirilýär. Býujet gözegçiligiň usuly bolmak bilen bir hatarda talap edilýän maddy serişdeleriň öz wagtynda alynmagyny üpjün edýär. Mundan başga-da, býujet harajatlaryň çäklerini kesgitlemäge we onuň üsti bilen serişdeleri zerurlyk dörän wagtda almaga mümkinçilik berýär.

Gündelik gözegçilik iş wagty geçirilýär, ol ýolbaşçynyň gönümel öz tabynlygyndaky işgärine edýän gözegçiligini aňladýar. Tabynlykdaky işgäriň işini birsyhly barlamak hem-de onuň netijesinde ýüze çykarylan meseleleri, teklipleri ara alyp maslahatlaşmak, öňde duran wezipeleriň gyşarnyksyz berjaý edilmegini üpjün edýär.

Menejment (dolandyryş) işgärlere gündelik gözegçiligi amala aşyrmak üçin yzyna gaýdyş baglanyşygy peýdalanýar. Ýolbaşçy-dolandyryjy birsyhly şu ulgama täsir edip, öňde goýlan maksada hem-de onuň ýerine ýetirilişine zerur üýtgeşmeleri girizýär. Öňde goýlan maksada ýetmek üçin bu ulgam daşky we içki gatnaşyklar boýunça ýüze çykarylan gyşarmalara öz garaýşyny aýan edýär. Içki gatnaşyklara guramaçylygyň düzüm gurluşy, maksat, wezipeler, tehnologiýa we işgärler bilen bagly meseleler degişlidir. Daşky gatnaşyklara bäsdeşlik, kanunlar, tehnologiýadaky üýtgeşmeler, umumy ykdysady ýagdaýyň hem jemgyýetiň gymmatlyklarynyň üýtgemegi we başgalar degişlidir.

Jemleýji gözegçilik ýerine ýetirilýän iş ýa-da oňa berlen möhlet tamamlanylandan soň amala aşyrylýar. Gözegçiligiň çäklerinde hem yzyna gaýdyş baglanyşyk ulanylýar. Gözegçilik iki möhüm funksiýadan ybaratdyr. Olaryň birinjisi – häzirki wagtdaky ýaly geljekde hem meňzeş işleri geçirmek göz öňünde tutulan ýagdaýynda jemleýji gözegçilik kärhananyň ýolbaşçylaryna meýilnama düzmek üçin maglumatlary berýär. Alnan netijeleri göz öňünde tutýan görkezijiler bilen deňeşdirip, düzülen meýilnama görä, laýyklyk derejesi kesgitlenilýär, şeýlelik bilen, ýolbaşçylar meýilnama dürs baha bermäge mümkinçilik alýarlar. Bu çäre, şeýle hem, ýüze çykýan meseleler hakyndaky maglumaty almaga we geljekde täze meýilnamany düzmäge mümkinçilik berýär. Ikinji funksiýa zähmete höwesi döretmäge ýardam berýär. Ýagny kärhananyň ýolbaşçylary zähmete höwes döredijі sylaglary alynjak netijeler bilen baglaşdyran halatynda, ýetilmeli sepgidi takyk hem-de obýektiw ölçemäge zerurlyk döreýär.

Gözegçiligi alyp barmak üç dürli tapgyrlary: standartlary işläp taýýarlamak, olary hakyky alnan netijeler bilen deňeşdirmek hem-de degişli zerur düzediş çäreleri kabul etmekligi öz içine alýar.

Gyşarmalary düzetmek gözegçilik ulgamynyň möhüm işleriniň biridir, bu ulgam gyşarmalary çylşyrymly derejä

ýetirmezinden ozal olary düzetmäge ukyply bolmalydyr. Düzedişiň düýp manysy gyşarmanyň sebäbine düşünmegi we ýerine ýetirilýän işi dogry ugra gaýtaryp getirmegi aňladýar.

Standartlara täzeden seretmek meýilnama girizilýän üýtgeşmelere baglylykda geçirilýär. Standartlar meýilnamalara esaslanýarlar, şonuň üçin hem meýilnama durmuşdan üzňe ýagdaýynda, standartlar hem hakykatdan daş bolýarlar. Gözegçiligiň strategiýa häsiýetli bolmagy ony anyk netijelere gönükdirmäge mümkinçilik berýär, onuň öz wagtynda geçirilmegi netijeliligi ýokarlandyrmaga ýardam berýär.

I.10. Menejmentiň netijeliligi

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

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

Netijelilige öndürijiligiň funksiýasy hökmünde seljerme berlende, üýtgeýän ululygyň düzüm gurluşy we onuň dolandyryjynyň alyp barýan işlerine baglylygy mälim edilýär. Öndürijilik menejmenti (dolandyryşy) durky bilen gurşap, işçi güýji we önümçilikdäki toplum işler arkaly netijelilige gönümel täsir edýär. Şonuň üçin, önümçiligi dolandyrmakda öndürijiligiň derejesini ýokarlandyrmaga zerurlyk döreýär, çünki onuň ösüşi önümçiligiň we özara bagly ykdysady faktorlaryň netijeliligini

gowulandyrýar. Öndürijiligiň ösüşi maýa goýumynyň ulanylyşyna oňaýly täsir edýär, bazaryň we satuwyň möçberini giňeldýär, peýdany hem düşewüntliligi artdyrýar, bäsdeşlige ukyplylygy ýokarlandyrýar, önümiň birligine düşýän harajatlary peseldýär.

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

Daşky hem içki gatnaşyklar deň derejede netijelilige täsir edýärler. Kärhananyň bazardaky ýagdaýyny durnukly saklamak üçin dolandyryjynyň şu faktorlary göz öňünde tutmagy we olaryň edýän täsirine hötde gelmegi başarmagy gerek. Olara energiýa serişdeleriniň gymmatynyň ýokary derejesi, kärhananyň durmuş babatdaky jogapkärçiligi, ekologiýany, zähmeti we saglygy goramak, şeýle-de, inflýasiýa, salgytlar, hyzmatlaryň ösmegi, halkara bäsdeşligiň derejesi we başgalar degişlidir.

Içki gatnaşyklar – kärhananyň işiniň öndürijiligini we netijeliligini ýokarlandyrmakda esasy orun tutýarlar. Dolandyryjy bäsdeşlige üstünligiň bazarda gazanylýandygyny we kärhanada synagdan geçýändigini elmydama ýatda saklaýar. Şonuň üçin hem, önümçiligi dolandyrmagyň döwrebap ýörelgelerini bilmek dolandyryja kärhananyň ähli içki meselelerine hötde gelmäge, önümçiligiň netijeliligini gazanmaga kömek edýär.

Şu ýörelgäniň gözbaşynda menejmentiň (dolandyryşyň) taryhy däpleri bilen bir hatarda häzirki wagtda telekeçilige duýgurlyk, bilimli we täzeçil bolmak, başarjaňlyk ýaly häsiýetler durýar. Döwrebaplyk, önüme gönükdirilen filosofiýanyň deregine, bazara we sarp edijä tarap ugrukdyrylan işewürligiň filosofiýasyny kabul edip almagy aňladýar.

Şu işde kärhananyň öňdengörüjiligine aýratyn ähmiýet berilýär. Şonuň üçin, kärhananyň geljekdäki mümkinçiliklerini öňünden aňlamagy başarýan liderleri – dolandyryjylary saýlap-seçip almak örän möhümdir, çüňki olar kärhanany ösdürmegiň

konsepsiýasyny düzmäge we oňa degişlilikde işgärler köpçüligini özgertmäge hem täzelemäge ukyplydyrlar. Şunlukda, konsepsiýa boýunça her bir işgäriň baş wezipesi kesgitlenilýär, onuň bilen kärhananyň ähli durky gurşalyp alynýar.

Onuň üçin kärhananyň konsepsiýasyny, gymmatlyklarynyň ulgamyny, işewürligiň maksadyny we wezipelerini şekillendirýän guramaçylyk düzüm gurluşlar döredilýär. Şu düzüm gurluşlar ukyply işgärler bilen üpjün edilýär. Işgärler iş orunlary boýunça ýerleşdirilýär we olaryň her biriniň umumy iş ugry kesgitlenilýär, liderler işgärleriň işlerine goşulmaýarlar.

Ýolbaşçylykda işleri alyp barmak üçin köp ugurly çemeleşmek möhümdir. Häzirki döwürde dünýä bazarynyň çylşyrymly ýagdaýynda dolandyryşyň her bir esasy funksiýasy toplumly meseläniň düzüjisi bolmak bilen, öňde goýlan maksady amala aşyrmakda özüniň aýratyn we möhüm goşandyny goşýar. Şu ugurda ýüze çykýan meseleler işiň dürli görnüşleri boýunça taýýarlykly işgärler toparlary düzülip çözülýär.

Işewürligi üstünlikli alyp barmak maglumatlary toplamakda, seljermekde we olary özgertmekde ulgamlaýyn çemeleşmäni ulanmagy talap edýär, ol dürli ýagdaýlaryň üýtgemegini we ondan garaşylýan netijeleri öňünden kesgitlemäge mümkinçilik döredýän modeli düzmäge kömek edýär. Şunlukda, bazary böleklere bölmek we kärhananyň ähli güýçleriniň jemlenjek bölegini saýlap almak, şeýle hem, bäsdeşlige ukyply harydy kesgitlemek we alyjynyň nukdaýnazaryndan onuň artykmaçlyklaryny ýüze çykarmak maksadalaýyk hasap edilýär.

Mälim bolşy ýaly, her kärhana iň az harajatlar bilen önümi öndürmegi nazarda tutýar. Onuň iň oňat usuly maksada we wezipelere laýyklykda ulanylmaga degişli serişdeleri paýlamagyň ileri tutulýan ugurlaryny kesgitlemekdir. Kärhanany ösdürmegiň konsepsiýasy wagt faktoryna uly ähmiýet berýär. Ol häzirki wagtda ähli işleriň mümkin boldugyça çalt ýerine ýetirilmegini, şeýle-de, öňki işleri yzygiderli ýerine ýetiriliş tertibinden ýüz döndermegiň

zerur pursadyny kesgitlemegi başarmagy ündeýär. Wagty tygşytlamak üçin hiç bir ýagdaýda ýalňyşlara ýol bermän, taslamanyň birnäçe ugurlary boýunça iş alyp barmaly, ýalňyşman işlemek wagty tygşytlar.

Wagtyň we serişdeleriň tygşytly peýdalanylmagyna daşky gatnaşyklar oňaýly täsir edýär. Kärhananyň işewürligine daşky täsir ediji güýçleriň – üpjün edijileriň, distribýuterleriň, alyjylaryň dolandyryşda mümkinçiliklerini ýüze çykarmaly we olary, oňat ulanmagy başarmaly.

Olaryň üýtgemegine görä, kärhananyň maksadyny we ondan gelip çykýan wezipeleri hemişe özara deňeşdirip, barlap görmeli, çüňki başga adamlaryň pikirlerini bilmek wagty we serişdeleri tygşytlaýar, hili ýokarlandyrýar. Wagty tygşytly ulanmak üçin dolandyryşda sarp edijiniň akyl ýetirmegine we onuň garaşýan netijesine täsir edip biljek ähli zatlardan peýdalanmaly. Şu günki ýalňyşlary bagyşlamaýan bazarda alyjyny haryt bilen tanyşdyrmak şanly waka bolman, ol adaty iş hasap edilýär. Şonuň üçin, oňa taýýarlygy taslamany düzmäge girişmek bilen birlikde alyp barmaly.

Şeýlelik bilen, menejment anyk täsirli işiň görnüşine öwrülýär, onuň netijesini ölçemäge we degişli baha bermäge zerurlyk döreýär. Şonuň üçin kärhanada dolandyryjynyň işiniň netijeliligini kesgitlemek üçin oňa seljerme geçirmegiň we gözegçilik etmegiň umumy tertibi iş ýüzüne ornaşdyrylýar. Häzirki wagtda önümçiligi dolandyrmak işine toplumlaýyn baha bermek oňat netijeleri berýär, şu bahanyň ölçeg görkezijisi – hakyky peýdanyň möçberidir.

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

Häzirki döwürde işe girmek we wezipe basgançagy boýunça beýgelmek üçin bäsdeşligiň derejesi ýokarlanýar. Köp ýyllaryň dowamynda kärhananyň işgärleriniň umumy sanynda dolandyryş işgärleriniň tutýan paýy ulalýardy, kähalatda ol 20 göterime çenli

ýetýärdi, şeýle ýagdaý işe kabul edilmäge we wezipe gullugy boýunça süýşmäge oňat mümkinçilikleri döredýärdi. Häzirki wagtda guramaçylyk düzüm gurluşlar kiçelýär, dolandyryşdaky derejeleriň we işgärleriň sany azalýar. Abraýly işi tapmak we dolandyryşda gulluk wezipesi boýunça beýgelmek barha kynlaşýar, maglumaty toplamak hem özgertmek kompýuterleriň kömegi bilen ýerine ýetirilýär, işgärleriň ähli ünsi analitiki işe gönükdirilýär, bu bolsa hünärliligiň üznüksiz kämilleşmegini, täzeligi talap edýär. Döredijilige esaslanýan analitiki häsiýetli iş işgärlere özbaşdak işlemäge şert döredýär.

Täze bilimler, täze endikler täze şertlerde netijeli işlemäge kömek berýär. Işgärleriň kompýuterden we onuň programmalaryndan baş çykarmagy bilen bir hatarda maglumatlar bilen işlemäge ukybynyň hem bolmagy zerurdyr. Diňe işe degişli maglumaty saýlap almagy, olary oňat düşündirmegi hem-de peýdalanmagyň täze ýollaryny ýüze çykarmagy başarýan işgärlere isleg köpelýär. Çünki işgärleriň bilim we hünär derejeleri barha ösýär, şu sebäpden hem dolandyryş çözgütlerini taýýarlamaga işgärleriň hem gatnaşmagy ýerlikli hasap edilýär.

Eýeçiligiň dürli görnüşleriniň hereket edýän mahalynda telekeçilige, kiçi kärhanany döretmäge mümkinçilik ulalýar. Öz hususy ýa-da gatyşyk önümçiliklerini döretmäge we ony işletmäge isleg bildirýänleriň sany artýar. Şu kärhanalarda täze iş orunlarynyň umumy sany uly kärhanalaryňkydan köp, çünki şahsy bähbitler içerki mümkinçilikleri netijeli ulanmaga itergi berýärler. Täze, esasan hem, az sanly işgärleri talap edýän hyzmat toplumy kiçi kärhanalaryň hataryny giňeldýär. Mysal üçin, kompýuterleri programmalar bilen üpjün etmek, buhgalteriýa we maliýe işleri boýunça amaly hasaplary ýerine ýetirmek we ş.m.

Eger-de geçen asyryň 50-nji we 60-njy ýyllarynda ýolbaşçynyň gulluk wezipesinde dowamly wagtyň içinde işlemegi ony üstünlige alyp gelen bolsa, häzirki wagtda täze dolandyryjylar özleriniň hususy ýokary öndürijilikli kärhanalaryny döredip,

başarjaňlygyny mälim etmäge mümkinçilik alýarlar. Netijeli işlemek üçin dolandyryja ýiti zehin, ussatlyk, çeýelik, sabyrlylyk we töwekgelçilige taýýar bolmak ýaly häsiýetler zerurdyr.

Häzirki döwürde iri kärhanalarda gulluk wezipesi boýunça ýokary galmak üçin dolandyryjylardan täzeçe pikirlenmek talap edilýär. Eger-de öň örän köpsanly işgärleri bolan iri kärhanalary döretmek oňaýly hasap edilen bolsa, häzirki wagtda ol ykdysady babatda tygşytsyzlygy aňladýar. Täze şertlerde az sanly işgärler bilen oňat netijäni gazanýan ýolbaşçy uly sylaga hem mynasyp bolýar, çünki şeýle netijäni alýan ýolbaşçylar hünärliligini birsyhly kämilleşdirýärler hem ýörgünli daşary ýurt dillerinden, buhgalteriýadan we auditden, kompýuterden we onuň programmalaryndan ýokary derejedäki sowatlylygy görkezýärler.

Şu ugurda dolandyryjynyň dolandyryşdaky medeniýetine hem ähmiýetli orun degişlidir. Mälim bolşy ýaly, medeniýet – terbiýäni, bilimi we ösüşi aňladýar. Dolandyryş medeniýeti diýen düşünje dolandyryşyň guramaçylyk – tehniki şertlerini we ýörelgesini, dolandyryjynyň hünärlik we ahlak taýdan ösüşini häsiýetlendirmek üçin ulanylýar. Başgaça, dolandyryş medeniýeti dolandyryjy üçin häsiýetli gymmatlyklaryň, kadalaryň, nukdaýnazarlaryň we pikirleriň toplumy hökmünde çykyş edýär, olar ýolbaşçynyň kärhanada özüni alyp barmagynyň tertibini, ýagny gullugyň etikasyny emele getirmäge ýardam berýärler.

Dolandyryş medeniýeti dolandyryjy tarapyndan berjaý edilmeli kadalara esaslanýar. Olaryň möhümleri aşakda beýan edilýär:

– döwlet kanunçylygyndan gelip çykýan dolandyryşyň hukuk kadalary. Şu ugurda dolandyryjynyň medeniýeti hukuk kadalaryny doly berjaý etmekden ybaratdyr;

– ahlak kadalary, dolandyryjynyň işde özüni alyp baryş tertibini, şahsy häsiýetlerini sazlaşdyrýar;

– guramaçylyk kadalary kärhananyň düzüm gurluşyny, onuň

Неподшитые заметки Стр.61

bölümleriniň we ýolbaşçy işgärleriniň düzümini hem tertibini kesgitleýär;

– ykdysady kadalar kärhananyň ykdysady işini sazlaşdyrýar.

Olardan başga hem dolandyryş medeniýetini emele getirýän (tehniki, estetiki we ş.m.) kadalaryň dürli görnüşleri hereket edýärler. Şeýlelik bilen, dolandyryjynyň dolandyryş medeniýetiniň çäklerinde alyp barýan işiniň kämilligini şekillendirýän köpsanly düzüji bölekler emele gelýär. Olara dolandyryjynyň şahsy medeniýeti, iş ornunyň medeniýeti, iş wagtynyň ýerlikli peýdalanylyşy alyjylaryň hatlary bilen işlemegiň we olary kabul etmegiň medeniýeti, guramaçylyk we sözleýiş medeniýeti degişli hasap edilýär.

Hakyky we garaşylýan netijäniň arasyndaky yzyna gaýdýan baglanyşygy üpjün etmek dolandyryş işine baha bermek ulgamyny döretmek ugurdaky işleriň birinji tapgyrydyr. Olar dolandyryjynyň alyp barýan işiniň hili we tagallasy barada netije çykarmaga mümkinçilik berýär. Meýilnamany we oňa degişli gözegçiligi toplumlaýyn düzmek bilen dolandyryjylar we gözegçiler göz öňünde tutulan çäreleriň iş ýüzüne ornaşdyrylyşyny yzygiderli barlag geçirip hem-de zerurlyk dörände degişli düzedişleri girizip sazlaşdyrýarlar.

Ikinji tapgyrda dolandyryşdaky ähli ýerine ýetirilýän işlere iki-üç ýylda bir gezek obýektiw seljerme bermek nazarda tutulýar. Onuň bilen ugurdaş dürli derejedäki ähli dolandyryjylaryň öz işlerine seljerme bermegi we ondan degişli netijeleri çykarmagy gündelik işiň bir bölegi bolmalydyr.

Üçünji tapgyrda, bütin kärhana boýunça ýerine ýetirilen işlere we dolandyryja lider hökmünde özüni alyp barşyna baha berýärler.

II bölüm

ÖNÜMÇILIGI DOLANDYRMAK

II.1. Önümçilik ulgamyny dolandyrmak

Önümçilik – bu serişdeler toparyny özgerdip, anyk düzümi bolan önümi öndürmek üçin niýetlenen toplum işlerdir.

Her bir önümçilige üç bölekden ybarat (serişdeler, önüm we önümçilik toplum işleri) ulgam hökmünde garalýar. Önümçiligiň özeni "serişdeler-önüm" ulgamydyr.

Serişdeler önümçiligiň düzüm bölekleri diýlip hasap edilýär. Olar önümçiligiň möçberiniň ululygyna laýyklykda, üýtgeýän çykdajylary häsiýetlendirýärler. Üýtgeýän harajatlara maddy serişdeler, işçi güýji we energiýa serişdeler degişlidir. Şu harajatlar jemi önümiň (natural görnüşde) möçberine baglydyr. Üýtgeýän harajatlar işgärleriň zähmet hakynyň töleglerini we maddy serişdelere edilýän çykdajylary öz içine alýarlar. Önümçilik toplum işlerine gatnaşýan serişdeleriň üsti bilen önümiň çykarylyşy kadalaşdyrylýar.

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

Toplum işler – bu öňden göz öňünde tutulan

operasiýalaryň (işleriň) toplumydyr. Talap bildirilýän netijä ýetmek serişdeleri özgertmek üçin olara tapgyrlaýyn bir ýa-da birnäçe usullar arkaly täsir edýärler.

Önümçilik toplum işleri ýönekeý we çylşyrymly görnüşli bolýarlar, önümleriň aýry-aýry görnüşleri köp möçberde öndürilýär. Şu ýagdaý "serişdeler-önüm" iş toplumynyň düzülmegini talap edýär, bu taslama anyk maksatlara ýetmek üçin niýetlenilýär.

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

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

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

Önümçilik toplum işlerini guramak üçin olary ýerine ýetirmekde işçiniň tutýan ornuny, toplum işleriň görnüşlerini, olaryň gaýtalanylýan döwürlerini we dowamlylygyny bilmek möhümdir.

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

Önümçilik toplum işleri, esasan hem, hemişelik harajatlara degişli düzüm böleklerden emele gelýär.

Hemişelik harajatlara önümçiligiň möçberine bagly bolmadyk çykdajylar (salgytlar, dolandyryş işgärleri, zähmet hakynyň tölegleri, ýylylyk, ýagtylyk, amortizasiýa üçin tölegler, önümçilikdäki gurluşyklara, enjamlara maýa goýumlar) degişlidir. Kärhananyň jaýlary we enjamlary önümçilik toplum işlerini üpjün edýärler.

Goşmaça ýa-da gytaklaýyn harajatlar taýýarlanan önümi taýýarlamaga gös-göni gatnaşmaýarlar. Önümçilik ulgamy şu ugurlar boýunça kadalaşdyrylýar:

– serişdeler önümçiligiň kuwwatyna, önümiň gymmatyna we hiline görä kesgitlenilýär;

– önümçilikde üýtgeýän harajatlaryň kadaly bolmagy gazanylýar;

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

II.2. Önümçilik ulgamynyň adaty görnüşleri

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

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

Adaty önümçilik ulgamynyň şu görnüşlerini bellemek bolar:

– selçeň ýa-da ýeke-täk önümçilik;
– tapgyrlaýyn (seriýaly) önümçilik;
– köpçülikleýin önümçilik;
– üznüksiz önümçilik.

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

– gaýtalanmaýan, ýöriteleşdirilen önümleriň görnüşlerini çykarmak;
– önümçilik işlerini ýöriteleşdirilen bölümlere paýlap bermek arkaly amala aşyrmak;
– önümçilik toplum işleriniň aýratynlygy, onuň seýrekligi, ýeke-täkligi;
– önümiň taslamasy düzülip, ýlalaşyjy tapgyrda alyjylaryň bildirýän talaplaryny nazarda tutup, olaryň buýurmalary boýunça önümi çykarmak;
– önümçilikdäki toplum işlerde ýokary hünärli işçi güýjüni – inženerleri we gol zähmetini uly möçberde sarp edýän işçileri ulanmak;
– her bir önüm birligi üçin uzak möhletli önümçilik döwrüniň dowam etmegi;
– önümiň her birligi üçin buýurmalara we ony taýýar etmek möhletine görä, kärhananyň işini meýilnamalaşdyrmak;
– öndürilen önümiň her biriniň hiline aýratyn gözegçilik etmek.

Uly taslamalaryň durmuşa geçirilmegi ýeke-täk önümçiligiň görnüşidir. Önümçilik ulgamyň ähli serişdeleri häzirki wagtda bir ýa-da birnäçe ulgamlary amala aşyrmaga ugrukdyrylýar. Ýeke-täk önümçilik uly maşynlary, seýrek

abzallary, enjamlary, şeýle hem, aýratyn buýurma boýunça standart däl önümleri goýberýär. Täze, has kämil önümi çykarmaga niýetlenen synag önümçiligi oňa mysaldyr.

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

Tapgyrlaýyn önümçilik üçin şu işler häsiýetlidir:

– birmeňzeş önümleriň görnüşlerini uly bolmadyk toparlarda öndürmek;

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

– alyjylaryň buýurmalary esasynda önümleri taýýarlamak;

– önümleri toparlar boýunça döwürleýin taýýarlamak;

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

– tilsimat iş toplumlaryny kämilleşdirip, olaryň ýönekeýligini gazanmak;

– aýratyn iş orunly ýöriteleşdirilen tilsimat enjamlarynyň işlemegi;

– tapgyrlaýyn çykarylýan, dürli talaplar bildirilýän ýöriteleşdirilen önümi işläp taýýarlamaga hemme sehleriň we meýdançalaryň gatnaşmagyna zerurlygyň ýoklygy:

– öndürilýän önümiň hiline gözegçiligi awtomatlaşdyrmak.

Köpçülikleýin önümçilik – standart önümleri aýry-aýry görnüşler boýunça, uly möçberde, uzak wagtyň dowamynda goýberýär. Meselem, maşynlar, traktorlar, motorlar, gurluşykdaky maşynlar, turbalar.

Köpçülikleýin önümçilik üçin şu aşakdakylar häsiýetlidir:

– birmeňzeş önümleriň kesgitli görnüşleriniň üznüksiz öndürilişi;

– kärhananyň düzümine girýän ýöriteleşdirilen önümçilik bölümlerde şaýlary, olaryň böleklerini taýýarlamak;

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

– önümçiligi ýöriteleşdirmegiň ýokary derejesi, bir kärhanada önümiň bir ýa-da birnäçe görnüşini goýbermek;

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

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

– toplum işlerini awtomatlaşdyrmak;

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

– ýygnalýan önümçilige esaslanan önümçilik tapgyrynyň dowamlylygynyň uzak bolmazlygy;

– önümiň hiline gözegçiligi awtomatlaşdyrmak;

– önümçiligi dürs meýilnamalaşdyrmak;

– öndüriji güýçleri toplumlaýyn ulanmak.

Üznüksiz önümçilik möçberi, uzynlygy, agramy kesgitlenen birlikde ölçenilip, özgerdilýän serişdeleriň yzygiderli üznüksiz gelmegi arkaly, birmeňzeş önümleriň örän köp mukdarda çykarylmagyny häsiýetlendirýär. Meselem, nebit-gaz, himiki we aýna önümlerini öndürmek.

Üznüksiz iş toplumlaryna önümçiligi duruzman bir işi başgasy bilen çalyşmak häsiýetlidir (mysal üçin, nebiti çykarmak we ony gaýtadan işlemek üçin ýerine ýetirilýän iş toplumlary).

Üznükli iş toplumlary döwürleýin we gaýtalanýan aýratynlyk bilen tapawutlanýarlar (meselem, geologiýa gözleg işleri).

Iş toplumynyň üç görnüşi (yzygiderli, parallel, parallel-yzygiderli) utgaşdyrylyp ulanylýar:

Yzygiderli utgaşdyrmak her bir soňky işi şondan öňki iş tamamlanandan soň ýerine ýetirmek göz öňünde tutulýar. Iş toplumlaryny şeýle ýerine ýetirmek köp wagt talap edýär. Meselem, buraw üçin enjamlaryň gurnalmagy iş toplumlarynyň biri-biriniň yzyndan amala aşyrylmagyny talap edýär. Şu usulyň aýratynlyklary gurnamaga degişli işleriň beýlekilere görä dowamlylygy, aýry-aýry toplum işleriň üznüklilik bilen ýerine ýetirilmegi, birmeňzeş serişdeleriň sarp edilmegi ýaly işlerden ybaratdyr.

Parallel utgaşdyrmak iş toplumlarynyň bir wagtda ýerine ýetirilmegini häsiýetlendirýär, ýagny amallar bilelikde şol bir wagtda ýerine ýetirilýär. Şu görnüşli işler seýrek duş gelýär. Şeýle işiň görnüşine gurluşykda gabat gelinýär, meselem, dürli ugurlarda düzülýän gurnama işlerde parallel utgaşdyrmak ýüze çykýar. Ýagny ähli düzülmeli bölekler bir wagtda gurnalýar we ähli gurnamanyň möhleti bir gurnama üçin sarp edilen wagta deňdir.

Parallel – yzygiderli utgaşdyrmak iş toplumlarynyň bir böleginiň parallel, başgasynyň yzygiderli ýerine ýetirilmegini aňladýar. Şu görnüş nebit-gaz senagatynda giňden ýaýrandyr.

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

II.3. Önümçilik ulgamlaryny taslamak

Önümçiligiň taslamalary maksatnamalaryň üsti bilen amala aşyrylýar.

Maksatnamalarda önümçilige ýokary tilsimatlary

ornaşdyrmak göz öňünde tutulýar. Ýurdumyzda nebit,gaz baýlyklaryny özleşdirmek, dokma senagatynyň önümlerini öndürmek barada önümçiligiň guralyş tilsimaty onuň düýpli şaýadydyr. Şonuň üçin hem, önümçilik ulgamy elmydama ýolbaşçylaryň üns merkezinde bolýar, ol yzygiderli kämilleşdirilýär. Şu işlerde önümçilik ulgamyny taslamak uly orna mynasypdyr.

Önümçilik ulgamlaryny taslamak birnäçe tapgyrlardan ybaratdyr:

– önümi we önümçilik toplum işleri taslamak;
– önümçilik kuwwatlyklaryny taslamak;
– işleriň we zähmet çekilişiniň kadalaryny taslamak.

Önümleri we önümçilik toplum işleri taslamak harytlary çykarmaga niýetlenýär. Önümleri taslamak alyjylaryň isleglerini kanagatlandyrmaga gönükdirilendir. Alyjynyň önüme bildirýän anyk talaplaryny seljermek üçin önüme uly görkezijiler boýunça baha berilýär:

– gymmaty;
– ulanyşdaky tygşytlylygy;
– ölçegi, kuwwaty, berkligi;
– ulanyşa ýaramly möhleti;
– ulanyşdaky ygtybarlylygy;
– önüme hyzmat etmek üçin bildirilýän talaplar, olaryň ýönekeýligi;
– ulanyşyň her taraplaýynlygy;
– ulanyşyň howpsuzlygy.

Önümiň sypatlary, taslamanyň ýerine ýetirilişi baradaky çözgütler aşakdaky görkezijileri nazarda tutmak bilen kabul edilýär:

– önümiň ölçegi we görnüşi;
– maddy serişdeler;
– standartlaşdyrylan we ýeke-täk düzüm bölekleriň özara gatnaşygy;

– moduly düzýän bölekler;

– ygtybarlylygy pugtalandyrmak üçin artykmaç düzüm bölekler;

– howpsuzlygy üpjün edýän düzüm bölekler.

Önüme berilýän baha bilen onuň häsiýetleriniň arasynda gös-göni özara baglanyşyk hereket edýär: dürli häsiýetler önümiň gymmat ýa-da arzan bolmagyna getirýär. Meselem,ulag maşynda kondisioneriň oturdylmagy ony has rahat eder, emma şol bir wagtda onuň bahasyny gymmatladar we satuwdan soňky hyzmatlaryň görnüşlerini köpelder. Başga mysal, ulag maşyn metalyň galyň böleklerinden ýasalanda, onuň ulanylyşa ýaramly möhleti uzalar we howpsuzlygy has ygtybarly bolar, beýleki tarapdan ulag maşyny gymmatlar, ýangyjy köp talap eder, şeýlelik bilen onuň ulanylyşyna degişli harajatlary ýokarlandyrar.

Önümiň taslamasy taýýarlanylyp, önümçilik toplum işlerini taslamaga girişilýär. Taslama şu görkezijiler arkaly baha berilýär:

– önümçilik kuwwaty;
– ykdysady netijeliligi;
– çeýelik;
– öndürijilik;
– ygtybarlylyk;
– bejerişe ýaramlylygy;
– standartlaşdyrmak;
– howpsuzlyk we daş-töwerege täsiri;
– işgärleriň durmuş-ýaşaýyş talaplaryny kanagatlandyrmak.

Önümçilik toplum işlerine zerur häsiýetleri saýlap alyp üpjün etmek üçin şu görkezijileri ulanýarlar:

– gaýtadan işläp taýýarlaýan önümçilik ulgamynyň adaty görnüşi;

– gurnama şaýlary kärhananyň özüniň öndürmegi ýa-da başga ýerden olary satyn almagy;

– işleri öz güýjüň bilen ýerine ýetirmek ýa-da olaryň aýratyn görnüşlerini kärendeçilere tabşyrmak;

– işleriň aýry-aýry görnüşlerini ýerine ýetirmegiň usullaryny ulanmak;

– işleri abzallaşdyrmagyň we awtomatlaşdyrmagyň derejesi;

– işgärleriň zähmetiniň ýöriteleşdirilen derejesi.

Önümiň taslamasynyň öz gezeginde toplum işleriň taslamasyna täsir bildirýänligi düşnüklidir.Şonuň üçin önümi hem-de toplum işleri işläp düzüjiler bilelikde işleşmelidirler. Önümçilik ulgamynyň müşderileriniň nähili anyk talaplaryny kanagatlandyrmaga çalyşýandygyna hem-de başarjaňlygyň bäsdeşlige ukyplylygy gazanmaga ýardam berjekdigine düşünmek zerur. Önümçilik işleri taslananda şu harajatlara duş gelinýär:

– meýdançanyň bahasy;

– kärendäniň gymmaty, satyn almak ýa-da gurmak üçin çykdajylar;

– çig maly we ýangyjy daşamak üçin çykdajylar;

– taýýar önümi daşamaga çykdajylar;

– energiýa we suw üpjünçilige çykdajylar;

– salgytlar we ätiýaçlandyrmalar;

– işçi güýjüniň tölegi;

– hereket edýän toplum işleri çalyşmak üçin çykdajylar.

Tilsimat toplum işleri taýýarlanan halatynda şu talaplar bildirilýär:

– zerur enjamlar, beýleki şaýlar, abzallar, gurallar we ş.m.;

– ulanylýan usullar;

– işçileriň sany;

– önümçilik tapgyrynyň dowamlylygy.

Önümçilik toplum işleri önümiň durmuşa ukyply döwri bilen berk baglydyr. Önümçiligiň toplum işleri bilen önümiň durmuşa ukyplylyk döwürleri deň derejede kämilleşmelidirler, başga ýagdaýda kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygy pese düşýär.

Önümiň durmuşa ukyplylygynyň başlangyç tapgyrynda onuň satuw möçberi kiçidir.

Önümiň düzüm gurluşy gutarnykly däl, şu tapgyrda önümiň bäsdeşlige ukyplylygy onuň bahasyna esaslanman, tapawutly sypatlaryna daýanýar. Önümçilik toplum işlerine çeýelik zerurdyr, çünki önümiň düzüm gurluşynyň üýtgemegi zerarly, olaryň hem degişli derejede tiz özgermegi möhümdir. Önümiň köp möçberde öndürilmegine we ýokary netijeliligine uly ähmiýet berilmeýär. Bu döwürde önümçilik toplum işleri zähmeti köp talap edýärler.

Önümi kämilleşdirmek bilen onuň düzüm gurluşy durnukly standart ölçeglere eýe bolýar, satuwyň möçberi artýar. Bäsdeşlige ukyplylyk önümiň satuw bahasy arkaly kesgitlenýär. Önümi öndürmekde ykdysady netijelilik we onuň möçberiniň durnuklylygy has möhüm ähmiýete eýe bolýar. Şu döwürde önümçilik toplum işleri maýa goýumlaryň köp möçberini talap edýärler, önümi öndürmegiň köpçülikleýin görnüşi hereket edip başlaýar, şoňa degişlilikde işler mümkin bolan derejede awtomatlaşdyrylýar.

Häzirki döwürde ykdysadyýetiň hyzmat ediş çygry barha uly depginler bilen ösýär. Hyzmat ediş çygrynda ähli işgärler 30% işleýär. Dünýäniň bazar ykdysadyýeti has ösen ýurtlarynda bu görkeziji 70%-e deňdir.

Öndüriji ykdysadyýete degişli ýörelgeler hyzmat ediş çygryna hem degişlidir, emma bu ugurdaky işlerde aýratynlyklar hem nazarda tutulýar. Aýratynlyklar hyzmat işleriniň gurluşyndan gelip çykýar. Birinjiden, hyzmata isleg bildirýän müşderi onuň ýerine ýetirilişine gatnaşýar. Mysal üçin, ulag maşynyny bejerýän işçi alyjylar bilen gatnaşyk saklamaýar, emma ulag maşynly müşderi onuň bejeriş işlerine önümçilikdäki işgärler bilen bilelikde gatnaşýar. Jaýyň gurluşygy we onuň ulanylyşy barada hem meňzeş mysal getirmek mümkin.

Ikinjiden, hyzmat ediş çygrynda alyjynyň talabyna

laýyklykda, önümiň has ýokary derejede özboluşly aýratynlygy zerurdyr. Üçünjiden, hyzmat çygryndaky işler maddy önümçilikdäkiden gol zähmetini has köp talap edýär.

Hyzmat ediş çygryndaky şu üç aýratynlyk iş toplumlaryny dolandyrmakda ykdysady netijelilik gazanmagy çylşyrymly ýagdaýa öwürýär. Hakykatdan-da, alyjy bilen gatnaşygyň ýakymlylygy, ýerine ýetirilýän işiň özboluşly tapawutlylygy, gol güýjüniň zähmeti köp talap etmegi ykdysady netijeliligi ýokarlandyrmagy kynlaşdyrýar.

Hyzmatlary ilata hödürlemek niýeti bilen işlenilip taýýarlanýan ulgama şu güýçler täsir edýär:

– hyzmat bildirýän kärhana bilen alyjylaryň bir ýerde ýerleşmegi;

– alyjylaryň talaplarynyň we isleginiň, köplenç halatda, netijelilige bagly bolmazlygy;

– gündelik işlere meýilnama düzmekligiň alyjynyň talaplaryna gabat gelmegi;

– işleriň hilini kesgitlemegiň we ölçemegiň çylşyrymly ýagdaýda geçmegi;

– önümçilik kuwwatynyň alyjylaryň “dartgynly” ýagdaýdaky islegleri esasynda kesgitlenilmegi;

– işgärleriň alyjylar bilen gatnaşygyny has kämil endikler boýunça alyp barmagy;

– önüme islegiň pes ýagdaýynda ätiýaçlyklary döredip, olary “dartgynly” ulanmak mümkin däldigi;

– gullukçynyň işiniň netijeliliginiň kynlyk bilen ölçenilmegi; çünki pes öndürijilik gullukçynyň işi başarmaýanlygy üçin däl-de, alyjylar tarapyndan isleg ýoklugy bilen hem düşündirilýär;

– adatça hyzmat ediş çygrynda uly kärhanalaryň döredilmeýänligi;

– önümiň öndürilişinde we ýerleşdirilişinde tapawut ýoklugy.

Hyzmat ediş işlerinde öndürijiligi ýokarlandyrmagyň birnäçe usullary hereket edýär. Şu usullar diňe netijelilige täsir etmek bilen çäklenmän, onuň bäsdeşlige ukyplylygyny hem pugtalandyrýar, şonuň üçin, alyja hyzmatlaryň üýtgeşik her dürli görnüşleri hödürlenýär.

II.4. Önümçiligi gurnamak

Önümçiligi gurnamaga degişli toplum çäreleriň görnüşi önümçilikdäki işleriň wagta görä alnyp barylmagy arkaly kesgitlenilýär. Olar yzygiderli-parallel we parallel-yzygiderli görnüşlidir. Yzygiderli görnüşde, meselem, buraw üçin minarany gurmak ýerine ýetirilýär. Parallel görnüş nebit-gäz önümçiliginde ulanylýar diýen ýalydyr. Nebit-gaz önümçiliginde köphalatda parallel-yzygiderli görnüş peýdalanylýar.

Önümçlilk serişdelerini has amatly ýerleşdirip, olaryň oňaýly ulanylmagyna häzirki döwürde aýratyn üns berilýär. Çünki önümçiligi guramagyň usullary tehnikany we tehnologiýany netijeli ulanmaga mümkinçilikleri döredýär. Önümçilikdaki işgärler we maddy serişdeler bilen ýokary öndürijiligi hem-de ykdysady netijeliligi üpjün etmek üçin öňde baryjy tehnika, tehnologiýa guramaçylygyň amatly görnüşi bilen utgaşdyrylmalydyr.

Önümleri bellenilen möhletde kesgitlenen mukdar we hil boýunça goýbermek üçin önümçiligi zähmet hem-de maddy serişdeleri bilen üpjün etmek guramaçylygy aňladýar. Önümçiligi guramak maglumatlary toplamagy we olary seljermegi bir iş hasap edýär. Olaryň esasynda degişli işler ýerine ýetirilýär:

– jaýlary, desgalary we enjamlary ulanmak;

– önümçilik meýdançalaryny saýlap almak we önümçilik serişdelerini ýerleşdirmek;

– işgärleri iş orunlaryna berkitmek;

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

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

– önümçilik harajatlaryna, önümiň hiline we möçberine gözegçilik etmek.

Guramaçylykdaky toplum işler önümçiligi kesgitlenen ýol boýunça alyp barmagy üpjün edýän köpsanly çözgütleri kabul etmegi niýet edinýär. Önümçiligi guramakda örän möhüm we peýdaly usullaryň biri hem operasiýalary ylmy taýdan öwrenmekdir.

Şu ugur önümçilik toplum işleriniň, esasan, hemme tapgyrlaryny we aňlatmalaryny öz içine alýar: enjamlar, serişdeler, tilsimat toplum işleri, işçi güýji, serişdeleriň, önümiň hem adamlaryň işdäki gatnaw ýoly, önümçilik toplum işleriniň dowamlylygy. Işleri barlamak üçin möhüm usullar ulanylýar: ähtimallyk nazaryýeti, yzyna gaýdyş baglanyşyklar usuly, ykdysady-matematiki usullar we başg.

Işleri barlamagyň baş maksady – çözgütleri saýlap almak üçin iň oňat maglumatlar bilen üpjün etmekdir.

Önümçiligiň düzüm böleklerden gurluşy kärhanalaryň, önümçilik bölümleriniň kuwwatyny we onuň düzümini suratlandyrýar. Önümçiligiň düzüm gurluşy onuň ýöriteleşdirilişine esaslanýar. Önümçilik tilsimat boýunça önümlerde we jaýlarda ýöriteleşdirilýär. Şolara görä hem düzüm gurluşlar teklip edilýär.

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

Häzirki döwürde önümçiligiň guralyşy tehniki prosesiň ösüşini çaltlandyrmaga täsir edýär, ol diňe tehnikany oňat ulanmaga ýardam etmän, eýsem tehnikada we tilsimatda

özgermeleriň geçmegi üçin şert döredýär. Mysal üçin, köpçülikleýin önümçiligi yzygiderli usullar esasynda guramak birnäçe işlere ukyply stanoklaryň, köpsanly ulag enjamlarynyň, sol sanda, konweýerleriň dürli görnüşleriniň ýüze çykmagyna getirdi.

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

Şeýlelik bilen, häzirki zamanda, önümçiligi guramakda şu aýratynlyklar häsiýetlidir:

– işiň usulýetini kämilleşdirmek;

– ulgamlaýyn, toplumlaýyn çemeleşmäni ornaşdyrmak;

– önümçiligi guramakda kompýuterleri we beýleki elektron gurallary giňden ulanmak.

Önümçiligi guramagyň häzirki döwürde esasy maksady önümçiligiň harajatlaryny tygşytlamak we önümiň bäsdeşlige ukyplylygyny pugtalandyrmakdyr. Olary amala aşyrmagyň esasy wezipesi öndürijiligi ýokarlandyrmak we zähmeti güýçli depginde alyp barmakdyr. Şulara baglylykda, önümçiligi guramak bilen meşgullanýan işgärleriň işinde zänmetiň oýlanyşykly guralyşy möhüm orun tutýar.

Şu ugurda zähmet durmuşynyň hili barada aýtmak ýerliklidir. Zähmet durmuşynyň hili diýlip işgärleriň möhüm şahsy isleglerini kärhanada zähmet çekmek arkaly kanagatlandyrmak mümkinçiligine aýdylýar.

Zähmet durmuşynyň hil sypatlary şu añlatmalardan ybaratdyr:

– işiň gyzykly bolmagy;

– işçileriň zähmetini adalatly sylaglamak we olaryň zähmetini ykrar etmek;

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

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

– işçileri özlerine degişli işleriň çözgütlerini taýýarlamaga gatnaşdyrmak;

– işiň kepilligi we işgärler bilen dostlukly aragatnaşyklary üpjün etmek.

ABŞ-da senagat konferensiýasynyň Geňeşiniň geçiren sosiologiýa barlaglary Amerikanyň işçileriniň 80% öz işinden kanagatlanýandygyny, sol sanda, olaryň üçden biriniň (27%) örän oňat kanagatlanýandyklayny ýüze çykarypdyr. 20% kanagatlanmaýandygy, 6,5% erbet kanagatlanýandygy bellenilýär. Şu barlagyň netijeleri boýunça, amerikan işçileriniň zähmet durmuşynyň hiline täsir edýän aňlatmalar öwrenilip, zähmeti guramaga degişli bir topar teklipler berilýär.

Barlagyň netijesi, meselem, Amerikanyň işçileriniň ykdysady taýdan üpjünçiliginiň oňatlaşmagy bilim, medeniýet we durmuş gymmatlyklaryna garaýşy üýtgetdi. Önümçilik zähmetiň häsiýetiniň üýtgemegi bilen bagly kynçylyklary başdan geçirýär. Köp adamlar ýokary derejede ýöriteleşdirilen we birsyhly gaýtalanyp duran operasiýalaryň argynlygy döredýänligini we işe höwesi gaçyrýanlygyny belleýärler. Işgärlerde işe çykmazlyk, geldi-geçer ýaly hadysalar köp gaýtalanyp başlasa, şolara degişlilikde öndürijiligiň depgini aşak düşýär. Amerikanyň kärhanasynda şu döran ýagdaýy düzetmek üçin zähmeti guramaga täzeden garap, ony kämilleşdirýän usullar ulanylýar. Olaryň arasynda işiň gerimini giňeltmek we onuň mazmunyny baýlaşdyrmak ýaly usullary bellemek zerurdyr. Birnäçe işleri birleşdirip, işiň gerimini giňeltmegiň hasabyna

zähmeti guramagy kämilleşdirmek ýa-da işiň mazmunlylygyny ýokarlandyrmagyň hasabyna ony baýlaşdyryp, zähmeti guramagy täzeden ýola goýmak mümkindir. Eger-de zähmetiň guralyşy işgärler tarapyndan makullanan halatynda, ol üstünlik getirer.

II.5. Önümçilik kuwwatynyň taslamalaşdyrylmagyna ýolbaşçylyk etmek

Önümçilik kuwwaty – bu kesgitli wagtda iň köp öndürilen önümiň işini, hyzmatyny, möçberini aňladýar. Buraw kärhanasynyň önümçilik kuwwaty buraw işleriniň möçberi boýunça guýyny burawlamakda metr birliginde geçilýän çuňlugy görkezýär. Nebit-gaz çykaryjy önümçiliginiň kuwwaty çykarylýan uglewodorod çig malynyň iň ýokary möçberi bilen ölçenilýär.

Önümçilik ulgamyny döretmek ugurda ýerine ýetirilýän işler önümçilik kuwwatynyň möçberini, onuň ýerleşýän ýerini, kärhanany taslamagy wezipe edinýär.

Önümçilik kuwwaty bilen bagly meseleler şu işlerde möhüm orny eýeleýär. Şu tapgyrda özara bagly obýektleriň sany we olaryň kuwwatynyň möçberini kesgitlemek, obýektleriň ýerleşýän ýerini anyklamak gerekdir.

Birinji mesele kärhananyň görnüşini (uly ýa-da kiçi) saýlap almaly diýen meseledir. Önümçilik obýektleriniň sany we olaryň öndürijiligi baradaky çözgütler netijelilik we bazary öwrenmek arkaly kabul edilýär. Birnäçe deliller merkezleşdirilen uly kärhanalary döretmegi, beýlekileri bolsa uly bolmadyk ýaýraw ýerleşdirilen kärhanalaryň gurulmagyny goldaýarlar.

Uly merkezleşdirilen kärhanadaky çig maly senagat taýdan gaýtadan işleýän önümçilik talap edýär. Mysal üçin, nebit önümlerini öndürmek, çig maly özgerdip, gutarnykly taýýar önümleri çykarmak we başgalar. Şeýle önümçilik gymmat bahaly ýöriteleşdirilen enjamlary talap edýär.

Bir ýere köp adamlary ýa-da dürli önümleri guramaçylykly

toplamak zerurlygy ýüze çykanda, uly kärhanalary döretmek amatlydyr. Mysal üçin, maşynlary ýygnaýan kärhana, nebithimiýa kärhanasy we başgalar.

Müşderileriň dagynyk, örän giň ýaýraw ýerleşen ýagdaýynda, olar kärhana bilen amatly gatnaşyk saklar ýaly kiçi kärhanalar döredilýär. Mysal üçin, banklar, bejeriş-gurluş kärhanalary, ýangyç söndüriji edaralar we ş.m.

Birnäçe önümçilik ulgamlarynda utgaşdyrmak usuly ulanylýar: uly we kiçi kärhanalar bilelikde döredilýär. Mysal üçin, konserndäki nebiti, gazy çykaryjy kärhanalar, olardan önüm öndürýän birleşikler, ýangyç guýuly nokatlar we başgalar. Adatça, örän köpsanly giňden ýaýran kärhanalar (bejeriji kärhana, ýangyç guýujy nokatlar) we merkezleşdirilen uly mukdarda maýa goýmaga ukyply önümçilik merkezleri (nebiti, gazy çykarýan birleşmeler, nebit önümlerini öndürýän zawodlaryň toplumlary) gurulýar.

Kärhanany ýerleşdirmek boýunça ilki bilen umumy, soňra oňa baglylykda, ýörite aýratyn çözgütler kabul edilýär. Kärhanany ýerleşdirmek baradaky çözgüdi kabul etmek üçin yklymy, ýurdy, welaýaty, etraby, şäheri we anyk önümçilik meýdançany saýlap almak ýaly meseleler yzygiderlilik bilen öwrenilýär.

Kärhananyň ýerleşjek ýerini saýlamak üçin şu görkezijiler hasaba alynýar:

– haryt bazarynyň ýagdaýyna täsir bildirýän demografiki we ykdysady güýçler;

– önümçilige zerur maddy serişdeleri getirmek üçin emele gelýän ulag harajatlary we olaryň çeşmeleri;

– işçi güýjüniň sany we hili;

– energiýa we suw bilen üpjünçilik;

– syýasy durnuklylyk;

– salgyt syýasaty we ykdysady ösüşi höweslendirmek;

– ekologiýa;

– ýer uçastogynyň we gurluşygyň gymmaty;

– durmuş şertleri (mysal üçin, klimat, bilim ulgamy, medisina hyzmaty, medeniýet, dynç almak we başg.).

Kärhanalaryň köp görnüşleri üçin onuň ýerleşjek ýeri kesgitlenende haýsydyr bir täsir ediji güýje artykmaçlyk berilýär.

Kärhanany taslamak, işleriň nobatdakysy bolup, ol kärhananyň ölçegini, gurluş görnüşini we ol ýerde önümçilik serişdeleriň ýerleşdirilişini aňladýar.

Kärhanany saýlanylyp alnan ýerine ýerleşdirmek üçin taslamalaryň adaty görnüşlerinden peýdalanýarlar:

– önümçilik serişdelerini ýerine ýetirilmeli işleriň meňzeş görnüşleri boýunça toplap ýerleşdirmek. Mysal üçin, buraw işlerinde desgany, gurluşyk serişdelerini, energiýa beriji enjamy toparlar boýunça ýerleşdirmek;

– önümçiligi yzygiderli alyp barmak boýunça taslama köpçülikleýin önümçilikde ýa-da üznüksiz topar işler ulgamynda ulanylýar. Her bir taýýarlanylýan önüm birmeňzeş operasiýalara sezewar edilýär. Enjamlar (önümçilik serişdeleri) iş orunlarda ýerine ýetirilmeli operasiýalar boýunça yzygiderli ýerleşdirilýär. Önümleri ýygnap taýýarlamak şu görnüşiň aýdyň mysalydyr.

– önümçiligi bellenilen ýerde guramak, gurluşyga degişli taslama boýunça ýerine ýetirilýär. Öndürilýän önüm ýa-da alyjy hereketsiz ýagdaýda bolanda, iş ýerine zerur dürli önümçilik serişdeleri berilýär. Bu görnüş wagtlaýyn häsiýete eýedir, olar taslamadaky işler tamamlanýança hereket edýärler. Şu görnüşde duş gelýän mesele önümçilik serişdelerini bir-birine päsgel bermez ýaly ýerleşdirmegi çözmekden ybaratdyr. Meselem, gurluşyk önümlerini taýýarlaýan kärhanalar operasiýalaryň görnüşlerine görä düzülendirler (çig mal üçin ambarlar, betony taýýarlamak, demir-beton önümleri çykarmak).

Kärhanany taslamak boýunça iş toplumlar özara bagly yzygiderli tapgyrlara bölünýärler. Şu tapgyrdaky işleri sypatlandyralyň:

Неподшитые заметки Стр.81

1. Başlangyç maglumatlary ýygnamak.
2. Kesgitlenen öndürijiligi üpjün etmek üçin önümçilik serişdeleriň möçberini we görnüşini anyklamak.
3. Her önümçilik meýdançada ýerleşdiriljek enjamlaryň, guruljak ammarlaryň umumy meýdançasyny kesgitlemek.
4. Toplum işlere baglylykda, aýry-aýry meýdançalaryň ýerleşişini kesgitlemek.
5. Esasy we kömekçi meýdançalaryň ölçegini hem-de ýerleşen ýerini anyklaýan geljekki esasy işleri taýýarlamak.
6. Esasy işlerde enjamlaryň we beýleki önümçilik serişdeleriň meýdançalardaky ýerleşjek ýerlerini kesgitlemek.

Kärhanany taslamak işleri täsir ediji güýçleriň giden toparyny göz öňünde tutmak bilen alnyp barylýar. Şu meseläniň ýokary derejede çylşyrymly bolmagy, adatça, "iň amatly" netijä däl-de, "eglişik" boýunça alynýan netijä ymtylmak ýeke-täk ýerlikli çözgüt hasap edilýär. Taslamanyň oňat hilli taýýarlanmagy üçin, ony düzüjileriň seljeriş we döredijilik ukyplarynyň bolmagy örän möhümdir.

II.6. Önümiň hilini dolandyrmak

Önümiň hili onuň täzeligini, tehniki derejesini, şikessiz taýýarlanylyşyny, ulanyşdaky ygtybarlylygyny aňlatmak bilen birlikde, bäsdeşlik göreşinde, bazardaky eýeleýän ornuny pugtalandyrmakda möhüm serişdedir. Şonuň üçin hem, häzirki döwürde kärhanalar önümiň ýokary hilini degişli ulgam arkaly üpjün etmäge aýratyn üns berýärler. Oňa önümiň hilini dolandyrmagyň ulgamy diýilýär.

Önümiň hilini üpjün etmek hili sypatlandyrýan standartlary taýýarlamagy, hil we onuň gözegçiligi bilen bagly işleri ýerine

ýetirmekde jogapkärçiligi paýlamagy aňladýar. Önümiň hili içerki we daşarky düzüm böleklerinden ybaratdyr.

Hiliň içerki düzüm bölekleri çykarylýan önümiň içki gurluşyny häsiýetlendirýän aýratynlyklara: önümiň ulanylyş möhleti, şikesleriň ýoklugy, tehniki aýratynlyklary, ýerine ýetiriliş derejesi, bezelişi degişlidir.

Önümiň alyjynyň islegini kanagatlandyryşy, bäsdeşlige ukyplylygy daşarky düzüm böleklerdir.

Häzirki döwürde halkara hyzmatdaşlygyň ösmegi bilen önümiň hilini dolandyryjy ulgam aýratyn ähmiýete eýe boldy we oňa bolan garaýşyň üýtgemegi bilen häsiýetlendirilýär.

Hili dolandyrmakda täze çemeleşme ýüze çykdy. Şu çemeleşme üç sany möhüm bölekden ybaratdyr: gözegçilik, seljerme we şu esasda tilsimat toplum işlerini sazlaşdyrmak. Ýagny olar hiliň talap bildirilýän derejesini goldamaga gönükdirilen çäreleri saýlap almagy we işe ornaşdyrmagy göz öňünde tutýarlar. Hile gözegçilik etmekde dürli usullar ulanylýar.

Statistika usulynyň maksady önümiň hiliniň tötänden üýtgemeginiň öňüni almakdyr.

Saýlama gözegçilikde önümleriň uly toparynyň içinden belli sanly nusgalary barlamak netijesinde ähli önümleriň hili baradaky çözgüt kabul edilýär.

Tilsimat gözegçiligi amala aşyrmak üçin tehnologiýa toplum işleriniň gözegçilik kartasy peýdalanylýar. Şu usulyň maksady önümçilikdäki işleriň haýsy wagtda gözegçilikden sypyp başlaýandygyny kesgitlemekdir.

Hili üpjün etmek boýunça Günbatar ýurtlarda maksatnamalaryň şu görnüşlerine aýratyn üns berilýär:

1. Demingiň çemeleşmesi: U.Edwards Deming Ýaponiýanyň senagatynda bitiren işleri üçin dünýäde meşhurlyga eýe bolan maslahatçydyr. Ýaponiýada Demingiň baýragy hili üpjün etmekde iň uly üstünligi gazanan firma

berilýär. Deming ýokary hili gazanmak üçin öndürijini üpjün edijileriň, alyjylaryň we maýadarlaryň tagallalarynyň birleşdirilmegini ündeýär.

2. Hil toparynyň ýygnanyşygy: önümçilik bölüminiň işçileriniň ýa-da hünärmenleriniň yzygiderli geçirýän hil ýygnaklaryna meýletin gatnaşmaklaryny aňladýar.

Toparyň agzalary, adatça, hile degişli meseleleri anyklamaga we çözmäge ýardam berýän ýörite taýýarlygy geçirýärler. Kärhananyň bilermenleri wagtal-wagtal toparyň ýygnanyşygyny çagyrýarlar, emma toparyň üstünligi işgärleriň işeňňirligi bilen ölçenýär. Şu ýygnanyşyklara gatnaşmak işgärleriň taýýarlygyny oňatlaşdyrýar, şahsy kämillige ýol açýar.

3. "Hil üçin tölenmeýär". Şu ýörelge maslahatçy Fil Krosbi tarapyndan işlenilip taýýarlandy. Ol kärhananyň hil meselelerine garaýşyna, hili peseltmezlik üçin öňüni alyş çäreleriň durmuşa geçirilmegine we şu ugurdaky umumy harajatlaryň möçberine aýratyn ähmiýet berýär. Hil üçin tölenilmeýär, hiliň pesligi we ýoklugy üçin tölemeli bolýar, şu zatlar gözegçiligiň işidir. Krosbiniň maksatnamasynda statistiki gözegçilige aýratyn orun berilýär. Şuňa garamazdan, onuň iş ýüzüne geçirilmegi dolandyryjynyň özüni alyp barşyna baglydyr diýip, F.Krosbiniň ýörelgesinde bellenilip geçilýär.

ABŞ-yň firmasynda hili dolandyrmagyň binýady şu ýörelgelere esaslanýar:

1. Hili ýokarlandyrmaga gönükdirilen çärelerde olaryň firmanyň strategiýasynyň düzüm böleginiň bolmagy hökmanydyr.

2. Hili dolandyrmakda baş wezipe gözegçililk däl-de, işleri şikessiz ýerine ýetirmekden ybaratdyr.

3. Üpjün edijiler hyzmatdaşlar bolup çykyş etmelidir.

4. Işgärleriň hünärliligini kämilleşdirmek.

II.7. Kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygyny dolandyrmak

Kärhananyň bäsdeşlige ukyby onyň bazardaky ýagdaýyny kesgitleýän ykdysady aýratynlyklaryň uly toplumy bilen şekillendirilýär. Bu toplum önümçilik harydyň häsiýetlerini, şeýle hem, önümçiligiň we önüm ýerleşdirmegiň ykdysady şertlerini döredýän güýçleri özünde jemleýär.

Diýmek, bäsdeşlik birmeňzeş harytlary öndürijileriň köpsanly alyjylary özüňe çekmek bilen iň uly peýdany gazanmak ugurda bazardaky ykdysady göreşi görkezýär.

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

– *telekeçilik şertleri:* kärhananyň alyjylara telekeçilik esasda karzy bermäge mümkinçiligi, kesgitlenen baha ýeňillikler, harytlary alşyp-çalyşmaga gepleşikleriň baglaşylmagy;

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

– *önüme tehniki hyzmaty guramak:* bildirilýän hyzmatlaryň möçberi, kepillendirilen bejerişiň möhletleri, kepillik möhletden soň hyzmatlaryň bahalary we ş.m.;

– *alyjylaryň kärhana baradaky pikirleri, kärhananyň il içindäki abraýy:* alyjylaryň bütin kärhana, şol sanda onuň önüminiň görnüşleri, hyzmatlary barada habarlylygy; kärhananyň haryt nyşanynyň onuň önümine alyjylaryň ünsüni çekmäge täsiri; alyjylaryň pikirini sorag-jogap arkaly ýüze çykarmak;

– *önüme hyrydarlygyň* ösmeginiň kärhananyň bazardaky ygdaýyna täsiri.

Kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygyny pugtalandyrmaga gönükdirilen guramaçylyk çäreleri şeýle beýan etmek bolar:

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

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

– öndürilen önümiň deregini tutujy başga önümler bilen deňeşdirilende artykmaçlygyny ýüze çykarmak we üpjün etmek;

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

– bäsdeşleriň bazarda meňzeş önüme degişli ulanýan çärelerini öwrenmek we bäsdeşiňkä görä artykmaçlyk berýän çäreleri taýýarlamak;

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

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

– öndürilen önümi ulanmak üçin ileri tutulýan ugurlary ýüze çykarmak we peýdalanmak;

– önümi dürli şertlerde işlemäge ýarawly bolmagyny üpjün etmek;

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

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

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

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

– bäsdeşlige dünýä derejesinden hem has ýokary bolmagy birsyhly täzelikleriň ornaşdyrylmagyny we dünýä bazarynda ýapon önümleriniň bäsdeşlige ukyplylygynyň ýokary derejesini höweslendirýär;

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

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

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

– içerki bazarda önüm öndürýän kärhanalaryň köpüsiniň dünýä bazarynda ýeterlik bäsdeşlige ukyplylygy üpjün

edilmeýär, çünki ulag harajatlarynyň möçberi örän uly. Şeýle harytlara piwo, sement, aýna senagatynyň önümleri degişlidir.

Dokma, nebit-himiýa, kagyz, alýumin, fanerany öndürmek, uçarlary ýasamak doly suratda içerki bazaryň islegi boýunça amala aşyrylýar. Dünýä bazarynda önümçilik harajatlarynyň möçberiniň ulylygy üçin olar bäsdeşlige ukyply däldir, harajatlaryň köp bölegini daşardan getirilen çig malyň we pes hünärli işçi güýjüniň gymmaty tutýar. Şu pudaklarda önümçiligiň tehnologiýa derejesinde, öňdebaryjy tilsimat ulanylmaýar we önümiň dürli görnüşlerini öndürmek uly kynçylyklary döredýär. Dünýä bazarynda Ýaponiýanyň firmalary, adatça, bazardaky paýy sabyrlylyk bilen, kem-kemden giňeltmek we uzak döwrüň dowamynda tilsimat taýdan artykmaçlygy gazanmak usullaryny ulanýarlar. Şunlukda, önümçiligiň ýokary netijeliligi, hili gazanylýar. Şeýle hem, ýokary hilli önümi çykarmak bilen Ýaponiýanyň firmalary önümiň ulanylmaga niýetlenen hemme peýdaly taraplaryny doly suratda şekillendirmelidir diýen ýörelgä eýerýärler. Ýaponiýanyň firmalary önümiň bezegine örän uly ähmiýet berýärler, çünki olar bezege alyjynyň estetiki islegini kanagatlandyrmagyň serişdesi hökmünde garaýarlar.

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

Dünýä bazarynda bäsdeşlige ukyplylygyň has ýokary derejesini ýapon kärhanalary (gämi gurluşyk, abzallary ýasamak, awtomobil, metallurgiýa, motosiklet öndürýän) gazandylar. Şu pudaklarda öňdebaryjy tehnologiýa we ýokary hünärli işçi

güýjüni ulanylyp, önümleri, zähmeti köp sarp edip ýygnamak häsiýetlidir.

Ýaponiýanyň kärhanalary bäsdeşlik babatdaky artykmaç taraplaryny şeýle şekillendirýärler:

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

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

– Ýaponiýanyň firmalarynyň önümçiliginiň tilsimatyny düýpli özgertmekde täzeligi ornaşdyrmaga ýokary derejede ukyplylygy;

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

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

– täze tehnologiýalara örän uly möçberli maýalar goýmak we täze önümi tizden tiz öndürmäge girişmek;

– Ýaponiýanyň maliýe we senagat birleşiklerini uly halkara maliýe merkezlerine öwürmek.

III bölüm

DOLANDYRYŞ STRATEGIÝASY

III.1. Dolandyryşyň strategiýasyna zerurlyk

Ýolbaşçynyň iş tejribesinde ýüze çykýan meseleler gaýtalanýan ýaly bolup görünýär. Şeýle ýagdaý durmuşda bolup geçýän üýtgeşmelerde üns berilmeýän halatynda döreýär. Şonuň üçin hem, dolandyryşdaky döreýän meseleleri netijeli çözmäge ýolbaşçynyň diňe öňki toplan tejribesi ýeterlik bolmaýar. Çünki dünýä durmuşynda bolup geçýän wakalar kärhananyň we jemgyýetiň ýagdaýyna gönümel täsir edýär, emma şu täsir ediji güýç hem durnukly bolman, öz nobatynda başga güýçleriň täsiri arkaly üýtgäp durýar. Durmuşyň dürli ugurlarynyň üýtgäp durmagy, dolandyryş işlerini oňa görä netijeli alyp barmak zerurlygyny emele getirýär, bu ýagdaý bolsa öz gezeginde ýolbaşçylykda ýüze çykýan meseleleri üstünlikli çözmek üçin dolandyryşyň strategiýasyna düýpli gyzyklanma döredýär.

Günbataryň ýurtlary bu ýagdaýa has öňräk göz ýetirdiler. 1960-njy ýyldan dünýä ykdysadyýetinde ýagdaýlaryň üýtgäp başlamagy sebäpli, käbir kärhanalar dargadylar. Emma kärhanalaryň aglabasy aman galmagy başardy. Onuň sebäbi ýönekeý düşündirilýär, ýagny ähli aman galan kärhanalar zerur wagtyň içinde özgermäni öwrendiler. Elbetde, kärhanalaryň içinde özgerişler elmydama-da bolup geçýärdiler, emma bu özgertmeleriň köpsanly bolmagyna garamazdan, kärhanalaryň işgärleri üçin köp işlemegi hem-de çeken zähmeti üçin az hak

almagy aňladyardy, şeýle hem, bu özgerişler döwürleýin (bölekleýin) häsiýetli diýip hasap edilýärdi.

Emma XX asyryň 80-nji ýyllarynda başlanan özgerişler bazar gatnaşyklarynda aman galyp, netijeli işlemegi maksat edinýän kärhanalaryň durmuş kadasyna öwrüldi. Her bir ýolbaşçy özgerişleri amala aşyrmagyň hysyrdyly işdigine, ýöne üýtgeşikligi geçirmese howply ýagdaýa duçar bolmagyň mümkindigine düşünip başlady. Diňe aman galmak däl, eýsem oňat işlemek isleýän kärhanalar mümkin bolan üýtgeşmeleri öňünden görmäge çalşyp başladylar. Dolandyryşdaky üýtgeşmeler üznüksiz häsiýete eýe boldular. Eger-de kärhana beýlekilere garanyňda has netijeli işleýän bolsa, onda ol entek wagt barka garaşylýan üýtgeşmeleriň her birine gaýtargy bermäge ukyply işlere taýýarlyk görmek bilen meşgul bolmalydyr. Üýtgeşmelerde dogry gaýtargy bermek aman galmagyň girewidir, emma olary öňünden görmegi we anyklamagy başarmak bolsa, girdejili işlemegiň kepilidir. Mümkin bolup biläýjek üýtgeşmelere göz ýetirmäge hem-de olary dolandyrmaga, ornaşdyrmaga islegi döredýän başarjaňlyk uly güýçdir, çünki ol üstünlikli işlemäge ynam döredýär. Bu ynam şu soraglaryň jogaplaryna esaslanýar. Kärhananyň strategiýasy nähili bolmaly? Kärhananyň işini nähili dolandyrmaly? Eýsem ony haýsy ýol bilen amala aşyrmaly? Bu derwaýys soraglara jogap bermäge diňe ylym ukyply bolup çykdy. Oňa ilkinji bolup professor Maýk Porter seslendi. Ol 1980-nji ýylda çap bolup çykan "Bäsdeşligiň strategiýasy – pudaklary we bäsdeşleri seljermegiň tehnologiýasy" diýen işinde strategiýany tapgyrlaýyn kesgitlemegi ilkinji bolup başardy. Ol strategiýa, ilkinji nobatda, şu düzüm böleklere esaslanýar diýip hasap edýär: biri-birinden tapawutly önümleri giňişleýin öndürmek; harytlary bazaryň mümkin boldugyça diňe bir böleginde jemlemek; harajatlary yzygiderli tygşytlamak.

Strategiýanyň ylmy taýdan delillendirilen binýadyny dogry

Неподшитые заметки Стр.91

esaslandyrmak bilen M.Porter dünýä boýunça meşhurlyk gazandy, dolandyryşyň strategiýasy bolsa ykdysadyýeti uzak möhletli tapgyrlar boýunça maksatly ýöretmegiň hökmany ugruna öwrüldi. Strategiýa dürli kesgitlemeler berilýär, çünki ol kärhananyň hemme taraplaryny öz içine alýar.

Strategiýa geljek döwürde kärhananyň üstünlikli işini üpjün edýän ýolbaşçynyň taýýarlan bäsdeşlige ukyply toplum çäreleridir. Hakykatda, strategiýa dolandyryş işleriniň meýilnamasydyr, ol kärhanalaryň, sarp edijileriň isleglerini kanagatlandyrmaga we işleri netijeli ýola goýmaga dönükdirilendir. Ýolbaşçylar strategiýany kärhananyň işini talabalaýyk dolandyrmak, şeýle hem, birnäçe ugurlaryň aralygyndan netijelisini saýlap almak üçin ulanýarlar. Strategiýadan peýdalanmagy başarmaýan ýolbaşçynyň oňat sepgitlere ýetmek üçin oýlanyşykly maksatly işleri amala aşyrmaga mümkinçiligi bolmaýar.

Dolandyryş meýilnamasy kärhanalaryň ähli funksiýasyna we olaryň düzüm böleklerine degişlidir: önümçilik, üpjünçilik, ýerleşdirmek, maliýe, marketing, işgärler, ylmy-barlag işler, innowasiýa we ş.m. Olaryň her biri strategiýada ähmiýetli orun tutýar. Strategiýasyny taýýarlamak kärhananyň dürli derejesine degişli dolandyryşyň ähli çözgütlerini we bäsdeşlige gönükdirilen hemme çärelerini ylalaşykly işläp düzmegi wezipe edip goýýar. Kärhananyň uzak möhlete gönükdirilen ösüş ugruny saýlap almak, netijeli strategiýa çärelerini taýýarlamak, öňde goýlan maksada ýetmek üçin strategiýany durmuşa geçirmäge ukyply bolmak ýaly ýüze çykýan meseleler işiň netijeliligine örän uly täsir edýär.

Dogrudan hem, oňat strategiýa we ony ýerlikli durmuşa geçirmegi başarmak netijeli dolandyryşyň iň oňat ýoly diýlip hasap edilýär. Şonuň üçin hem, ýolbaşçynyň strategiýasyny oňat işläp taýýarlamaga we ony durmuşa geçirmäge başarjaňlyk ukybynyň bolmagy hökmanydyr. Bazar gatnaşyklarynda

synagdan üstünlikli geçen çäre dolandyryşyň hiline hemme taraplaýyn berlen baha strategiýany netijeli amala aşyrmakdyr.

Oňat strategiýany durmuşa doly suratda geçirmek üçin ýolbaşçylar tötänleýin döreýän oňaýsyz şertleriň ýetirýän täsiriniň öwezini dolmaly bolýarlar, onuň üçin strategiýa babatda goranyşy, işewürlik gatnaşyklaryny ulanyp, çözgütleri kabul edýärler. Hakykatdan hem, oňat strategiýa kärhananyň, bazarda tutýan ornuny ýeterlik derejede pugtalandyrmaga hem güýçli bäsdeşlige, şeýle-de, tötänleýin käbir ýagdaýlaryň ýüze çykmagyna garamazdan, barlamaga mümkinçilik berýär.

Bütin gurama üçin strategik meýilnamany düzmek, ilkinji nobatda, ýokary ýolbaşçylaryň gaýra goýulmasyz wezipesidir. Orta we aşaky derejeleriň ýolbaşçylary degişli maglumatlary bermek arkaly we yzyna gaýdyş baglanyşyklary üpjün etmek bilen öz goşantlaryny goşýarlar. Çylşyrymly strategik meýilnamalar bilen iş salyşýan uly kärhanalardaky ýolbaşçylar elmydama diýen ýaly meýilnamanyň ýazmaça görnüşini resmileşdirýärler. Meýilnama degişli örän köp hatlaryň we resminamalaryň bolmagy ähtimaldyr. Şonuň üçin bu işde häzirki zaman tehniki serişdeleriň ulanylmagy maksadalaýykdyr.

III.2. Kärhananyň maksady

Meýilnamany işläp taýýarlamakda ilkinji hem-de möhüm çözgütleriň biri hem kärhananyň maksadyny kesgitlemekdir. Maksatlar esasy we anyk görnüşe bölünýär. Olar kärhananyň döremeginiň we önümleri işläp çykarmagynyň sebäplerini hem-de onuň durmuşdaky borjuny, esasy wezipesini beýan edýär. Maksatlar şol wezipäni amala aşyrmak üçin işlenilip taýýarlanylýar, olar soňky işleriň ählisinde kabul edilýän dolandyryş çözgütleriniň netijeliligini ölçeýän görkezijiler hökmünde kabul edilýär.

Ýolbaşçylar üçin esasy wezipe kärhananyň iş ugrunyň

belgisini kesgitlemekdir. Şu belginiň kesgitlenilmedik ýagdaýynda, ýolbaşçylar çözgütleri kabul etmek üçin diňe özleriniň şahsy pikirlerine esaslanýarlar. Şeýle çemeleşmek çözgütleriň obýektiwliligine belli bir derejede päsgel berýär. Netijede kärhananyň üstünlikli işlemegi üçin zerur ähmiýeti bolan maksatlaryň jebisleşmegi däl-de, güýçleriň dargamagy bolup geçýär. Esasy wezipe kärhananyň eýeleýän ornuny jikme-jik aýdyňlaşdyryp, dürli guramaçylyk derejeleriniň maksatlaryny hem strategiýalaryny anyklamak üçin onuň ugruny, sepgitlerini anyklamakdyr. Olar şu aşakdakylardan ybaratdyr:

– öndüriljek önümleri ýa-da hyzmatlary kesgitlemek, bazar we tilsimaty anyklamak bilen bagly kärhananyň wezipelerini kesgitlemek;

– kärhananyň iş ýörelgelerine täsir edýän daşky gatnaşyklary öwrenmek;

– kärhanadaky işewürligiň medeni derejesini ýokarlandyrmak.

Esasy wezipä alyjylaryň isleglerini kesgitlemek we olary netijeli kanagatlandyrmak nukdaýnazaryndan garaýan ýolbaşçylar hakykatda kärhanany goldamak üçin diňe bir delil müşderileri döredýärler. Piter Drukeriň belleýşi ýaly, telekeçiligiň maksadyny kesgitlemek üçin müşderini döretmek hereket edýär. Eger-de telekeçilik özüniň esasy wezipesi hökmünde müşderileri döretmegi kabul edinse, onda ol özüniň durmuşa ukyplylygyny saklamak üçin zerur peýdany gazanyp bilerdi.

Birnäçe ýolbaşçylar öz kärhanasynyň esasy maksadyny işläp taýýarlamaga we saýlap almaga parhsyz garaýarlar. Olar üçin esasy maksat aýdyň ýaly bolup görünýär. Eger-de kiçi telekeçilik bilen meşgullanýan adamdan onuň esasy maksady barada soralsa, onda, megerem, jogap şeýleräk bolar: "Elbetde, girdeji almak". Haçan bu sorag barada çuňňur oýlanylanda,

girdejiniň esasy maksat hökmünde saýlanylyp alynmagynda käbir näsazlyklar aç-açan göze ilýär.

Girdeji kärhananyň doly suratda içki meselesi däldir. Çünki kärhana açyk ulgam bolup, ahyrky netijede ol daşyndaky haýsydyr bir bildirilýän talaby ödäp bilende durmuşa ukyplylygyny saklap biler. Durmuşa ukyplylygy saklamak bilen girdejini gazanmak üçin, kärhana ýerleşen ýerindäki daş-töwerege ser salmalydyr, gözegçilik etmelidir. Ine, şu sebäbe görä hem, ýolbaşçylar hut daş-töwerekde kärhananyň esasy maksadyny gözleýärler. Esasy maksady, borjy saýlap almak üçin ýolbaşçylar şu soraga jogap taýýarlamalydyrlar: "Biz müşderilerimiziň haýsy talaplaryny kanagatlandyryp bileris?".

Esasy maksady kesgitlemek zerurlygy tanymal ýolbaşçylar tarapyndan dolandyryşyň irki döwürlerinde ykrar edilipdi. Mysal üçin, Genri Ford girdejiniň ähmiýetine oňat düşünýän ýolbaşçy hökmünde Ford kompaniýasynyň esasy maksady ilat üçin arzan maşynlary öndürmek diýip kesgitledi. Eger kimde-kim şeýle edýän bolsa, onda girdeji onuň duşundan geçip bilmez diýip, ol belläpdi.

Kärhananyň girdeji ýaly çäkli esasy maksady saýlap almagy çözgütleri kabul etmekde päsgelçilik döredýär. Netijede, möhüm görkezijiniň hem göz astyndan sypmagy ahmaldyr. Bu ýagdaýyň geljekdäki çözgütleri kärhananyň pes derejedäki netijeliligine getirmegi mümkindir.

Mysal üçin, dünýä ýurtlarynyň birnäçesinde aýry-aýry döwürlerde demir ýoluň bäsdeşlige, şeýle hem girdeji almaga ukybynyň peselýändigi mälimdir. Alymlar şeýle ýagdaýy umumy maksadyň nädogry kesgitlenilmegi bilen düşündirýärler, ýagny umumy maksadyň mazmuny ulag kärhanasynyňky ýaly däl-de, demir ýol kärhanasy hökmünde añladylypdyr. Şeýle çemeleşmek, ulagy ösdürmekde daş-töwerekde tehnologiýada, bäsdeşlikde bolup geçýän üýtgeşmeleri nazarda tutmaga mümkinçilik bermeýär. Şu sebäpden hem ýolagçy gatnadýan we

ýük daşaýan beýleki-awto, howa, suw-ulaglaryň ösüş derejesi ünsden düşürilipdir.

Telekeçilik bilen meşgul bolmaýan edaralaryň dürli häsiýetli müşderilerini hasaba alýan umumy maksady kesgitlenilýär. Mysal üçin, bilim edaralary talyplar, mugallymlar, kömekçi işgärler barada alada etmeli, şonuň bilen birlikde ýurduň içindäki, kähalatda käbir daşary ýurtly ilaty öz hyzmatlary bilen üpjün etmeli. Şuňa görä-de, şu edaralar öz müşderilerine gönükdirilen umumy maksady kesgitlemegi borçlary hasap edýärler. Çünki şeýle ýagdaý, býujet serişdeleriniň tygşytly peýdalanylmagyna, edaranyň il içindäki abraýynyň ýokary galmagyna ýardam berýär.

Şoňa meňzeşlikde, kiçi kärhanalar hem alyp barýan işleriniň many mazmunyna laýyklykda aşa çylşyrymly bolmadyk umumy maksady kesgitlemelidirler. Olar başlangyç ýagdaýlarda adaty, ýönekeý hyzmatlar bilen meşgullanyp, belli bir tejribäni toplap, soňra kämilleşseler netijeli bolýar.

Kärhananyň umumy maksadyna onuň ýolbaşçysynyň häsiýetli gymmatlyklary hem täsir edýär. Kabul edilen umumy maksadyň subýektiwligini peseltmek we obýektiwligini ýokarlandyrmak üçin anyk maksatlar kesgitlenilýär. Umumy maksatdan gelip çykýan anyk maksat belli netijeleri kesgitli möhletde gazanmagy üpjün edýän dolandyryşyň öz üstüne alan borjuny aňladýar. Olar näçe, nähili görnüşli işleriň, haýsy wagt aralygynda amala aşyrylmagyny şekillendirýärler, ünsi we tagallany ýerine ýetirilmeli işe gönükdirýärler. Her bir tapgyrdaky aýgytlaýjy netije üçin maksady kesgitlemek zerurdyr, şeýle çemeleşmek ahyrky netijä ýetmäge ýardam berýär. Esasan, iki sany aýgytlaýjy netijäniň görnüşine üns berilýär, olaryň birinjisi maliýe işlerine, ikinjisi-strategiki işlere degişlidir. Ýerlikli maliýe netijäni almak bu ähmiýetli zerurlykdyr, çünki başga ýagdaýda kärhana töwekgelçilikli şertlerde aman galmak başartmaýar. Kabul ederlikli strategiki netijelere ýetilmegi

Неподшитые заметки Стр.96

kärhananyň bazardaky eýeleýän uzak möhletli ornuny we bäsdeşlige ukyplylygyny goldamak üçin möhümdir.

Maksatlar kärhananyň üstünlikli işlemegine täsir edýän sypatlary özlerinde jemleýärler. Maksatlaryň dürs we ölçenilýän bolmagy zerurlykdyr. Mysal üçin, ýylyň dowamynda işgäriň zähmet hakyny 10 göterim artdyrmak.

Ýolbaşçy maksady aýdyň ölçemäge mümkinçilik berýän görnüşde beýan edýär, şeýlelik bilen geljekki çözgütleriň kabul edilişine we işiň alnyp barylyşyna baha bermäge esas döreýär. Maksatlary wagta görä kesgitlemek netijeliligiň aýratyn görnüşidir. Iş ýüzüne ornaşdyrylmaly işler anyklanylýar we olaryň ýerine ýetirilýän möhleti takyk kesgitlenilýär.

Uzak möhletli maksatlar 5 ýyldan köp ýyla çenli taýýarlanylan meýilnamalara, gysga möhletli maksatlar 1-3 ýyllyk düzülýän meýilnamalara häsiýetlidir.

Kärhananyň netijeliligini ýokarlandyrmaga hemaýat etmek üçin maksatlar elýeterli bolmalydyr. Kärhananyň mümkinçiliklerine laýyk gelmeýän maksatlar serişdeleriň ýetmezçiligi ýa-da daşky güýçleriň oňaýsyz täsiri bilen ony kyn ýagdaýa duçar edip biler. Mysal üçin, işgärlerde işe höwesiň ýa-da ulanylýan serişdeleriň netijeliliginiň peselmegi mümkin.

Maksatlar özara bir-birlerine ýardam berer ýaly işlenilip taýýarlanylýar. Başgaça aýdylanda, bir maksada ýetmek üçin zerur bolan hereketler we çözgütler beýleki maksatlaryň amala aşyrylmagyna päsgel bermeli däldir. Maksatlar bir-birini goldap biler ýaly düzülmedik halatynda, maksatlary amala aşyrmaga jogapkär kärhanalaryň bölümleriniň arasynda düşünmezligiň, dawanyň döremegi mümkindir. Maksatlar dogry düzülip, işgärleriň dykgatyna ýetirilse we degerli höweslendiriş çäreleri ulanyp, amala aşyrylsa, onda maksatlaryň dolandyryş strategiýasynyň toplum işlerinde ähmiýetli orny eýelejekdigine göz ýetirmek bolar. Dolandyryş strategiýasyndaky işleriň üstünligi maksatlaryň esaslandyrylyşyna baglydyr.

III.3. Daşky gatnaşyklara baha bermek

Esasy we anyk maksatlary kesgitläp, strategiýaly meýilnama degişli işleriň ýagdaýyna barlag geçirmek tapgyry ýolbaşçylar tarapyndan ýerine ýetirilýär. Kärhananyň daşky gatnaşyklaryny öwrenmek bu ugurdaky ilkinji ädimdir. Ýolbaşçylar şu ölçeglere salgylanyp, daşky gatnaşyklara baha berýärler:

1. Gündelik strategiýa täsir edýän dürli güýçleriň üýtgeýşini öwrenmek.

2. Kärhananyň gündelik strategiýasy üçin howp döredip biljek güýçlere göz ýetirmeli. Bäsdeşleri gözegçilikde saklamak ýolbaşçylara howpuň döräýjek ugurlaryny salgy berýär.

Meýilnama düzedişleri girizmek üçin, haýsy güýçleriň mümkinçilikleriniň köpdügini anyklamaly. Düzedişler maksada ýetmek üçin ýerine ýetirilýän işleriň netijeliligini ýokarlandyrýar. Daşky gatnaşyklaryň seljerilmegi işleriň toplumy bolup, olar arkaly meýilnamany işläp düzüjiler kärhananyň daşky gatnaşyklaryna gözegçilik etmek bilen, oňat mümkinçilikleri we döräýjek howply ýagdaýlary kesgitleýärler.

Daşky ýagdaýlary seljermeklik möhüm netijeleri almaga hemaýat berýär. Ol kärhana üçin şu mümkinçilikleri döredýär:

– geljekki mümkinçilikleri çaklamaga wagt berýär;

– garaşylmadyk wakalar üçin meýilnamany düzmäge wagt berýär;

– döremegi mümkin howply ýagdaýlara ýol bermez ýaly, duýduryş çärelerini işläp taýýarlamaga wagt berýär.

Şeýle seljerme döräp biläýjek howply ýagdaýlary dürli görnüşdäki peýdaly mümkinçiliklere öwürmäge hem ýardam berýär.

Daşky howplar we mümkinçilikler. Daşky gatnaşyklary seljerip görmek arkaly, kärhananyň duş gelip biljek howply we oňaýly ýagdaýlaryny äşgär edip, olaryň sanawyny düzmek

Неподшитые заметки Стр.98

mümkindir. Bu barada dolandyryş boýunça daşary yurt edebiýatlarynda beýan edilýär. Kärhanada her bir güýjüň ähmiýetliligi ölçenilýär we bu güýçleriň täsirine baha bermek göz öňünde tutulýar.

Kärhanada gabat gelýän howply ýagdaýlar we oňat mümkinçilikler şu böleklere bölünýär: ykdysady, syýasy, bazar, tilsimat, halkara ýagdaýy, bäsdeşlik, durmuş taýdan özüňi alyp barmak.

Ykdysady güýçler. Ykdysadyýetiň gündelik we geljekdäki ýagdaýy kärhananyň maksatlaryna uly täsir bildirýär. Daşky gatnaşyklarda güýçlere birsyhly gözegçilik arkaly baha bermelidir. Olardan inflýasiýanyň (ýa-da defilýasiýanyň) ösüş depginleri, iş bilen üpjünçiligiň derejesi, halkara tölegleriňdäki deňagramlylyk, milli pul birliginiň ýurduň daşyndaky durnuklylyk derejesi, salgydyň möçberi ýaly görkezijileri bellemek bolar. Bu görkezijiler ykdysady ýagdaýyň her pursatdaky üýtgeýşini häsiýetlendirýärler, şonuň üçin bu güýçlere *ykdysady indikatorlar* hem diýilýär. Bu güýçleriň her biri kärhana üçin howply ýa-da oňat ýagdaýlary emele getirmäge gatnaşyp bilerler. Şol bir wagtda, haýsydyr bir kärhana üçin ykdysady howply güýç, beýleki kärhana üçin oňat mümkinçilik bolup biler. Mysal üçin, ykdysadyýetiň pese düşen döwürlerinde awtomobiller üçin ätiýaçlyk şaýlaryny çykarýan pudaklar gülläp ösýärler. Çünki şonda täzesini alman, köne awtomobilleri bejermegi amatly saýýarlar.

Syýasy güýçler. Telekeçileriň baştutanlarynyň syýasy işlere gatnaşmaklary döwletiň syýasatynyň kärhana üçin möhümligini dürs görkezýän alamatdyr. Has takygy aýdylanda, ýolbaşçylar ýurtda dürli derejedäki işe girizilýän hukuknamalary iş ýüzüne geçirmegi başarmalydyr.

Bazar güýçleri. Kärhanalarda birsyhly ynjalyksyzlygy döredýän bazar gatnaşyklarynyň seljermesine, kärhananyň üstünligine ýa-da onuň dargamagyna gös-göni täsir edýän

köpsanly güýçler girýär. Şu görkezijilere üýtgeýän demografik şertler, dürli önümleriň (hyzmatlaryň) hereketdäki döwürleri, ýeňillik bilen bazara aralaşmak, ilatyň girdejisiniň paýlanyşy we pudakda bäsdeşligiň derejesi degişlidir.

Umuman, bazara degişli güýçleri seljermeklik ýolbaşçylara kärhananyň strategiýasyny takyklamaga we bäsdeşlere görä onuň tutýan ornuny pugtalandyrmaga ýardam berýär.

Tehnologiki güýçler. Daşky tehnologik gatnaşyklary seljermek önümçiligiň we aragatnaşyk serişdeleriniň tehnologiýalaryndaky üýtgeşmeleri öwrenmegi, önümleri öndürmek hem ýerleşdirmek işlerinde kompýuterlerden peýdalanmagy maksat edinýär. Ähli kärhanalaryň ylmy-tehniki öňe gidişligiň täsiri bilen birmeňzeş özgermeýänligi düşnüklidir. Emma, şeýle-de bolsa, ýolbaşçylar daşky tehnologik gatnaşyklarda haýsy güýçleriň kärhananyň gurluşyndaky özara bagly hereketleriň bozulmagyna getirip, onuň dargamagyna esas boljakdygyny hasaplamalydyrlar.

Halkara güýçler. Uly kärhanalaryň köpüsi we müňlerçe kiçi kompaniýalar halkara bazaryna gatnaşýarlar. Ýolbaşçylar häzirki wagtda şular ýaly has giň gerimli gatnaşyklardaky üýtgeşmeleri elmydama gözegçilikde saklap, olara degişli baha bermelidirler. Çig maly almaklyga ýa-da daşary ýurt kärhanalaryň işlerine aralaşylan mahalynda, täze ugurlary maýalaşdyrýan ýurtlara pul birliginiň hümmeti we syýasy kararlarynyň durnuklylygy kärhanany howply ýa-da oňaýly ýagdaýlara getirip biler.

Kärhananyň umumy strategiýasy pudagy gorap saklamaga ýa-da giňeltmäge gönükdirilen tagallalary özünde jemleýär. Kärhananyň hut öz strategiýasy içki bazary pugtalandyrmaga daşary ýurtly bäsdeşleriň garşysyna gorag gözlemek üçin halkara işeňňirligini giňeltmek ýaly ugurlara gönükdirilýär.

Bäsdeşlik güýçleri. Hiç bir kärhana özüniň bäsdeşleriniň jogap gaýtargylaryny inkär etmeýär. Dolandyryş ugrundaky

alymlar, kärhananyň ýolbaşçylary öz bäsdeşleri barada "Bäsdeşi öňe gitmäge näme höweslendirýär?", "Bäsdeş näme iş edýär?", "Ol näme iş edip biljek?" ýaly soraglara anyk jogap berip bilmelidirler diýip hasaplaýarlar. Bäsdeşiň ýagdaýy seljerilende anyklaýjy düzüm bölekler – bäsdeşleriň geljekdäki maksadyny seljermek, olaryň gündelik strategiýasyna baha bermek, olara degişli geljekdäki şertleri taýýarlamak, olaryň güýçli we gowşak taraplaryny çuňňur öwrenmek ünsi özüne çekýär. Şu bölekleri jikme-jik barlap öwrenmek üçin, alymlar kärhananyň ýolbaşçylaryna şu soraglara jogap taýýarlamagy maslahat berýärler:

– bäsdeşi häzirki ýagdaý kanagatlandyrýarmy?

– bäsdeş öz strategiýasyna haýsy çäreleri girizmäge synanyşýar?

– bäsdeşiň gowşak ýeri nämede?

– bäsdeşi has täsirli gaýtargy bermäge näme itergi berip biler?

Durmuş taýdan özüňi alyp barmak üýtgeýän gatnaşyklary we jemgyýetiň däp-dessurlaryny özünde jemleýär. Häzirki döwürde käbir möhüm güýçlere, mysal üçin, jemgyýetde telekeçilige bolan garaýyşlar, jemgyýetde aýallaryň orunlary, dolandyryjylaryň durmuş kadalarynyň üýtgemegi, daş-töweregi goramak degişlidir.

III.4. Kärhananyň içki ýagdaýlary

Kärhananyň daşky oňaýly ýagdaýlaryny peýdalanmaga içki mümkinçilikleri äşgär etmek ýolbaşçylaryň häli-şindi duş gelýän meselesidir. Içki meseleleriň toplum işleriň üsti bilen anyklanmagyna dolandyryşy barlap öwrenmek diýilýär. Şu barlagy geçirmek bilen kärhananyň strategiýa taýdan güýçli we gowşak taraplaryny ýöriteleşdirilen topar işler arkaly yzygiderli ýüze çykarmak bolýar.

Düzgün bolşy ýaly, birnäçe topar işleri derňäp öwrenmek maslahat berilýär: marketing, maliýe, amaly işler (önümçilik), zähmet serişdeleri, kärhananyň medeniýeti we keşbi.

Marketing. Oňa degişli topar işleri barlap öwrenmek, adatça, şu ugurlar boýunça alnyp barylýar:

1. Kärhananyň bazarda tutýan orny we bäsdeşlige ukyplylygy. Nazarda tutulýan bazar paýy uly maksat bolup, ol ýokary ýolbaşçylar tarapyndan bellenilýär we gözegçilikde saklanylýar.

2. Önümiň dürli görnüşleri we hili. Köpsanly kärhanalar ýeke-täk ýa-da çäkli görnüşli önümler, hyzmatlar bilen kanagatlanýarlar. Emma, edil şol bir wagtda, beýlekiler onlarça, hatda ýüzlerçe görnüşdäki önümleri işeňňirlik bilen bazara ýerleşdirýärler. Bu işlerde önümleriň hili hem uly ähmiýete eýedir. Şonuň üçin, gysga möhletli we uzak möhletli maksatlar bellenilende, ýokary ýolbaşçylaryň önümleriň görnüşlerini birsyhly gözegçilikde saklamagy we olara baha bermegi hökmanydyr.

3. Bazaryň demografiýa ýagdaýy. Bazarlardaky üýtgeşmelere we alyjylaryň bähbitlerine gözegçiligi geçirmek ýokary ýolbaşçylar üçin çylşyrymly meseledir. Ol bazarlarda alyjylar toparynyň (çagalar, ýetginjekler, orta we uly ýaşly adamlar) harytlara we hyzmatlara bildirýän isleglerini öwrenmegi, olara baha bermegi hem-de özara baglanyşdyryp, geljekdäki strategiýada ulanmagy maksat edinýär;

4. Bazary barlap öwrenmek we teklipler. Bazarlary barlap öwrenip, harytlara görnüşleri boýunça hyrydarlygy anyklap, bazardaky orny, şol sanda täze bazarlaryň hasabyna giňeltmek telekeçiligiň daşky gatnaşyklarynda zerur meseledir.

5. Müşderilere satuwdan öňki we soňky hyzmatlar. Häzirki döwrüň telekeçiliginiň has gowşak ýeri hyzmat etmegi amala aşyrmakdyr. Ygtybarly we hoşniýetli hyzmat etmek harytlary köp satmaga ýardam berýär, alyjylary köpeldýär we olaryň

durnuklylygyny gorap saklaýar. Köp kärhanalar müşderileri oňat hilli hyzmatlar bilen gurşap alýanlygy sebäpli, harytlara ýokary nyrhlary goýmaga ýol açýarlar.

6. Reklama we harydy netijeli ýerleşdirmek. Harytlary ýerleşdirýän hyjuwly we başarjaň işgärler kärhananyň iň gymmatly baýlygy bolup bilerler. Edil şonuň ýaly hem, döredijilik häsiýetindäki reklama we harydy ýerleşdirmek ugrundaky hereketler üstünligiň girewidir. Harydy ýerleşdirmek üçin, ony wasp etmek we bu ugurdaky hereketleriň ählisini sazlaşdyrmak dolandyryşyň möhüm wezipesidir.

7. Peýdalar. Dürli harytlardan we hyzmatlardan alynýan peýdalara hemişelik gözegçiligi guramak dolandyryşyň marketing boýunça işleriniň möhümidir. Telekeçilige degişli bolmadyk kärhananalar üçin önümçilik işleriniň netijeliligi hem uly ähmiýete eýedir. Harydy (ýa-da hyzmaty) alyja täsirli gowşurmak marketingiň baş meselesidir.

Maliýe ýagdaýynyň seljerilmesi kärhana üçin peýdaly bolup biler we strategiýa meýilnamalar boýunça toplum işleriň netijeliligini ýokarlandyrmaga hemaýat eder. Kärhananyň maliýe işlerini derňemek barada dürli nukdaýnazarlar öňe sürülýär. Maliýe ýagdaýynyň jikme-jik seljerilmesi kärhananyň içki gowşak taraplaryny, onuň bäsdeşlere baglylykda eýeleýän ornuny mälim edýär.

Önümçilik amaly işleri. Kärhananyň uzak wagtyň dowamynda dürli ýagdaýlarda ukyplylygyny ýitirmän, dargaman saklanyp işlemegi üçin, önümçilikdäki işleri üznüksiz seljerip durmak örän möhümdir. Önümçilik işleriniň seljerilmesi şu meseleleri beýan etmelidir:

– harytlaryň (hyzmatlaryň) bahalarynyň bäsdeşleriňkiden uly bolmagynyň sebäpleri;

– kärhanany çig mal bilen üpjün edijä garaşlylygynyň derejesi;

– enjamlaryň we edilýän hyzmatlaryň döwrebaplygy;

– çig mala we olardan taýýarlanylýan önümlere geçirilýän gözegçiligiň toplumlylygy;

– önümleriň öndürilişiniň möwsümleýin häsiýeti we olaryň işgärleriň iş bilen üpjünçiligine täsiri;

– bäsdeşleriň eýelemedik bazarlarynda orun tutmak mümkinçiligi;

– hile gözegçilik geçirýän ulgamyň netijeliligi;

– önümçilik işleriniň meýilnamalarynyň netijeliligi.

Soňky wagtlarda öndürijilige täzeçe çemeleşme kärhananyň gysga möhletli işlerinde öz beýanyny tapýar.

Zähmet. Kärhanada köp meseleleriň ýüze çykmagy işçi güýjüni peýdalanmak bilen baglydyr. Kärhananyň işçi güýjüni ulanmak bilen baglanyşykly çäreler aşakda beýan edilýär:

– häzirki we geljek döwürde telekeçilik bilen meşgullanýan işgärleriň işlerindäki aýratynlyklar;

– ýolbaşçynyň iş başarjaňlygy we bilim derejesi;

– kärhanadaky zähmete höweslendiriş ulgamynyň bäsdeşlige ukyplylygy we netijeliligi;

– işgärlere ýolbaşçylygy amala aşyrmakda ýolbaşçylaryň däp-dessurlary meýilnamalaýyn ulanyşlary;

– ýolbaşçynyň işgärleri taýýarlamak we olaryň hünärlilik derejelerini ýokarlandyrmak bilen bagly geçirýän çäreleriniň netijeliligi;

– ýokary hünärli işgärleriň geldi-geçerligi;

– işgärlere baha bermek üçin seljermäniň yzygiderli geçirilişi.

– işçileri hil okuwlaryna hem-de dolandyryşa gatnaşdyrmak arkaly önümiň hilini ýokarlandyrmak.

Kärhananyň medeniýeti we keşbi. Ýokary ýolbaşçylygyň gönümel jogapkärçiligi kärhananyň içki we daşky ýagdaýlaryny kadaly saklamak baradaky meselelerden ybaratdyr. Bu güýçleriň kärhananyň geljekde üstünlikli işlemegi üçin aýgytlaýjy ähmiýeti bar, şular kärhananyň medeniýeti we keşbidir. Medeniýet adam

Неподшитые заметки Стр.104

gatnaşyklaryndaky däp-dessurlary, kadalary, umytlary öz içine alýar. Ýolbaşçylar medeniýeti işgärleri işe çekmäge we özüni anyk ugur boýunça alyp barmaga höweslendirmek üçin peýdalanýarlar. Kärhananyň keşbi onuň abraýyna bolan garaýşy aňladyp, ol kärhananyň içinde hem-de daşynda işgärleriň, müşderileriň hemaýaty bilen jemgyýetçilik pikiri esasynda döreýär. Bu garaýyş müşderileri beýlekileriňkini däl-de, şu kärhananyň harytlaryny satyn almaga höweslendirýär. Keşp, meselem, talyplary, diňe belli-belli institutlara, uniwersitetlere çekip biler.

Kärhananyň medeniýeti we keşbi onuň at-abraýyna görä ösýär ýa-da peselýär. Kärhananyň öz maksadyna ýetmäge abraýy ýeterlikmi? Kärhana başlan işini yzygiderli alyp barýarmy? Pudakdaky başga kärhanalar bilen deňeşdirilende, şu kärhana nähili işleýär? Ol oňat adamlary işe çekýärmi? diýen soraglara anyk jogaplar kärhananyň medeniýetiniň we keşbiniň şowlulyk derejesini görkezýär.

III.5. Strategiýanyň görnüşleri

Daşky ýagdaýlary kärhananyň içki (güýçli we gowşak) taraplary bilen deňeşdirmek arkaly, kärhanadaky ýolbaşçylar strategiýanyň degişli görnüşini saýlap almaga girişýärler. Adatça, kärhanada strategiýanyň birnäçe esasy görnüşlerine seredilýär.

Çäkli ösüş. Şu strategiýa üçin maksatlary alnan netijä görä kesgitlemek häsiýetlidir. Gazanylan netijä puluň hümmetsizlenmeginiň ösüş depginlerine baglylykda düzedişler girizilýär. Senagatyň kämilleşen pudaklaryndaky tehnologiýalary çalt özgermeýän kärhanalar şu görnüşe ýykgyn edýärler. Çünki, bu has amatly we töwekgelçiligi uly bolmadyk görnüşdir. Köplenç, käbir ýolbaşçylar tiz-tizden bolup geçýän üýtgeşmeleri halamaýarlar. Eger-de kärhana geçen döwürde şu strategiýa

boýunça girdejili işlän bolsa, onda ol geljekde hem şu strategiýa meýil edip girdejili bolar diýip çak edilýär.

Ösüş strategiýasy. Ol her ýyldaky gysga we uzak möhletli maksatlaryň öňki döwürdäki derejesinden ep-esli ýokary bolmagyna talap bildirýär. Bu strategiýa çalt depginler bilen ösýän we tehnologiýasy tiz-tiz özgerýän pudaklarda ulanylýar. Oňa öndürilýän önümleriň görnüşlerini köpeltmäge çalyşýan ýolbaşçylar satyn alyş ukyby pes derejedäki bazarlardan el çekmek üçin ýykgyn edýärler.

Ösüş içki we daşky görnüşli hem bolýar. Içki ösüş harytlaryň görnüşlerini giňeltmek arkaly amala aşyrylyp bilner. Daşky ösüş meňzeş pudaklarda döreýär. Mysal üçin, önüm öndürýän kärhananyň lomaý söwda bilen meşgullanýan firmany özüne birikdirmegi mümkin. Ösüş özara bagly bolmadyk pudaklardaky kärhanalaryň birleşmegine hem getirip biler.

Ösüşi gysgaltmak. Ýolbaşçylaryň seýrek saýlap alýan strategiýasydyr. Şu strategiýa boýunça geljekdäki maksatlar öňki ýyla görä pes derejede kesgitlenilýär. Hakykatda, köp kärhanalar üçin gysgaltma önümçilik işleriniň has ähmiýetli ugra gönükdirilmegini we täzelikçiligiň ornaşdyrylmagyny aňladýar. Şu görnüşleriň birnäçelerine seredeliň.

1. *Kärhananyň işini bes etmek.* Kärhananyň emläkleriniň doly suratda satylmagy, ösüşi gysgaltmagyň düýpli görnüşidir.

2. *Artykmaç bölekleri bölüp aýyrmak.* Häzirki döwürde köp kärhanalar özleriniň aýry-aýry bölümlerini ýa-da işleriň görnüşlerini bölüp aýyrmagy amatly hasaplaýarlar.

3. *Gysgaltmak we ugry täzelemek.* Köp kärhanalar özleriniň işleriniň bir bölegini gysgaltmagyň hasabyna girdejini köpeltmäge ymtylýarlar.

Ösüşi gysgaltmak strategiýasyny kärhananyň işleriniň netijeleri barha erbetleşýän halatynda, ykdysadyýetiň pese düşen mahalynda ýa-da kärhanany dargamakdan saklamak üçin peýdalanýarlar.

Utgaşdyrmak. Strategiýanyň ähli görnüşlerini utgaşdyrmagy birnäçe pudaklarda işeňňirlik görkezýän uly kärhanalar oňat başarýarlar. Utgaşdyrmak strategiýasy ýokarda sanalan çäkli ösüş, ösüşi gysgaltmak görnüşleriniň bilelikde ulanylmagyny nazarda tutýar.

Strategiýany saýlamak. Maksat uzak wagtyň dowamynda kärhanada ýokary netijeliligi gazanmagy üpjün edýän strategiýany saýlap almakdyr. Strategiýany netijeli saýlamak üçin, ýolbaşçylar kärhananyň häzirki wagtdaky we geljekdäki delillendiren ýörelgesini düzýärler. Ol ýörite yglan edilip, işgärler köpçüligi tarapyndan makullanylýar. Saýlanyp alnan strategiýa aýdyň we dürs manyny bermelidir. Şu sebäpli, ilki bilen strategiýany saýlap almak baradaky çözgüt hemmetaraplaýyn barlaga sezewar edilmelidir we oňa degişli baha berilmelidir. Ýolbaşçylara strategiýany saýlap almakda dürli güýçler täsir edýärler:

1. *Töwekgelçilik.* Töwekgelçilik kärhananyň işe ukyplylygynyň esasy şertidir, emma şol bir wagtda onuň ýokary derejesi kärhananyň dargamagyna getirip biler diýen möhüm pikirden ugur almak maksadalaýykdyr.

2. *Geçen döwrüň strategiýalary.* Ýolbaşçylar kärhananyň geçen döwürdäki strategiýasyny saýlap alyp, doly derejede onuň täsirine düşýärler.

3. *Paýdarlar.* Köplenç halatlarda, paýdarlar strategiýany saýlap almakda ýolbaşçylaryň mümkinçiligini çäklendirýärler.

4. *Çäreleri durmuşa geçirmegiň möhleti.* Çözgütler kabul edilende ol kärhanany üstünlige ýa-da şowsuzlyga duçar edip biler. Iň gowy teklipleriň hem şowsuz pursatda ornaşdyrylmagy kärhanany dargadyp biler. Şonuň üçin, ähli çäreleri öz wagtynda iş ýüzüne geçirmek netijelidir.

III.6. Strategiýanyň durmuşa geçirilişi

Işlenip taýýarlanylan strategiki meýilnamanyň iş ýüzüne geçirilmegi bilen, ol hakyky manysyna eýe bolýar. Ýolbaşçylaryň meýilnamany amala aşyrmakda emele gelen ýagdaýlara görä, goýberýän serişdeleriniň iň nöhüm zadynyň baş synagdygyny amerikaly alym P.Druker nygtaýar. Şol sebäpli, düzülen meýilnamany doly we gyşarnyksyz suratda iş ýüzüne geçirmek üçin, goşmaça meýilnamalay, maksatlary üpjün edýän anyk görkezmeler işlenilip taýýarlanylýar. Şeýlelik bilen, strategiki meýilnamany ornaşdyrmak boýunça toplum işlere ýol açylýar. Şu çäreleriň özeni geljekdäki çözgütleri umumy maksada gönükdirip, strategiýany durmuşa geçirmekden ybaratdyr. Strategiýany hakyky geçirilýän işler bilen baglanyşdyrmak üçin goşmaça çäreleri we geljegiň ugur belgilerini – taktikany, syýasaty, iş kadalaryny we düzgünleri işläp taýýarlaýarlar.

Taktika. Gysga möhletli strategiýalara taktika diýilýär.

Uzak möhletli meýilnamalar degişli ýagdaýlaryň döreýşi boýunça birnäçe gysga möhletli meýilnamalara bölünýär. Başgaça aýdylanda, taktika usul ýa-da tär bolup, strategiýany amala aşyrmagyň ýoludyr. Olaryň birnäçe häsiýetlerine seredeliň.

1. Strategiýany amala aşyrmak we kämilleşdirmek üçin taktika taýýarlanylýar.

2. Strategiýany ýokary ýolbaşçylar işläp taýýarlaýarlar, taktika orta ýolbaşçylar tarapyndan düzülýär.

3. Taktika strategiýa garanyňda has kiçi wagt aralygyna kesgitlenilýär.

4. Strategiýa uzak ýyllaryň dowamynda doly ýüze çykýar, taktika, onuň netijeleri bolsa örän tiz mälim bolýar.

Syýasat. Ýolbaşçylar uzak we gysga möhletli meýilnamalary taýýarlap, goşmaça çäreleri, ýagny geljege ugur

Неподшитые заметки Стр.108

görkezýän belgileri anyklamaga girişýärler. Belgiler (ugur görkezijiler) geljekdäki ugurdan azaşmazlyk we meýilnamalara nädogry düşünmezlik üçin kesgitlenilýär. Meýilnamany iş ýüzüne ornaşdyrmakdaky şu tapgyryna syýasaty işläp taýýarlamak diýilýär.

Syýasat maksada ýetmegi ýeňilleşdirýär. Syýasat ýokary dolandyryjylar tarapyndan yglan edilýär. Ol belgilere eýermek bilen, maksatlara nähili ýetmek boljakdygyny düşündirýär hem-de maksatlaryň üýtgemän saklanmagyna niýetlenýär.

Iş kadalary. Dolandyryşdaky herekete girizilýän işlere ýolbaşçylyk etmek üçin syýasat ýeterlik bolmaýar. Şu sebäpli hem, iş kadalary işlenilip taýýarlanylýar. Kärhanalar hem edil adamlar ýaly geljekdäki çözgütler üçin öňki durmuş tejribelerine daýanyp, üstünlik gazanyp bilerler. Geçen döwürdäki wakalary ýatlamaklyk ýalňyşlaryň öňüni alyp biler.

Ýene-de bir möhüm ýagdaý, netijede kanagatlanarly çözgüde getiren seljeriş işlerini gaýtalamagyň geregi ýok. Şeýle etmeklik wagty tygşytlaýar we ýalňyşlary öňünden duýdurýar. Şeýlelikde, eger çözgütler kabul edilen halatynda, şol bir ýagdaýlar tiz-tizden gaýtalanýan bolsa, onda ýolbaşçylar wagt synagynda geçen iş usullaryny täzeden ulanmagy ýerlikli hasap edýärler we sazlaşdyrýan görkezmeleri, işleriň belli tertip boýunça ýerine ýetirilmegini nazarda tutýan kadalary işläp taýýarlaýarlar. Şu görkezmelere resmi görnüşde ***iş kadalary*** diýilýär.

Iş kadalary hemişe diýen ýaly dörän ýagdaýlara görä kabul edilýär.

Düzgünler. Käwagtlar meýilnamalaryň iş ýüzüne geçirilmegi tabşyryklaryň takyklyk bilen ýerine ýetirilişine bagly bolýar, şu halatda haýsydyr bir zady saýlap almakda erkinlige ýol berilmeýär. Çünki wajyp meseleler çözülende, maksada ýetmek üçin, tabynlygyň ýokary derejesi talap edilýär. Mysal üçin, işgärleri işe kabul edip almak ýa-da olaryň iş gününiň

tertibini kesgitlemek ýaly ýagdaýlarda düzgünler ulanylýar. Işleriň anyk usullar bilen ýerine ýetirilmegini kepillendirmeli bolan halatda, ýolbaşçylar düzgünleri işläp taýýarlaýarlar. Her bir döränanyk ýagdaýda näme etmelidigini düzgünler takyk kesgitleýär.

Düzgünler iş kadalaryndan tapawutlylykda, anyk we çäkli meseleler üçin niýetlenilýär. Iş kadalaryna özara bagly birnäçe yzygiderli hereketler mahsusdyr. Düzgünler bolsa anyk ýagdaýda haýsy işleriň takyk ýerine ýetirilmelidigini görkezýärler. Kähalatlarda işgärler düzgünlere we iş kadalaryna olaryň hereketlerini çäklendirýän biderek zat diýip düşünýärler. Onuň düýp sebäbi öwrenilip görlende, günä düzgünlerde ýa-da iş kadalarynda bolman, eýsem, olary işgärleriň dykgatyna ýetirmekligiň pes ýagdaýdadygy mälim boldy.

Häzirki döwrüň işgärleriniň bilim derejesi we gözýetimi giň. Şol sebäpli hem, olara tabşyrygy ýerine ýetirmegiň hökmanylygy barada görkezme bermek bilen çäklenmän, näme üçin işleri edil düzgünlerdäki ýa-da iş kadalaryndaky ýaly tertipde alyp barmagyň zerurlygyny tutanýerli düşündirmeli.

III.7. Strategiýany dolandyrmagyň usullary

Häzirki wagtda dolandyryşda meýilnamalar boýunça ylalaşyk gazanmagyň we gözegçilik işlerini amala aşyrmagyň birnäçe usullary hereket edýär. Olaryň içinde iki sany usul – býujetler we maksatlar boýunça dolandyrmak ylalaşygyň ýokary derejesini üpjün etmek üçin peýdalydyr. Meýilnamalar serişdeleri ulanmaga degişli işleri we hereketleri sazlaşdyrmaga hem-de maksatlara ýetmäge ýardam berýän ugurlary anyklaşdyrmaga hemaýat berýärler. Emma, köplenç halatlarda, meýilnamalarda haýsy serişdeleriň barlygy we maksada ýetmek üçin olary nähili ulanmalydygy ýaly käbir düýpli meseleler

çözülmän galýar. Haýsy serişdeleriň barlygyna göz ýetirmek üçin, ýolbaşçylar býujeti ulanýarlar.

Býujet maksatlara ýetmek üçin serişdeleri paýlamagyň usulydyr. Serişdeler hem, maksatlar hem hökmany suratda mukdar taýdan aňladylmalydyr. Býujete çäkli pul serişdelerini ulanmagyň iň oňat usuly hökmünde garaýarlar. Serişdeleri we maksatlary mukdar taýdan aňlatmak üçin, elbetde, ilkibaşda olar san görnüşinde berilmeýär. Kähalatlarda wagt birliklerini ýa-da pul birliginde zähmet harajatlaryny, şeýle hem natural görkezijileri býujeti düzülýän obýekti sypatlandyrmak üçin ulanmak mümkindir, has giň ölçeg pul birligidir.

Maksatlary we serişdeleri mukdar taýdan aňlatmak, kärhanalardaky taýýarlanylýan meýilnamalaryň bildirýän talabydyr. Mukdar görkezijileri ýolbaşçylara kärhananyň işinde ulanylýan dürli düzüm böleklerini anyklamaga, deňeşdirmäge we birleşdirmäge mümkinçilik berýär.

Býujeti düzmek baradaky işleriň tapgyrlary.

1. Ýolbaşçylar kärhananyň umumy maksadyny yglan edýärler, şu ýagdaýda möhüm mesele satuwyň möçberini çaklamakdan ybaratdyr.

2. Kärhananyň bölümleri tarapyndan gysga möhletde umumy harajatlar kesgitlenýär. Bu harajatlar belli-belli işleriň tamamlanýan möhletlerine görä, meselem, bir ýyla, alty aýa ýa-da üç aýa we ş.m. hasaplanýar.

3. Ýolbaşçylar býujete degişli teklipleri seljerýärler we olary barlap görýärler. Soňra bölümler ýokary ýolbaşçylaryň görkezmeleri boýunça özleriniň tekliplerini täzeden işleýärler. Şeýle hem, ýolbaşçylar kärhanada serişdeleri paýlamak bilen meşgul bolýarlar.

4. Jemleýji býujetler taýýarlanylýar. Serişdeleriň we gorlaryň görnüşleri boýunça hasap ýöredilýär. Soňra şu hasaplar iş ýüzüne geçirmek mümkinçiligini kesgitlemek üçin anyk işgäriň ýa-da bölümiň öndürijiligi bilen deňeşdirilýär.

Maksatlar boýunça dolandyrmak (MBD). MBD giň ýaýran usul bolup, oňa maksatlary dolandyrmagyň guraly hökmünde garalýar. Gözegçilik täsirli bolar ýaly, ony meýilnamalar bilen has jebis baglanyşdyrmak zerur. Şeýle jebislik dolandyryş işleriniň netijeliligini üpjün etmek üçin has möhümdir. Býujeti düzmek şeýle baglanyşygyň we gözegçiligiň mukdar taýdan netijeli usulydyr. Maksatly dolandyrmak işgärleri işe höweslendirmek bilen işgäriň özüni alyp barşynda käbir ýaramaz täsirleri ýeňip geçmäge kömek edýär. Dolandyryş boýunça alym Antoni Raýa bu baglanyşygyň we öndürijiligiň maksadyny şekillendirende, bu usul boýunça esasy ünsüň geljegi çaklamaga synanyşmaga we oňa täsir etmäge gönükdirilýändigini nygtaýar.

Bu ugurda ylmy taýdan esaslandyrylan ilkinji düşünjeler amerikan alymy P.Drukere degişlidir. Ol özüniň "Dolandyryşyň tejribesi" atly ylmy işinde ilkinji bolup MBD-niň ýörelgesini beýan etmek bilen, ony kärhananyň netijeliligini ýokarlandyrýan usul hökmünde häsiýetlendirdi. Kärhanada ýokardan aşaky derejelere çenli wezipeleri eýeleýän her bir ýolbaşçy özünden ýokary derejedäki ýolbaşçylaryň maksatlaryny goldamagy üpjün edýän hem-de aýdyň maksatly bolmalydyr diýip hasaplaýar. Druker bu işler her bir ýolbaşça kärhananyň ol ýolbaşçydan nämelere garaşýandygy, kärhananyň maksatlary we ýokary ýolbaşçylarynyň maksady barada anyk düşünjeler alyp bilmegine kömek berer diýip pikir edýär. Alym Duglas Mak Gregor hem MBD-niň tarapdary bolup, maksatlar boýunça dolandyryşy zerur hasap edýär, çünki bu usul ýolbaşçylaryň işlerini şahsy sypatlar boýunça däl-de, gazanylan netijeler esasynda kesgitlemäge mümkinçilik berýär. Meselem, tabynlykdaky işgäre başarjaňlygy ýa-da täzelikçilligi pes derejede diýip tassyklamaklyk işgäriň öz pikirini beýan etmegine maý bermeýär. Şeýle ýagdaý garaşly işgärleriň işdäki goýberýän kemçiliklerini düzetmek üçin ýeterlik däldir. Eger-de tabynlykdaky işgäre onuň öndürijiligi

alty aý mundan öňki kabul edilen gözegçiligiň görkezijisinden 10% pes diýip habar berseler, onda bu ýagdaý öndürijilige gözegçilik etmek üçin laýyk ölçegi saýlap almaga we ýüze çykan meseläni öndürijiligi ýokarlandyrmak baradaky çäreler bilen birlikde ara alyp maslahatlaşmaga oňat mümkinçilik döredýär. Şol sebäpli, her bir ýolbaşçy anyk önümçilik maksatlaryny we olara öz tabynlygyndaky işgärler bilen bilelikde ýetmegiň serişdelerini belläp goýmalydyr. Belli bir wagtdan soň ýolbaşçy we garaşly işgär işiň hakyky netijelerini kabul edilen gözegçilik görkezijileri bilen deňeşdirip bilerdiler.

Bu usul özara baglanyşykly toplum işleriniň tapgyrlaryna şu talaplary bildirýär:

1. Maksatlary anyk we gysga düzmek.
2. Olara ýetmek üçin hakykata has ýakyn meýilnamalary işläp düzmek.
3. Işlere we netijelere yzygiderli gözegçilik etmek, ölçemek, baha bermek.
4. Nazara alnan netijelere ýetmek üçin düzediş çärelerini ulanmak.

Maksatlary işläp taýýarlamak. Ýolbaşçylar maksatlary kärhana we özleri üçin düzýärler, soňra bu maksatlar işgärler üçin basgançaklaýyn tertipde paýlanyp berilýär. Her bir işgär garaşly ýolbaşçysynyň maksatlaryna esaslanyp, özleriniň hususy maksatlaryny işläp düzýärler. Her bir işgär bar bolan maglumatlara esaslanyp, geljekdäki görkezijilerini toplap biler. Soňra bölümiň ýolbaşçysy bu toparlaryň maksatlaryna her bir garamagyndaky işgär bilen bilelikde seredip takyklaýar we özara baglanyşygy üpjün edýär.

Her bir işgäriň düzen maksady onuň ýolbaşçysynyň maksadynyň ýerine ýetirilmegine ýardam etmelidir. P.Drukeriň tassyklamagyna görä, her bir ýolbaşçynyň işi onuň goşýan goşandy bilen ölçenilýär. Bu goşant bölümiň üstünlikli işlemegi

üçin ýolbaşçy tarapyndan goşulýar, çünki ýolbaşça bölümiň bölegi hökmünde garalýar.

Maksatlar işlenilip düzülýän mahalynda iki taraplaýyn maglumaty alyşmak zerurdyr. Ol her bir adamyň öz anyk maksatlaryna düşünmegini üpjün edýär we işgärleriň işdäki zerurlyklary barada ýolbaşçylara habar bermäge mümkinçilik döredýär. Garaşly işgärlere ýolbaşçylar tarapyndan berilmeli hemaýatyň ugurlary şulardan ybarat:

1. Maglumatlar.

2. Ygtyýarlylyk we jogapkärçilik derejeleriniň özara gatnaşyklaryny takyklamak.

3. Düýpli ugurlar boýunça sazlaşyk.

4. Maliýe, çig mal, enjamlar we işçi güýji bilen üpjün etmek.

Işleriň meýilnamalaryny düzmek. Ol MBD boýunça toplum işleriň ikinji tapgyrydyr. Işleriň meýilnamalaryny düzmeklik öňde goýlan maksada ýetmek üçin nämäniň, haçan, nirede we haýsy mukdarda gerekdigini kesgitlemek bilen baglydyr. Işleriň meýilnamalaryny düzmek şu aşakdaky artykmaçlyklary döredýär:

– maksatlara ýetmek üçin iş tejribäniň mümkinçiliklerine baha bermek;

– meseleleriň döräp biläýjek ugurlaryny we olardan garaşylýan netijeleri äşgär etmek;

– maksatlara ýetmegiň oňat we has täsirli ýollaryny gözlemegi ýeňilleşdirmek;

– harajatlara we býujetlere degişli gündelik meýilnamalary işläp taýýarlamak hem-de serişdelere baha bermek üçin esas döretmek;

– işdäki özara gatnaşyklary kesgitlemek;

– maksatlara ýetmek üçin alnyp barylýan işlerde döräp biläýjek garaşylmadyk ýagdaýlary mälim etmek.

Işleriň meýilnamalary şu aşakdaky yzygiderlilikde taýýarlanylýar:

– maksatlara ýetmek üçin zerur wezipeleri we çäreleri kesgitlemek;

– işleriň esasy görnüşleriniň arasyndaky ähmiýetli gatnaşyklary kesgitlemek;

– işiň her bir görnüşlerini ýerine ýetirmek üçin işgärleriň eýeleýän wezipelerini, gatnaşyklaryna degişli ygtyýarlylyklar bilen üpjün edilişini takyklamak;

– her bir işdäki esasy amal üçin sarp edilýän wagta baha bermek;

– amal üçin zerur bolan serişdeleri kesgitlemek;

– işleri ýerine ýetirmäge degişli kesgitlenen möhletleri barlap görmek we meýilnamalara düzedişleri girizmek.

III.8. Strategiýa baha bermek

Strategiýa baha bermek tapgyryň esasy wezipesi maksadyň nähili derejede amala aşyrylandygyny kesgitlemekden, meseleleri we päsgelçilikleri äşgär etmekden, bu meseläniň sebäplerini aýdyňlaşdyrmakdan, her bir işgäriň şahsy isleglerini we netijeli iş üçin höweslendiriş çärelerini mälim etmekden ybaratdyr.

Düzediş çäreleri gözegçiligiň netijesinde degişli düzediş çärelerini geçirmekdir. Eger-de maksatlara ýetilmedik halatynda, ýolbaşçylar şu ýagdaýyň takyk sebäplerini aýdyňlaşdyrýarlar. Soňra nätakyklygy düzetmek üçin haýsy çäreleriň zerurdygy barada görkezmeleri kabul edýärler. Maksatlara ýetilen halatynda MBD boýunça işleri geljekki döwür üçin täzeden kesgitlemek bolar.

Şeýlelik bilen, anyk maksatlaryň iş ýüzüne ornaşdyrylmagy öndürijiligi ýokarlandyrmaga kömek edýär, çünki işgäre alynjak netijä görä degişli höweslendiriş garaşýar. Olardan başga-da, işiň

barşy hakyndaky maglumatlaryň işgärlere yzygiderli ýetirilmegi olaryň öndürijiliginiň ýokarlanmagyna täsir edýär. Emma MBD kemçiliklerden hem halas däldir. Şowsuzlygyň bir sebäbi, geň hem bolsa, işgärleriň öz maksatlaryny işläp taýýarlamak üçin gereginden artyk gatnaşmagydyr. Başga bir sebäp, ýolbaşçylaryň MBD-niň ähli mümkinçiliklerini iş ýüzünde doly suratda ulanmagy başarmaýandyklaryndan ybaratdyr. Meselem, olar işe hak tölemegiň we zähmete baýrak bermegiň ulgamyny maksatlara ýetmek üçin geregiçe höweslendirer ýaly özgerdip bilmeýärler.

Strategiýa ýerine ýetirilen işlere berlen baha esaslanyp girizilýär, şonuň üçin strategiýa baha bermek işine yzyna gaýdyş baglanyşyk hökmünde garalýar.

Strategiýa baha bermek işleriň netijelerini maksatlar bilen deňeşdirmek arkaly amala aşyrylýar. Baha bermek işleri netijeli bolar ýaly, olary toparlaýyn we üznüksiz geçirmelidir. Bildirilýän talaplara görä, işlenilip taýýarlanylan çäreler dolandyryşyň ähli derejelerini gurşap almalydyr. Strategik meýilnamanyň topar işlerine baha bermek şu soraglara jogap bermegi talap edýär:

– strategiýa kärhananyň öz mümkinçiliklerine gabat gelýärmi?

– strategiýa töwekgelçiligiň ýol berilýän derejesini nazarda tutýarmy?

– kärhana strategiýany iş ýüzüne geçirmek üçin ýeterlik serişdeler bilen üpjünmi?

– strategiýa daşky howplary we mümkinçilikleri hasaba alýarmy?

– strategiýa kärhananyň serişdelerini ulanmagyň oňat usulymy?

Dolandyryşda strategiýa baha bermek üçin hil we mukdar görkezijiler ulanylýar. Şu ugurda mukdar görkezijileri kesgitlemek bilen bagly birnäçe meseleler ýüze çykýar.

Strategiýanyň öz ähmiýetini saklap galmagyna wagt güýçli täsir edýär.

Mukdar görkezijiler: bazar paýy, satuwyň möçberiniň ösüşi, harajatlaryň möçberi we önüm ýerleşdirmekdäki netijelilik, işgärleriň geldi-geçerligi, işe çykylmadyk günler, islegleri kanagatlandyrmak derejesi, peýdanyň möçberi, paýnamalaryň hümmeti, paýnama düşýän girdeji, maýa goýumlardan alynýan peýda, gymmatly kagyzlar boýunça tölegler, iş wagtynyň ýitgileri we ş.m.

Hil görkezijiler: ýokary hünärli dolandyryjyny işe çekmek mümkinçiligi, müşderilere bildirilýän hyzmatlaryň möçberini artdyrmak, bazary öwrenmegi çuňlaşdyrmak, howplaryň sanyny azaltmak, mümkinçilikleri ulanmak.

Ýaponiýadaky telekeçiligiň üstünlikleriniň bir sebäbi hem onuň uzak möhletli maksatnamalara ýykgyn edýänligidir. Örän az sanly strategiýalar netijäni çalt almaga ýardam berýär. Ölçegleri takyklamak bu ugurda ýüze çykýan meseleleriň bir görnüşi bolup, işleriň netijelerini resmileşdirmek boýunça maglumatlara ýüz ugra kem-käs düzedişleri girizmäge mümkinçilikler alýarlar. Şonuň üçin hem, ähli kärhanalardaky birmeňzeş işler üçin birmeňzeş ölçeg kadalaryny taýýarlamaga we peýdalanmaga uly üns berilýär. Bu strategiýa baha bermek boýunça işleriň netijeli bolmagyny üpjün edýär.

Strategiýa saýlanyp – seçilenden we nobatdaky meýilnama işlenip düzülenden soň, ýolbaşçylar kärhananyň guramaçylyk düzüminiň netijeliligini barlap görýärler. Bu barlag düzüm gurluşy kärhananyň umumy maksadyna ýetmäge ýardam edilişini anyklamak üçin zerurdyr. Çünki strategiýa kärhana üçin degişli düzüm gurluşy kesgitleýär. Iň amatly düzüm gurluş kärhananyň ölçeglerine, hereketleriniň çaltlygyna we çylşyrymlylygyna, işgärleriň düzümine gabat gelýär.

III.9. Çaklama usullary

Çaklama hadysalaryň geljekki mümkin bolan ösüş ugurlaryny kesgitlemek üçin ulanylýar. Ýagny çaklama – geljekki ýagdaýlary çen bilen şekillendirmekdir. Mysal üçin, Ýaponiýanyň Nissan kompaniýasynyň esasy çaklamalary telekeçilikdäki öz işewürliginiň mümkin bolan ösüş ugurlaryny nazarda tutmak üçin ulanylýar. Şeýlelikde, olar geljekdäki hadysalary ýa-da olaryň döreýiş şertlerini çaklaýarlar. Çaklamalaryň tehnologiki, ykdysady, satuwyň möçberini çaklamak ýaly görnüşleri giňden ulanylýar.

Tehnologiki çaklama tehnologiýadaky ilerlemäniň derejesini ýa-da çaklanylýan önümçilige gös-göni täsir bildirýän ugurlardaky tehnologiki taýdan ösüşi şekillendirýär. Eger-de çaklama tehnologiýanyň okgunly ösüşini dogry kesgitläp bilse, üznüksiz önümçilige, şol sanda hereket edýän kuwwatlyklary kämilleşdirmäge goýulýan maýalary hem tygşytlamak bolar.

Ykdysady çaklamanyň mazmuny kärhananyň, pudagyň umumy ösüşini, karz göterimi we ş.m. telekeçilik işleriniň haýsydyr bir görnüşiniň ösmegine düýpli täsir edýän beýleki güýçleriň geljekdäki ýagdaýyny kesgitlemekden ybaratdyr. Täze önümçilik kuwwatlyklaryna maliýe serişdelerini goýmak, işgärleri işe kabul etmek, täze şertnamalary baglaşmak we ş.m. boýunça görkezmeleriň delillendiriliş derejesi ykdysady çaklamalaryň netijesine baglydyr.

Satuwyň möçberini çaklamaklyk gelejegiň belli döwürleri üçin kärhananyň önümine hakyky bildirilýän islegiň derejesi hakynda maglumat berýär. Şu maglumatlar meýilnamalar we ähli ykdysady hasaplamalar üçin düýpli esasdyr. Islegi çaklamak ähli kabul edilýän görkezmelere täsir edýär, şol sanda öndürilen önümi ýerleşdirmekde, harajatlaryň we maýa goýumlaryň möçberini, işgärleriň umumy sanyny we ş.m. görkezijileri esaslandyrmakda köp duş gelinýän meselelere dahyllydyr.

Satuwyň möçberini çaklamak haryda bildirilýän ıslege täsir ediji güýçleri öwrenmegi talap edýär. Ondan başga-da, öňki döwürdäki islegleriň möçberi, demografiýa taýdan üýtgeşmeler we beýleki görkezijiler kärhanalaryň dolandyryjylary tarapyndan çaklamanyň netijesi hökmünde peýdalanylýar. Çaklamany amala aşyrmaga kömek berýän usullar hil we mukdar toparlaryna bölünýär. Islegi çaklamak kärhananyň her bir görnüşi üçin hökmandyr.

Çaklamanyň hil usullary çylşyrymly matematiki hasaplamalardan we ykdysady seljermeden gelip çykýan netijelerden ybaratdyr. Kähalatlarda bu usullar hiç hili hasaplamalara esaslanman, diňe subýektiw taýdan berilýän bahalara daýanýarlar. Aýry-aýry maglumatlaryň çeşmelerine esaslanýan, ýolbaşçylaryň çaklamada peýdalanýan usullaryna seredeliň.

Iň giň ýaýran hil usuly bilermenleriň berýän bahalarydyr. Bilermen ýa-da ekspert – bir mesele boýunça öz pikiri bilen netije çykaryp bilýän başarjaň, tejribeli işgärdir. Dolandyryjy çaklama boýunça geçirilýän işlere bilermenler toparynyň gatnaşmagyny göz öňünde tutýar. Dolandyryjy olara kärhananyň gelejekdäki ýagdaýyna baha bermek mümkinçiligi baradaky soraglar bilen ýüz tutýar. Soňra dolandyryjy olaryň ball boýunça beren bahalaryny jemleýär we ortaça bahany çykarýar. Şonuň esasynda ýolbaşçy berlen tekliplerden geregini özi saýlap alyp, degişli netijä gelýär ýa-da şol teklipleri sese goýup saýlaýar. Çaklamanyň artykmaçlyklaryna garamazdan, şeýle çemeleşmek işgärler toparynyň subýektiw pikirlerine esaslanýar. Çaklama usulynyň bu görnüşi satuwyň möçberi ýa-da tehnologik taýdan kämilligiň derejesi kesgitlenende ulanylýar.

Bu usul çaklamany gysga möhletde geçirmäge, şeýle hem, jedelli meseleler boýunça dürli pikirleri toplamaga mümkinçilik berýär. Subýektiw pikir, hatda ol bilermen tarapyndan aýdylýan bolsa-da, käwagtlarda ýalňyşlardan halas däldir.

Hil taýdan çaklamanyň başga görnüşi satuwyň möçberine baha bermek usulydyr. Ol kärhananyň ýerlerdäki wekilleriniň öz sebitlerinde satuwyň mümkin bolan möçberi boýunça geljek ýyla berýän çaklamalarydyr. Bu sanlary goşýarlar we önümleri ýerleşdirmek baradaky baş dolandyryjynyň berýän bahasy bilen deňeşdirýärler. Eger olar gabat gelmeseler, onda ortalyk bahany kesgitlemäge synanyşýarlar. Şeýle çaklama usulynyň birnäçe artykmaçlygy bar. Ony sebitler, pudaklar, harytlaryň görnüşleri boýunça peýdalanmak aňsat. Şunuň bilen birlikde, ýerlerdäki wekilleriň berýän bahalary möhüm ähmiýete eýedir, çünki olar müşderilere hemmelerden ýakyn durýarlar. Olar çaklama işlerine, meýilnama düzmeklige has höwesli gatnaşýarlar. Bu usul hem kemçilikden halas däl. Şeýle baha bermeklik bilermenleriňkä görä has subýektiw häsiýete eýedir. Ýerlerdäki wekiller, köplenç, geçen ýyllaryň satuw möçberlerine esaslanýarlar, bu bolsa şeýle bir dogry däldir. Olardan başga-da, ýerlerdäki wekilleriň öz hususy peýdalary üçin çaklanylýan satuwyň möçberini azaldyp ýa-da köpeldip görmekleri mümkin.

Hil taýdan çaklamanyň ýene bir usuly, alyjylaryň höwes bildirýän we ileri tutýan zatlary barada statistiki maglumatlary toplamakdyr. Satuw bölüminiň ýerlerdäki wekilleri birmeňzeş anketalary düzüp, bar bolan we geljekde mümkin bolaýjak müşderiler bilen sorag-jogap geçirýärler. Onuň maksady kärhananyň goýberýän önümleri (hyzmatlary) barada müşderileriň pikirlerini takyklamakdyr. Sorag-jogap alyşmagy telefon arkaly hem amala aşyrmak bolar.

Şu anketalaryň kömegi bilen diňe alyjylaryň meýillerini äşgär etmek däl, eýsem goýberilýän önümleriň kemçiliklerini hem ýüze çykarmak bolar. Olardan başga-da, alyjynyň ilatyň haýsy gatlagyna degişlidigini we onuň nähili önümlere golaý durýandygyny mälim etmek mümkin.

Bu çaklama usuly ähli alyjylary öz içine alyp bilmeýär.

Müşderileriň anketa boýunça berýän jogaplary kähalatlarda ýalňyş ýa-da esassyz hem bolup biler.

Çaklamanyň mukdar görnüşli usullary matematiki aňlatmanyň ýa-da modeliň beýanydyr. Olar bildirilýän isleg bilen garaşsyz üýtgeýän birnäçe ululyklaryň arasyndaky gatnaşyklary şekillendirýär. Wagt hatarlarynyň seljermesi, sebäpli seljerme we başgalar şu usulyň görnüşleridir.

Wagt hatarlaryny seljermek. Wagt hatarlary görkezijiler tarapyndan belli wagt aralyklary boýunça düzülip, yzygiderli ýerleşmegini aňladýar. Geçen döwürler boýunça wagt hatarlarynyň seljermesini işläp taýýarlamaklyk gelejekde olary kämilleşdirmäge oňat mümkinçilikleri berýär. Wagt hatarlaryny birnäçe ýyllardan ybarat grafik görnüşinde hem gurmak bolar. Seljermäniň şu görnüşi, ýolbaşçyda barlagdan geçen uzak möhletli maglumatlar bar bolan halatynda ulanylýar. Wagt hatarlarynyň seljermesini koordinatlar ulgamynda hem ýerine ýetirmek bolar. Şonda X-gorizontal okda – wagt aralygy ýerleşdirýär, Y-wertikal okda – ykdysady görkeziji, satuwyň möçberi degişlilikde bellenilýär. Mysal üçin, satuwyň möçberini ýa-da haýsydyr başga bir üýtgeýän ululygy belli wagt aralygy boýunça grafikde şekillendirip, soňra korrelýasiýa çyzygyny gurýarlar. Şu toplum işlere wagt hataryny seljermek diýilýär. Korrelýasiýa çyzygy çaklama üçin esas hökmünde kabul edilýär.

Sebäpli seljerme (kauzal taýdan modelirlemek). Wagt hatarynyň ýokarda seredilen seljermesinde wagt aralyklaryna ýeke-täk garaşly bolmadyk üýtgeýän ululyk görnüşde garalýar. Hakykatdan hem, olar çaklamany hasaplamagyň esasydyr. Emma çaklamanyň netijesine täsir edýän başga üýtgeýän ululyklar hem bar. Meselem, gyşyň gelmegi ýyly geýimleriň satuw möçberleriniň köpelmegine getirýär. Şoňa laýyklykda, çaklama hasaplamalaryna haýsydyr bir ululyk boýunça düzediş girizmelidir.

Umuman, bu çaklamalary hasaplamakda käbir garaşly

bolmadyk üýtgeýän ululyklary matematiki modelleriň usti bilen aňladýarlar. Şunuň ýaly modeller bilermenleriň beren bahalarynyň esasynda alynýan maglumatlary takyklamaga ýardam berýärler. Şu modelleriň görnüşleri giňden ulanylýar.

Regressiýa modeli statistiki deňlemelerden ybaratdyr. Bu deňlemeler käbir üýtgeýän ululyklaryň bahalaryny tapmaga we olaryň gözlenilýän ululyga ýetirýän täsirini ölçemäge kömek berýärler. Şu modeller aşakdaky görnüşlerde aňladylýar:

$y=f(x_1, x_2,...x_n)$, ýa-da käbir halatlarda:

$$y=a_1x_1+a_2x_2+...a_nx_n+a_0$$

$$y=c_1x_1+c_2x_2+...c_nx_n^n+c_0$$

Mysal üçin, marketing boýunça dolandyryjy teklip edilýän harytlara we satuw nyrhynyň derejesine baglylykda, satuw möçberiniň çaklama regressiýa modelini işläp taýýarlap biler. Şeýle baglanyşygyň deňlemesi şu görnüşe eýedir:

$$y=ax_1+bx_2+d,$$

bu ýerde, y – garaşly üýtgeýän ululyk (satuwyň möçberi); $\mathbf{x_1}$ we $\mathbf{x_2}$ – garaşly bolmadyk üýtgeýän ululyklar – harytlaryň nyrhlarynyň derejeleri); **a, b** – garaşly bolmadyk üýtgeýän ululyklarynyň koeffisiýentleri bolup, şol ululyklaryň tutýan orunlaryny, ähmiýetini häsiýetlendirýärler; **d** – üýtgemeýän ululyk.

Regressiýa modeli kärhananyň geçen döwürdäki işleriniň maglumatlary boýunça düzülýär. Ekonometriýa modeli makroykdysady görkezijilere baha bermek üçin ulanylýar. Şonuň üçin hem, ol regressiýa boýunça dolandyrmakda, ýagny ýurduň (ýa-da kärhanalaryň, pudaklaryň, welaýatlaryň) derejesinde ulanylýar. Mysal üçin, kärhana demografiýa ýagdaýynyň we önümlerden gelýän girdejiniň möçberini häsiýetlendirýän

Неподшитые заметки Стр.122

maglumatlary öz ösüşini çaklamak üçin ulanyp biler. Bu modeller biržalar tarapyndan ykdysadyýetiniň dürli böleklerindäki bolup geçýän üýtgeşiklikleri seljermek üçin, şeýle hem, olaryň her biriniň maýa goýumlaryna bildirýän isleglerine baha bermek üçin ulanylýar. Doly görnüşdäki ekonometriýa modeli onlarça, käwagt ýüzlerçe regressiýa deňlemelerinden ybaratdyr. Şeýle ýagdaý çaklama hasaplaryň çylşyrymly bolmagyna we gymmat düşmegine alyp barýar.

Ykdysady üýtgeşmeleri aňladýan modeller ykdysady ösüşiň indekslerini düzmeklige esaslanandyr. Olaryň arasynda köplenç, ýygy-ýygydan gabat gelýänleri hökmünde puluň hümmetsizleniş derejesi, iş bilen üpjün etmek, karzyň göterimi ýaly görkezijileri görkezmek bolar. Uly kärhanalar şu görkezijilere esaslanyp, öz çaklamalaryny hasaplaýarlar. Şu ýerde ykdysady üýtgeşiklikleri aňladýan görkezijiler garaşsyz üýtgeýän ululyklar hökmünde kabul edilýär we mesele regressiýa deňlemesini düzmek esasynda çözülýär.

Şu sanalanlardan az wagt talap edýänleri hil taýdan çaklama usullary we wagt hatarlarynyň seljermesidir. Hil taýdan çaklama usullary, kada bolşy ýaly, gysga we orta möhletli meýilnamalarda peýdalanylýar.

Çyzykly programmirlemek (ÇP). Bu matematiki usul bolup, amatly netijeleri almak üçin serişdeleriň we iş hereketleriniň oňaýly utgaşmalaryny kesgitlemekde peýdalanylýar. ÇP – has giň ýaýran we köp ulanylýan mukdar usulydyr. Onuň kömegi bilen satuwy amatlaşdyrmak, peýdany köpeltmek, önümçilik serişdelerini we wagty netijeli ulanmak ýaly meseleler çözülýär. ÇP meselelerini çözmek üçin usulyň grafika we algebra görnüşleri ulanylýar.

ÇP mukdar taýdan peýdalanylýan usul bolup, harytlaryň we serişdeleriň iň köp girdeji getirip biljek utgaşmalaryny hem-de işçi güýjüni we harytlary iň arzan harajatlar bilen peýdalanmak strategiýasyny kesgitleýär.

IV bölüm

INNOWASIÝANY DOLANDYRMAK

IV.1. Innowasiýa we onuň dolandyryşdaky funksiýalary

Innowasiýa täzelikleri girizmegi aňladýar. Täzelik adamzat jemgyýetini, onuň döredijiligini ösüşe alyp barýan hereketlendiriji güýçdir. Adam özüne mahsus bolan bilesigelijiligini kanagatlandyrmak üçin diňe täze maglumatlary ulanýar. Täzelikleri girizmek täze pikiriň döremegine, köne obýektiň täzesi bilen çalyşmagyna alyp barýar.

Täzelikler ykdysadyýetiň we onuň pudaklarynyň öndürýän önümleriniň görnüşlerini köpeltmäge hem-de olaryň hilini, bäsdeşlige ukyplylygyny, umumy netijeliligini ýokarlandyrmaga ýardam berýär. Onuň üçin ylmy taýdan esaslandyrylan iň täze enjamlar, tilsimatlar, taslamalar, gurnamalar, guramaçylygyň we dolandyryşyň usullary iş ýüzüne ornaşdyrylýar.

Innowasiýa her bir täzelige maddylaşdyrylan maglumat hökmünde garaýar. Başgaça, maýa goýumyny gönükdirmek arkaly ýörite ýerine ýetirilen ylmy-barlag işleriň maddylaşdyrylmagynyň netijesidir. Emele gelýän täze önüm ýa-da hyzmat innowasiýany aňladýar. Şu aýratynlyk ony açyşdan ýa-da oýlap tapmakdan tapawutlandyrýar. Açyş näbelli maglumatlaryň ýa-da öň belli bolmadyk tebigy hadysalaryň ýüze çykarylmagyny, oýlap tapmak bolsa adam tarapyndan döredilýän abzallary, gurallary we beýleki esbaplary aňladýar. Soňky iki

düşünje innowasiýadan şu aşakdaky alamatlar boýunça tapawutlanýar:

– açyş, oýlap tapmak ylmyň düýpli derejesinie esaslanyp ýerine ýetirilýär, innowasiýa – tilsimat, ýagny ylmyň amaly tertibinde öndürilýär;

– açyş, oýlap tapmak ýaly işler bir adam tarapyndan hem ýerine ýetirip bilinýär, emma innowasiýa köpçülik (laboratoriýalar, bölümler, institutlar) bolup işlenilýär we innowasiýanyň taslamasy görnüşde durmuşa geçirilýär;

– açyş, ilkinji nobatda, peýdany almagy maksat edinmeýär. Innowasiýa elmydama peýdany almagy, şol sanda, täzeligi enjamlara, tilsimatlara girizmek bilen girdejini artdyrmagy, önümiň özüne düşýän gymmatyny peseltmegi göz öňünde tutýar.

Açyş tötänleýin hem ýüze çykyp biler, emma innowasiýa hemişe gözlegiň netijesinde döreýär. Innowasiýa tötänleýin öndürilmeýär, ol maksadyň dürs we aýdyň bolmagyny, tehniki ykdysady esaslandyrmany talap edýär.

"Innowasiýa" diýen adalgany we düşünjäni awstriýaly alym Ýozef Aloiz Şumpeter (1883–1950 ýý.) XX asyryň başynda ykdysadyýeti dolandyryşa girizýär. Ol özüniň "Ykdysady ösüşiň nazaryýeti" (1911 ý.) diýen işinde innowasiýanyň ösüşdäki tutýan ornuny beýan etdi. Ol ösüşi dürli görnüşli täzelikler arkaly görkezýär:

– önümçilikde iň täze enjamlary, tilsimatlary peýdalanmak;
– täze önümi öndürmek;
– täze çig maly ulanmak;
– täze usullary önümçilige ornaşdyrmak;
– täze bazarlary ýüze çykarmak;

Bu alym innowasiýany girdejiniň gözbaşy diýip hasaplapdyr. XX asyrda ykdysadyýeti dolandyrmakdaky "Telekeçilige erkinlik" diýen şygar, häzirki wagtda "Täzelikleri girizmäge erkinlik" diýen şygara öz ornuny berdi. Şeýle çemeleşmek dünýä ykdysadyýetinde işçi güýjüne, onuň

ukyplylygyna ünsi güýçlendirdi, baş öndüriji güýjüň ykdysadyýetdäki ähmiýeti has-da ulaldy. Eger-de alym Ý.Şumpeter "…ösüşsiz girdeji ýok, girdejisiz ösüş ýok…" diýip aýdan bolsa, amerikaly alym P.Druker häzirki zamanda ykdysady ösüşde işçi güýjüniň, ylmyň, bilimiň ileri tutulýandygyna ünsi çekýär.

Ý.Şumpeteriň ylmy işleri innowasiýa ugurda beýleki alymlaryň işlerine itergi berdi. Belläp geçişimiz ýaly, häzirki döwrüň ykdysadyýetinde innowasiýanyň tutýan orny has-da pugtalanýar. Bazar gatnaşyklarynda giň gerime eýe bolýan bäsdeşlikde, innowasiýa üstünligiň açary hökmünde garalýar, çünki innowasiýa önümiň özüne düşýän gymmatyny peseltmäge we onuň bahasyny arzanlatmaga, girdejini artdyrmaga, täze önümleri öndürijiniň abraýyny ýokary galdyrmaga, täze bazarlary ýüze çykarmaga we olarda orun tapmaga mümkinçilik döredýär.

Häzirki wagtda innowasiýanyň iki görnüşi tapawutlandyrylýar:

– önümleriň innowasiýasy;

– toplum işleriniň innowasiýasy.

Önümleriň innowasiýasy täze ýa-da kämilleşdirilen önümlerden ybaratdyr. Ikinjisi önümçilikde guramaçylygyň täze görnüşlerini we usullaryny özleşdirmegi niýet edinýär, täze önüm bar bolan tilsimat, enjamlar arkaly çykarylýar, ýerine ýetirilýän işler täzeçe alnyp barylýar.

IV.2. Innowasiýa işleriniň mazmuny

Kärhanany dolandyrmak tehnologiýasy täzelenişi göz öňünde tutýan innowasiýa strategiýasyna esaslanýar, bu ýagdaý innowasiýa işleriniň giňelmegine getirýär. Netijede, ylmy-barlag, synag-tejribe işleriniň guramaçylygyny kämilleşdirmek zerurlygy ýüze çykýar, önümçilik kärhanalarynda düýpli innowasiýa

işleriniň işeňňirlik bilen ýerine ýetirilmegi möhüm wezipe hasap edilýär.

Senagat taýdan ösen önümçilikde ylmy-barlag we synag-düzgüt işler (YBSDI) XX asyryň soňky on ýyllygynda milli ylmy güýçleriň düzüm bölegine hem-de bäsleşikdäki artykmaçlyklaryň wajyp çeşmesine öwrüldi. Önümçilik kärhanasynda ylmy täzelikleri girizmegiň möhüm çeşmesi hökmünde täzelikleri ulanýan anyk alyjy bilen birleşdi. Önümçiligiň çäklerinde YBSDI-niň işeňňirlik bilen ýaýradylmagynyň möhümligine şu maglumatlar şaýatlyk edýärler: önümi öndürmek we satmak arkaly ylmy-barlag işleriň netijeleri telekeçiligiň häsiýetine eýe bolýarlar hem-de şonuň üsti bilen jemgyýetiň hakyky ýüze çykan isleglerini kanagatlandyrýarlar.

YBSDI-niň ösüşini dolandyrmagyň ýene-de bir aýratynlygy, onuň işleriniň guramaçylyk taýdan gurluşynyň işgärler köpçüligine esaslanmagydyr, köpçülige täzelikçi alym we guramaçy baştutanlyk edýär. Innowasiýa işlerine näbellilik we töwekgelçilik ýokary derejede häsiýetlidir. Täzelikleri girizmäge niýetlenen taslama saýlanyp alnan we çözgütler kabul edilen halatynda töwekgelçiligiň derejesi örän uludyr. Ol maglumatlaryň ýeterlik derejesine, taslamanyň hiline, kabul edilýän çözgütleriň usullaryna, çemeleşmelerine baglydyr.

Täze haryt toparlaýyn öndürilende näbellilik pes derejä düşýär. Emma täzelik bazara çykarylanda näbelliligiň we töwekgelçiligiň derejeleri ýene-de ýokarlanýar. Bu dereje satuwyň durnuklaşan we täzeligiň bäsdeşlige ýokary derejede ukyply ýagdaýynda pese düşýär.

Innowasiýany dolandyrmagyň aýratynlygyna onuň ýaşaýşa ukyply tapgyrlarynda görmek mümkin.

Telekeçilik häsiýetli kärhanalar elmydama döredijilik işlerine garaşlydyr. Kärhanalaryň gündelik däp bolan işlerinde dolandyryşdaky usullar we çemeleşmeler tötänlige ýer goýmaýarlar, emma telekeçiligiň taslamalary ep-esli derejede

oy-pikirleriň ýa-da ylmy ýörelgäniň hiline bagly bolýar diýip, täzelikleri girizmegi dolandyrmak boýunça meşhur hünärmen Praýan Twiss özüniň "Ylmy-tehniki täzelikleri girizmegi dolandyrmak" atly ylmy işinde ýazýar.

Ylmy-barlag işleriniň geçirilýän tapgyrynda dolandyryşyň däp bolmadyk çemeleşmelerine aýratyn ähmiýet berilýär. Şunlukda, aýry-aýry işgärleriň döredijilik erkinligini utgaşdyrmak zerurdyr.

Innowasiýa işlerinde ýolbaşçynyň wezipesi diňe döredijilikli işleýän işgärleri saýlap almagy, strategiýa wezipelerini we gündelik gözegçiligini amala aşyrmagy aňlatmaýar. Ondan döredijilige ýugrulan işleri almak, psihologiýa häsiýetli durnukly gatnaşyklary, töwekgelçiligi höweslendirmek, alymlaryň özara gatnaşyklaryny giňden ýola goýmak we olaryň maglumatlar bilen habarly bolmagyny üpjün etmek, erkin döredijilik, sabyrlylyk hem-de aýgytly bolmak üçin şertleri emele getirmek talap edilýär. Alymlaryň işleriniň netijesi şu möhüm görkezijiler arkaly kesgitlenilýär: ykrar edilmek we ýokary baha eýe bolmak, pul bilen sylaglanmak.

Häzirki wagtda daşary ýurt kärhanalarynda geçirilýän ylmy-barlag işlerini şu toparlara bölmek mümkin: täze tilsimatlar boýunça düýpli ylmy-barlaglar; öndürilýän önümi kämilleşdirmäge, önümçilikde täze önümi we täze usullary özleşdirmäge degişli ylmy-barlag işler.

Önümçiligiň täzelenişi dürli ýollar boýunça amala aşyrylýar, mysal üçin, patentleri, lisenziýalary satyn almak ýa-da kompaniýanyň firmalarynda aýry-aýry ugurlar boýunça wençurly bölümleri döretmek.

Uly kompaniýalaryň YBSDI-ni taýýarlamak üçin ýokary derejedäki ylmy işleri alyp barýan kiçi firmalary özüňe birleşdirmek, bilelikdäki kärhanalary döretmek arkaly ylmy-barlag we önümçilik işlerini utgaşykly ýöretmek ýaly dürli usullary ulanýarlar. Uly kompaniýalar kiçi innowasiýa telekeçiligi

maliýeleşdirmek üçin, töwekgelçiligiň derejesini peseltmek üçin maýa gaznalaryny döredýärler, şeýle ýol bilen telekeçilige gözegçilik edilýär ýa-da ol soňra kärhana birleşdirilýär.

Köp ýurtlarda ylmy-barlag işlerini geçirmek boýunça guramaçylyk döwlet edaralaryna kiçi derejede degişlidir. YBSDI-niň bölümlerinde täzelikleri işläp taýýarlamak we ornaşdyrmak, esasan, firmalar üçin häsiýetlidir.

YBSDI-ni dolandyrmagy kämilleşdirmek üçin täze guramaçylyk düzümlerden we ugurlardan peýdalanylýar. Öňden hereket edýän kärhanada täzelikleri işläp taýýarlamak üçin çyzykly-yzygiderli düzüm gurluşlar ulanylýar. Emma döwrebap kärhanalarda, köplenç, YBSDI-ni dolandyrmakda taslamaly çemeleşme, wagtlaýyn maksatly taslama toparlaryny dolandyrmak ulgamy ýa-da uly korporasiýanyň düzüminiň çäklerinde innowasiýa boýunça ýörite wençurly bölümler ulanylýar. Meselem, täzelikleri işläp taýýarlamakda däp bolan çyzykly – yzygiderli düzüm gurluşlar täzelenişiň depginlerini gowşadýarlar. Onuň obýektiw sebäbi tilsimatlaryň doly derejede çalşylmagyny bökdeýän önümçiligiň maddy-tehniki binýadynyň ýagdaý yzagalaklygydyr. YBSDI-niň hiline we netijesine ýolbaşçylygyň buýruk beriji usullarynyň agdyklyk etmegi ýakymsyz täsir edýär. Netijede, işgärlerde işe höwes döretmegiň derejesi peselýär, täzelikleri işläp taýýarlamak we ornaşdyrmak bilen meşgullanýan dürli funksional bölümleriň arabaglanyşygynyň hem-de hereketleriniň sazlaşygy gowşaýar. Taslama dolandyryş usulyny ulanmak, görkezme beriji wagtlaýyn taslamalar üçin bölümleri döretmek uly kärhanalarda innowasiýa toplum işlerini kämilleşdirmäge mümkinçilik berýär.

Täzeligiň netijeliligine innowasiýa işlerindäki dürli güýçler: innowasiýanyň önüminiň hili, tilsimatdaky çözgütleriň hili, taslamany amala aşyrmaga ýardam berýän guramaçylyk tehniki şertleriň görnüşleri täsir edýärler. Önümiň tehniki derejesi, onuň tehnologiýasynyň çylşyrymlylyk derejesi täze önümiň hilini

añladyar. Şeýle hem täze we köne önümleriň tehniki-ykdysady netijeliligi, täze önümiň standarta we bir nusga laýyk gelşi hem göz öňünde tutulýar.

Önümiň sypatlary innowasiýasynyň hil görkezijilerini suratlandyrýar. Girizilýän täzeligiň tehniki derejesini häsiýetlendirýän görkezijiler onuň sypatlary, ölçeg usullary, öndürmek we ulanmak ýaly görnüşlere bölünýärler. Olar absolýut (natural, pul), otnositel görnüşde añladylýar. Otnositel görkeziji könäniň absolýut görkezijisiniň täze nusga degişli görkezijilerine bolan gatnaşygydyr, şeýle hem, maddy sygymy, zähmet sygymy, önümçilik kuwwatynyň birliginiň özüne düşýän gymmaty, öndürijilik we ş.m. görkezijiler deňeşdirilýär. Girizilýän täzelikleriň umumy görkezijisini kesgitlemek üçin onuň matematika modelini guramak zerurdyr. Modelde esasy görkezijileri öndürmek we ulanmak, guramaçylyk we ykdysady netijelilik ýaly güýçlerden funksional garaşlylygy añladylýar. Bu meselede täze önümiň göz öňünde tutulýan tehniki derejesini işläp taýýarlamak üçin zerur maýa goýumlarynyň möçberi hem esasy orunlaryň birini eýeleýär.

Eger-de esasy mukdar görkezijileri hasaplamak başartmasa, onda ortaça ululyklardan peýdalanylýar. Aýry-aýry görkezijileriň ortaça arifmetiki ýa-da geometriki bahalaryny ulanmak bolar. Şonuň üçin, täze önümleriň toplumlarynyň dürli görnüşlerini deňeşdirmek we şeýlelik bilen ähli düzüm bölekleriň täsir ediş derejesini, olaryň ähmiýetliligini kesgitlemek zerurdyr.

IV.3. Innowasiýa işlerini guramak

Häzirki döwürde ykdysady ösüş tilsimat taýdan täzelenişe zerurlyk döredýär. Şonuň üçin hem, innowasiýa ugurdaky işlerde guramaçylygyň esasynyň we guramaçylygyň düzüm bölekleriniň özara baglanyşyklarynyň degişliligi örän möhümdir. Gürrüň innowasiýadaky joşgunlylygy ykdysady hakykata ornaşdyrmagyň

amatly ugurlaryny gözläp tapmak barada gidýär. Innowasiýada özgerişlikleriň köpelmegi bilen ony ösdürmegiň ylmy taýdan delillendirilen binýadyny döretmek talap edilýär. Innowasiýany guramak aşakdakylardan ybaratdyr:

– innowasiýa işleriniň subýekti işgärleriň birleşigi bolup, täzelikleri bilelikde işläp taýýarlamagy, ornaşdyrmagy we öndürmegi aňladýar;

– innowasiýa degişli funksiýalary ýerine ýetirmäge gönükdirilen guramaçylyk işleri we hereketleri;

– guramaçylykdaky düzüm bölekler ulgamyň içerki tertipliligini we onuň aňlatmalarynyň, ulgamlarynyň arasynda özara baglanyşygyň kämilleşmegini üpjün edýärler.

Şu nukdaýnazardan innowasiýadaky guramaçylyga degişli işleriň tertipleşmegi diýlip düşünilýär. Oňa subýekt, firma, innowasiýa kärhanasy, guramaçylykdaky düzüm bölekler, şeýle hem, innowasiýanyň funksiýalaryny we usullaryny ulanmak üçin kabul edilen tertip-düzgünler degişlidir.

Kärhanadaky guramaçylyk innowasiýany ýerleşdirmek bilen bagly işleri ýerine ýetirmekde işgärleriň birleşigini aňladýar. Innowasiýa işleriniň subýektleri dürli görnüşli kärhanalardan we guramalardan ybaratdyr. Şu guramalaryň ählisi hojalyk subýektlerini aňlatmak bilen, önümçilikde hakyky täzelenişi amala aşyrýarlar.

Döwrüň aýratynlygy ýörite innowasiýa işewürliginiň döredilmegini talap edýär. Meselem, innowasiýa işlerine ýöriteleşdirmek mümkin bolan ýokary okuw mekdepleri, kiçi telekeçiligiň edaralary, ylmy-tehniki merkezler we birleşikler degişli bolup biler. Ornaşdyrmak we synag nusgalaryny taýýarlamak tapgyrlary ylmy we synag-tejribe binýady bolan telekeçilikdäki edaralarda, kärhanalarda, institutlarda hem korporasiýalarda geçirilýär.

Amaly önümçilige, marketing we ýerleşdirmek tapgyryna dürli gerimli işewürlik häsiýetlidir. Täzelikleri öndürmek we

ornaşdyrmak uly hem orta senagat kärhanalarynda amala aşyrylýar.

Innowasiýada ykdysady zähmet bölünişiginiň dürli görnüşleri emele gelýär, şoňa laýyklykda kiçi we orta kärhanalar uly kärhanalarda potratçylygy ýerine ýetirýärler. Önümleriň doly taýýarlanmadyk görnüşlerini öndürýärler, şeýle hem, esasy işewürligiň funksiýalaryny üpjün etmäge gatnaşýarlar.

Innowasiýadaky guramaçylygyň görnüşleri hojalygy ýöretmegiň kämil ugurlary bilen pugta baglydyr. Innowasiýa kärhanalaryna guramaçylygyň düzümleriniň köp görnüşleri häsiýetlidir. Innowasiýa kärhanalaryny guramaçylyk boýunça taslamak menejmentiň guramaçylyk düzümleri bilen önümçilik dolandyryş bölümleriniň özara baglanyşygyna esaslanýar. Bu baglanyşyk önümçilikdäki ýolbaşçylaryň täzelikleri ornaşdyrmaga we özleşdirmäge ukyplylyk derejesini aňladýar. Kiçi we orta innowasiýada işewürligiň iki hem-de üç derejeli guramaçylyk düzümleri ulanylýar.

Daşary ýurtlarda kiçi işewürlikde ylmy-barlag işleri bilen meşgullanýan firmalar 5-10% bolsa, uly kärhanalaryň arasynda olaryň tutýan paýy 70%-e çenli ýetýär.

Kiçi innowasiýa işewürligi, esasan, amaly ylmy işlere, düzgütleri taýýarlamaga, dürli täzelikleri özleşdirmäge, şeýle hem, bilermenleriň, dellallaryň hyzmatlaryny hödürlemäge gönükdirilendir. Kiçi we orta kärhanalar täzelikleri kiçi toparlar boýunça öndürip, aýratyn ýöriteleşdirilen önümleriň uly bolmadyk möçberleri bilen orun tutmaga çalyşýarlar. Mysal üçin, maşyngurluşyk önümçiliginde ýeke-täk enjamlary, esbaplary, gurallary öndürmek, adatça, kiçi we orta kärhanalaryň paýyna düşýär.

Uly işewürlik maliýe, maddy we zähmet serişdeleri bilen ýeterlik derejede üpjün bolýar, emma olar täzelikleri girizmekde gowuşgynsyzlyk bilen hereket edýärler. Innowasiýadaky guramaçylyk işlerini kämilleşdirmek, olaryň yzygiderliligini

utgaşdyrmak we firmalaryň özara hyzmatdaşlygyny ýola goýmak ýaly meseleleri ýüze çykarýar.

XXI asyrda innowasiýanyň guramaçylyk işleri çyzykly, funksional, marketing we beýleki düzüm gurluşlary düýpli özgertmelere sezewar edýär. Bu gurluşlar özbaşdak haryt we hyzmat öndürýän içki özbaşdak kärhanalara öwrülýär, olara bütewi maglumat ulgamy hyzmat edýär. Paýdarlaryň "öz-özüni dolandyrmaga ukyply" jemgyýetiniň çäklerinde bu kärhanalar guramaçylyk diýip at berilýän bazarlara gatnaşýarlar.

1980-nji ýyllarda guramaçylygyň möhüm funksiýalary özara baglanyşyk we özara garaşlylyk ulgamlary bilen hereket edýärler, oňa "inter guramaçylyk" diýip at berilýär. XXI asyryň başynda dolandyryşyň käbir bilermenleri innowasiýany ösdürmek özgertmegiň esasy ugry diýip hasaplaýarlar, olara öz-özüni guramaga ukyply içki ulgamlar diýip at berilýär.

Guramaçylygyň täze görnüşi iki ugra gönükdirilýär. Birinji ugur, içki düzüm gurluşlara, aňlatmalara, içki özara herekete, güýçlere we ulgamçalara tarap hereketi häsiýetlendirýär. Bu ugur kärhananyň bölümlerini merkezden dolandyrmakdan aýryp, olara özbaşdaklyk berilmegine esaslanýar. Bu olaryň ýokary derejeli galjaňlygyny, guramaçylygyň we täze usullaryň, tilsimatyň, önümleriň hem hyzmatlaryň köp görnüşliligini, dolandyryş usullarynyň, düzüm gurluşynyň çeýeligini üpjün edýär.

Ulgamyň ikinji ugry daşky gatnaşyklary aňladýar. Ol uzak möhletli ýörelgeleri amala aşyrmagy, ulgamyň daşky gatnaşyklaryň täsiri astynda durnukly işlemegini göz öňünde tutýar.

Guramaçylygyň ösüşiniň ikinji ugry dürli pudaklara, bazarlara aralaşmagy maksat edinýär. Iş ugurlaryny birleşdirmek boýunça edilýän tagallalaryň netijeliligine aýratyn üns berilýär.

Dolandyryş ulgamy oňat işlär ýaly, onda funksional ulgamçalaryň we aňlatmalaryň dürli görnüşleriniň toplanylmagy zerurdyr. Guramaçylygyň köp görnüşliligi ulgamyň hereket edýän

çäklerini giňeldýär, oňa gatnaşyjylaryň, ulgamçalaryň, aňlatmalaryň köpsanly bolmagy guramaçylygyň işe ukyplylygyny we durnuklylygyny üpjün edýär. Mysal üçin, innowasiýanyň ösüşi bölümleriň we guramaçylaryň düzümleriniň hojalyk strategiýalarynyň özara baglanyşygyna birnäçe talaplary bildirýär. Bazar ykdysadyýetinde her bir kärhana özüniň guramaçylyk düzümini özbaşdak kesgitleýär. Kärhananyň ukyplylygyny ýokarlandyrmak ylmy, synag-düzgüt işler we önümi taslamak, önümçiligiň tilsimaty, marketing ulgamçanyň netijeli işlemegine bagly bolup durýar.

Funksional ulgamçalaryň guralyşy tilsimat işleriniň yzygiderliligine laýyk gelmelidir, bazaryň bildirýän dürli görnüşli (möçber we wagt boýunça) talaplaryny kanagatlandyrmaga gönükdirilen bolmalydyr. Şonuň üçin hem, daşky gatnaşyklara uýgunlaşmak ulgamyň wajyp aýratynlygy hasap edilýär. Dürli görnüşli islegleri kanagatlandyrmak üçin kärhana seýrek duş gelýän önümi kiçi möçberde taýýarlaýar, önümiň ep-esli bölegi buýurmalar, şertnamalar üçin niýetlenýär. Bu öndürijiniň, üpjün edijiniň we alyjynyň arabaglanyşygynyň ýokary derejede durnukly bolmagyna getirýär. Kärhananyň bazaryň bildirýän talaplaryna ýokary derejede ukyplylygy, onuň ylmy-tehniki tejribesi, tilsimatynyň täzeligi, patent işinde tutýan orny, ylmy-barlag binýadynyň pugtalygy, işgärleriň hünärliliginiň derejesi bilen ölçenýär.

Önümçiligiň innowasiýa gönügenligi dolandyryşyň häsiýetine täsir edýär. Administratiw usullar durmuş-psihologiýa usullar tarapyndan gysylyp çykarylýar. Işgäriň dolandyryş çözgütlerini kabul etmäge gatnaşmagy we işe höwes döredýän düýpden täze delilleriň ulanylmagy zähmet öndürijiliginiň ýokarlanmagyny üpjün edýär. Uly bolmadyk bölümiň işgärlerine dolandyryjynyň ynamyny gazanmaga çalyşmak häsiýetlidir. Olar innowasiýa işlerine işeňňir gatnaşýarlar. Kiçi bölümlerde

zähmete gyzyklanma döretmek we göreldeli işgärleri höweslendirmek aç-açan güýçlenýär.

Innowasiýa önümçiliginiň esasynda tilsimat ulgamynyň çeýeligi, üýtgeşmeleri, uýgunlaşmagy, şeýle hem, enjamlaryň gaýtadan sazlaşdyrylmagy we önümçilik kuwwatynyň ugrunyň täzelenişi ýatyr. Tilsimatyň çeýeligi we üýtgemegi önümçiligi guramagyň mümkinçilikleri bilen utgaşdyrylýar. Meselem, maşyn, abzal gurluşygy senagatynda tilsimat işleriniň köpüsi yzygyderli häsiýete eýedir. Bu ýagdaý şertnama boýunça işleriň başlangyç döwründe önümleri öndürmegi we ýerleşdirmegi ugurdaş guramaga mümkinçilik döredýär.

Bölümleriň özara işleriniň şeýle guralmagy, maddy, maglumat we maliýe serişdeleriniň çeýelik bilen paýlanylmagy işgärleriň tejribesine, bilimine hem-de önümleriň, hyzmatlaryň taýýarlanylyşyna esaslanýar.

Guramaçylygyň täze görnüşinde dürli kärhanalaryň birleşmek ýa-da aýrybaşga pudaklara aralaşmak mümkinçiligi giňden ulanylýar. Şeýle çemeleşmek işleriň ýetmez ýerleriniň üstüni doldurmaga kömek berýär. Kärhanalaryň iş boýunça hyzmatdaşlygy pudagyň ýa-da önümçilik birleşmesiniň çäklerinde guralýar. Bu düzüm gurluş daş-töwerege uýgunlaşmagy, hyzmatdaşlaryň tagallalaryny anyk maksada ugrukdyrmagy, kärhanalaryň her haýsynyň häsiýetli mümkinçiliklerini doly derejede ulanmagy niýet edinýär. Düzüm böleklere degişli toplum işleriň, özara bilelikde goşulyşyp we ähli tagallalary öňde duran ýeke-täk maksatda jemläp, guramaçylykly alnyp barylmagy maliýe-senagat toparlarda, telekeçiligiň täze ugurlarynda ýüze çykýar. Bu gurluş häzirki döwürde wençurly telekeçilikde öz beýanyny tapýar. Geljek döwürde innowasiýa toplum işlerine wençurly maýa goýumlar häsiýetlidir. Bu maýalar köpsanly maliýe, bazar, ylmy we döwlet guramalarynyň hyzmatdaşlyk üçin birleşmegini nazarda tutýar. Innowasiýa guramaçylygynyň ösüşi kanunalaýyklyk boýunça amala aşyrylýar.

Özbaşdak işleýän bölümleriň, bäsdeşlige gatnaşyjylaryň tagallalaryny birleşdirmäge ýardam berýän usullar köptaraplydyr we ýokary derejeli netijelidir. Bu merkezleşdirilen dolandyryşyň we bazaryň bilelikde biri-biriniň işleriniň ýetmeziniň üstüni doldurmaga ukyplylygy bilen düşündirilýär.

Innowasiýa guramaçylygyň ulgam hökmünde kem-kemden özgermegi, onuň aýrybaşga pudaklara we täze bazarlara aralaşmagyna baglydyr. Hut şeýle aralaşmak birleşmek arkaly bilelikde ýerine ýetirilýän işlerdäki ýetmez ýerleriň üstüni dolduryarlar. Ýetmezçilik kärhanalaryň özara hereketlerine mahsus bolup biler.

Aralaşmak bazaryň dürli görnüşdäki şahsy häsiýetli isleglerini kanagatlandyrmak niýeti bilen döredilipdi, ol ilkibada dürli görnüşli önümleri öndürip, harytlardan alynýan netijä esaslanýardy. Innowasiýa guramaçylygynyň aralaşmak ukyplylygy guramaçylygyň içki üýtgeşmelerine önümçilik kuwwatyny köp maksatlar boýunça ulanmak, kärhananyň maglumatlaryny, bilim derejesindäki täzelikleri onuň içki önümçiligine ýaýratmak arkaly ulanmaklyga baglydyr. Möhüm pudaklara, tilsimat önümlere esaslanyp, guramaçylygyň aralaşmak ukyby emele gelýär. Innowasiýa guramaçylygyndaky aralaşmanyň aýratynlygy onuň täze tilsimata, öňdebaryjy dürli görnüşli pudaklara daýanmagyndan ybaratdyr. Şeýle çemeleşmek önümiň bäsdeşlige ukyplylygyny goldamaga we bäsleşikdäki täze artykmaçlyklary döretmäge zerur şertleri emele getirýär.

Bir pudagyň mümkinçiliklerini ulanyp, girdejini ýeterlik derejede alýan kärhana aýrybaşga pudaklara we täze bazarlara aralaşmaýar. Şunlukda, onuň ösüş mümkinçilikleri peselip başlaýar. Emma bazarlaryň doýgunlaşmagy, ösüşiň gelejeginiň peselmegi we täze tilsimatlaryň ýüze çykmagy netijesinde uly kärhanalar pudaklaryň çäklerinden çykýarlar hem-de innowasiýa esaslanyp, önümleriň ýörite görnüşlerini teklip edýärler. Şeýlelik bilen, korporasiýanyň özi köpsanly bazarlaryň, ylmy işleriň

sygymlygyny uly möçberde talap edýän önümçiligiň we maýa goýumlaryň merkezine öwrülýär.

Täze önümçiligiň we täze pudaklaryň "özeni" bäsdeşlige dözümli düzüm gurluşlary emele getirýär, ylmy-barlag işleri üçin uly mukdardaky maýalary gönükdirýär, netijede satuwyň möçberi köpelýär. Aralaşmak bilen bagly işleriň kärhananyň "içinden" ýa-da kärhanalary birleşdirmek, satyn almak bilen "daşyndan" geçirilmegi mümkindir.

IV.4. Täzelikleri işläp taýýarlamagy dolandyrmak

Bazar ykdysadyýetiniň şertlerinde her bir kärhana innowasiýanyň strategiýasyny we guramaçylyk düzüm gurluşyny özbaşdak kesgitleýär, zerur tilsimat enjamlaryny saýlap alýar, serişdeleriň gerek mukdaryny, hilini ulanyşa girizýär. Täzelikleri peýdalanmak üçin kärhananyň işi täzelikleriň ýaşaýşa ukyply döwrüne täsir edýän aýry-aýry tapgyrlary we çylşyrymly kada-düzgünleri hasaba alnyp guralýar.

Taslamaly çemeleşmek ylmy-önümçilik tapgyrlaryň seljermesine esaslanýar, bu tapgyrlarda täzelikler işlenip taýýarlanylýar, döredilýär, ornaşdyrylýar we ýaýradylýar. Ylmy önümçilik tapgyr düýpli tehniki-tilsimat ulgamlary, tejribe nusgalyklary we işleýän enjamlary hem-de olaryň täzelenmegini häsiýetlendirýär.

Önümçilikde innowasiýadaky işleriň baş mazmuny tilsimata degişli çözgütleri, enjamlaryň nusgalaryny we taýýar önümleri taýýarlamagy ýa-da olary çalyşmagy nazarda tutýar. Önümçilik ulgamlarynyň ýaşaýşa ukyply tapgyry ylmy-barlag, düzgüt we tejribe nusgalaryny döretmek, synaglary geçirmek arkaly ýerine ýetirilýär. Önümiň kämilleşmegi bilen şu tapgyryň ähmiýeti hem ýokarlanýar.

Birinji tapgyr önümi tapgyrlaýyn göýbermäge geçmek baradaky çözgüdi kabul etmek bilen tamamlanýar. Önümiň ylmy

taýdan sygymynyň uly bolmagy ownuk tapgyrly önümçilikde ulanylýan tilsimat çözgütleriniň çeýeliginiň, olaryň önümçilige uýgunlaşmagynyň ähmiýetiniň ýokarlanmagyna täsir edýär. Nobatdaky tapgyr önümçiligi tilsimat babatda taýýarlamagy hem-de tilsimaty saýlap almagy göz öňünde tutýar.

Täze önümi özleşdirmek üçin degişli usuly saýlap almaga önümçiligi tehniki-ykdysady babatda taýýarlaýan guramaçylyk ulgam we zerur tilsimat enjamlarynyň düzümi uly täsir bildirýär. Önümleri köpçülikleýin we tapgyr boýunça öndürmek tilsimat iş toplumlaryny taýýarlamagy, gurallary taslamagy we öndürmegi, synag etmegi, bütewi önümçilik ulgamyny guramagy we ony iş ýüzüne geçirmegi öz içine alýar.

Tilsimat iş toplumy taýýarlananda oňa täsir edýän usullar, operasiýalaryň görnüşleri we olaryň yzygiderliligi, önümiň aralyk görnüşlerini almagyň ugurlary kesgitlenilýär. Ahyrda esasy, kömekçi, taýýarlaýjy we tamamlaýjy tapgyrlaryň iş toplumlary birleşdirilýär. Tilsimatyň enjamlary onuň tehniki häsiýetleri – kuwwaty, ygtybarlylygy, öndürijiligi, ýaşy, köneliş derejesi, bejeriş çylşyrymlylygy, sazlaşdyrmagyň, hyzmat etmegiň we bejermegiň tilsimat aýratynlyklary – boýunça saýlanyp alynýar.

Döredilýän önümçilik ulgamynyň enjamlarynyň düzümi aýratyn ähmiýete eýedir. Enjamlaryň netijeli ulanylmagy üçin taýýarlaýyş-tamamlaýyş we kömekçi tapgyrlarda wagty tygşytlamak mümkinçiligini ýüze çykarmak zerurdyr. Saýlanyp alnan enjamlaryň, tilsimat boýunça ýerine ýetirilýän işleriň wagt ýitgilerini gysgaltmaga guramaçylyk – tilsimat çäreler oňaýly täsir edýärler.

Tilsimatdaky ýerine ýetirilýän işleriň hili onuň täzeligi döretmäge ukyplylygy boýunça ölçenilýär. Oňa tehniki-tilsimat aýratynlygy we ykdysady ýagdaýyna görä baha berilýär. Seljermäniň tehniki-ykdysady we funksional-gymmatlyk usullary amal edilýän işleriň arasyndaky tehniki we ykdysady babatdaky

baglylygy kesgitlemäge, önümçilik ulgamynyň amatly işlemegi üçin degişli çözgüdi taýýarlamaga mümkinçilik berýär.

Mälim bolşy ýaly, önümiň möçberi natural we gymmat görkezijiler boýunça ölçenilýär. Şunlukda, ähli önümçilik harajatlary, täze önümiň birliginiň ýerleşdirilýän bahasy we alynjak girdeji hasaba alynýar. Innowasiýanyň taslamalarynyň köpüsi üçin başlangyç tapgyrda önümçiligiň kuwwatynyň iş bilen 20% we hatda şondan hem pes derejede üpjün edilmeginiň mümkindigini tejribe görkezýär. Şeýle ýagdaý täze önümiň bazara çykarylmagy bilen telekeçilikdäki emele gelýän çylşyrymlylyklar sebäpli hem-de çig mal, ätiýaçlyk şaýlar, täze enjama, tilsimata hyzmat edýän işgärler bilen üpjünçilikde ýüze çykýar. Olary düzetmek üçin tehniki-ykdysady esaslandyrmada we innowasiýa taslamasynyň inženerlik ugry özleşdirilende degişli çözgütler kabul edilýär.

Önümçilik tapgyrynda täze önümi özleşdirmek, tejribe nusgalyk toparyny taýýarlamak we taýýar önümi ilkibaşda tapgyrlaýyn, soňra köpçülikleýin öndürmäge geçmek üçin degişli toplum işler ýerine ýetirilýär.

Işe girizilýän kuwwatlyklara zerurlyk tapgyrlaýyn kesgitlenilýär, olar her tapgyrda çykarylmaga degişli täze önümiň aralyk ýa-da onuň satuw möçberlerine laýyklykda anyklanylýar. Her tapgyr üçin maddy serişdelere we işçi güýjüne bildirilýän isleg belli edilýär hem-de enjamlary ulanmakda iň oňat usula artykmaçlyk berilýär.

Her tapgyrda zerur serişdeler we harajatlar hasap edilýär, olar maliýe serişdeleri, satuwyň möçberi bilen deňeşdirilýär. Ýüze çykýan ýitgiler, zaýa önümler, boş durmalar göz öňünde tutulýar. Önümçilik harajatlary kuwwatlyklaryň ulanylyş derejelerine görä hasap edilýär.

Şeýlelik bilen, önümçiligi tehniki-tilsimat taýdan täzelemegiň usulyny we görnüşini saýlap almak anyk emele gelen ýagdaýa, girizilýän täzeligiň aýratynlygyna, ony öndürmeli

kärhananyň önümçilik ugruna,serişdeler bilen üpjünçilige, ylmy-tehniki mümkinçilige baglydyr. Tilsimat ulgamlaryny amatly etmek üçin innowasiýalaryň görnüşleri endiganlyk bilen çalşylýar, oňa geçmek boýunça çäreler toplumy iş ýüzüne ornaşdyrylýar. Önümçiligiň bir nusgasyndan beýlekisine geçmek üçin birnäçe görnüşler bar. Adatça, yzygiderli, parallel we gatyşyk usullardan peýdalanylýar. Gatyşyk usul (yzygiderli-parallel) beýlekilerden artykmaçlygy bilen tapawutlanýar. Bu usul boýunça täzelenişe önümçiligiň arasyny kesmän, kem-kemden gatyşyk modeli peýdalanylyp geçilýär.

Ylmy-tehniki täzelenişi üstünlikli amala aşyrmak we ony innowasiýanyň harydyna öwürmek üçin tilsimat çözgütlerini seljermek we ony saýlap almak hem-de talap edilýän enjamy önümçilik ulgamlary bilen dolandyrmak zerurdyr. Menejment gelejege nazarlanýan tilsimat çözgütlerini saýlap almaga we olary iş tejribesine ornaşdyrmaga ýardam berýän maksada okgunly çärelere esaslanýar.

Girizilýän täzeligiň taslamasyny ýerleşdirmek üçin tilsimat çözgütleriniň birnäçe görnüşleri taýýar edilýär. Olary saýlap almak üçin ulanylýan görkezijiler dürli görnüşli bolýar, ýöne olaryň maliýe taýdan maksadalaýyklygy we tilsimat babatda iş ýüzüne geçirilmeginiň mümkinçiligi kesgitleýji ähmiýete eýedir. Bu kabul edilýän taslamanyň düşewüntliligini hem-de onuň tilsimat, enjamlar, hil, işgärler bilen üpjünçiligini aňladýar. Umuman, tilsimat çözgütlerini saýlap almaga, alymlaryň geçiren barlaglarynyň netijelerine görä, 50-den hem gowrak, şol sanda maliýe, ykdysady, ylmy-tehniki, durmuş, ekologiýa, bazar we beýleki görkezijiler täsir edýär.

Tilsimat çözgütleriň mümkin bolan görnüşleri seljerme edilende tilsimat işleriniň tehniki we ykdysady görkezijileriniň özara baglanyşygy anyklanylýar hem mümkin boldugyça harajatlary azaltmaga, ornaşdyrylýan täzeligiň amatly hilini üpjün etmäge ýardam berýän güýçler ýüze çykarylýar. Bu işde

önümçilige täsir edýän guramaçylyk-tilsimat güýçler-ulanylýan tilsimatynyň döwrebaplyk derejesi, tilsimat işleriniň görkezijileri, enjamlar bilen üpjünçiligiň derejesi, enjamlary saýlap almakdaky ulgamlaýynlyk we olary bir nusga getirmek mümkinçiligi uly ähmiýete eýedir.

Guramaçylyga önümçiligiň nusgalarynyň görnüşleri (ýeke-täk, tapgyrlaýyn, köpçülikleýin), wagta laýyklykda ulanylýan guramaçylyk usuly (üznüksiz, üznükli), enjamlaryň peýdalanylyş derejesi, çykarylýan önümiň möçberi we ş.m. täsir edýärler. Aýry-aýry täsir edýän güýçleriň özara baglanyşygyna, olaryň peýdaly we zyýanly taraplaryna möhüm üns berilýär. Mysal üçin, önümiň materiallar sygymyna diňe saýlanyp alnan çig malyň möçberi we agramy däl-de, ony özgerdip, taýýar önümi çykarmagyň usullary hem täsir edýär. Tilsimatdaky işleriň zähmet sygymyna we operasiýalary ýerine ýetirmek üçin kesgitlenen wagtyň ululygyna düzgütleriň çylşyrymlylygy, taýýarlanylýan önümiň üstüniň tekizligi, takyklygyň we arassalygyň talap edilýän derejesi, işgäriň hünärliligi we ş.m. täsir edýärler.

Tilsimat çözgütlerini saýlap almagyň tertibi ornaşdyrylýan täzeligiň tehniki we hil derejeleriniň kesgitlenilişine meňzeşdir. Ol yzygiderli tapgyrlardan ybaratdyr:

Meseläni beýan etmek, tilsimat çözgütleriniň görkezijileriniň ulgamyny emele getirmek.

Çözgüdi kabul etmek üçin ykdysady, tilsimat, tehniki we beýleki görkezijileri saýlap almak.

Iş toplumlarynyň parametrlerini we olaryň üýtgeýän çäklerini bellemek.

Önümçiligiň amatly çözgüdiniň şertlerini we olary peýdalanmagyň ýoluny saýlap almak.

Meňzeş çözgütleriniň matematiki modellerini düzmek.

Gelnen netijeleri seljermek we amatly çözgüdi saýlap almak.

Tilsimat işlerini saýlap almagyň maksady täzeligi göz öňünde tutulan sypatlar we hil dereje boýunça serişdelere iň pes

çykdajy edip öndürmekden ybaratdyr. Tilsimatyň çözgüdi saýlanyp alnanda, ilkinji nobatda, seljerilýän tilsimatyň ýaşaýşa ukyply tapgyryň haýsy derejesinde ýerleşýändigini anyklamak gerekdir. Şunuň ýaly ýörelgäniň işlenilip taýýarlanylmagy düýpden täze netijeleri maddylaşdyrmakda aýgytlaýjy ähmiýete eýe bolmagy mümkin.

Täzeligiň ýaşaýşa ukyply döwründe derwaýys pikiriň has amatly görnüşi bolup, iri ulgamlaryň tilsimaty ykdysadyýetiň obýekti hökmünde kem-kemden özgertmegi netijesinde emele gelýän ýaşaýşa ukyply baş ýörelge çykyş edýär. Tilsimat ulgamlarynyň ösüşi iki ugur boýunça amala aşyrylýar: bar bolan binýady kämilleşdirmek we düýpden täze tilsimaty döretmek. Tilsimatlaryň ösüp, kämillik tapgyryna geçmegi netijesinde bazary täze haryt bilen doly üpjün etmek mümkinçiligi döreýär. Tehnikanyň we tilsimatyň emele gelen durgunly ýagdaýynda batly böwsüşler arkaly täze çözgütlere ýol açylýar, bu ýol täze önümçiligiň we täze pudaklaryň düýp binýadyny tutmaga kömek edýär. Innowasiýa işi kärhana tehniki-tilsimat çözgütleriň seljermesine, ekologiýa taýdan daşky gurşawa täsir edilişine, şeýle hem, tilsimaty döredýän çeşmelere ünsi güýçlendirmegi talap edýär.

IV.5. Işgärleri dolandyrmak

Işgärler kärhananyň baş funksional ulgamçasydyr, innowasiýany ösdürmekde iň gymmatly serişdedir. Adama täsir ediji güýç hökmünde strategiki we operatiw funksiýalar mahsusdyr, adam güýji önümçiligi intellektual (akyl zähmeti) taýdan we maglumatlar bilen baýlaşdyrmakda merkezi orun tutýar.

Däp bolan önümçilik bilen innowasiýa ösüşiň hökmanylygy arasyndaky garşylyklar bazar gatnaşyklaryna geçiş döwründe has hem ýitileşýärler. Şu ýagdaý işgärleri dolandyryjy ähli ulgamlara

we adam güýjüne garaýşyň düýpden täzeçe çemeleşilmegini talap edýär.

Soňky wagtlara çenli dolandyryşda "işgärleri dolandyrmak" diýen düşünjä aýratyn üns berilmeýärdi. Her bir kärhananyň işgärleri degişli dolandyryş ulgamçasynyň hereket etmegine garamazdan, şu bölümiň ýolbaşçysynyň başarjaňlygyna baglylykda dolandyrylýardy. Kärhanada işgärleri dolandyrmak bilen meşgullanýan esasy bölüm – işgärler bölümidir. Şu bölüm işgärleri meýilnamalaşdyrmak, işgärleri işe kabul etmek we işden çykarmak, işgärleriň hünärliligini kämilleşdirmegi guramak görnüşli funksiýalary ýerine ýetirýär. Emma bu däp bolan gulluklaryň beýleki bölümler, şol sanda, zähmet we iş haky, zähmeti goramak we ş.m. bilen guramaçylyk taýdan baglanyşygy gowşakdyr.

Işgärleri dolandyrýan däp bolan gulluklarda hünär taýýarlygy we guramaçylyk ugurdaky işler boýunça hukuklary doly anyklanmadykdyr. Şonuň üçin hem işgärler köpçüliginiň durmuş-psihologiýa ýagdaýyny kesgitlemek, aýry-aýry işgärleriň we toparlaryň özara gatnaşyklaryny seljermek hem-de sazlaşdyrmak, işgärleri durmuş-psihologiýa taýdan uýgunlaşdyrmak, zähmete höweslendirmek we ş.m. wezipelere işgärler bölümi tarapyndan üns berilmeýärdi. Şu meseleler innowasiýa işgärler köpçüliginde innowasiýany dolandyryjy tarapyndan ýerine ýetirilýär.

Mälim bolşy ýaly, işçi güýjüni dolandyrmak – meýilnamalaşdyrmak, işgärleri saýlap we wezipeler boýunça berkitmek, şeýle hem çekilýän zähmete baha bermek, iş hakynyň möçberini kesgitlemek, baýraklar hem-de ýeňillikler ulgamyny işläp taýýarlamak kimin funksiýalardan ybaratdyr. Işçi güýjüne ýolbaşçylyk etmek işgärleri hünär taýýarlygyna gözükdirmegi we uýgunlaşdyrmagy, okatmagy, wezipe basgançagy boýunça süýşürmegi we işden boşatmagy öz içine alýar.

Däp bolan çemeleşmelerden tapawutlylykda innowasiýa

boýunça çemeleşmäniň aýratynlygy işgärleri saýlap almakda has-da köp duýulýar. Däp bolan çemeleşmede işgärleri saýlap almak baradaky işleriň zerur möçberi bar bolan işçi güýji bilen olaryň geljekdäki zerur sanynyň tapawudy bilen kesgitlenilýär. Innowasiýadaky işlere näbellilik we töwekgelçilik ýaly häsiýetler mahsusdyr, şu sebäpli geljekde işçi güýjüniň sanyny kesgitlemekde çylşyrymly ýagdaý emele gelýär.

Işleýän işgärleriň mümkinçilikleriniň durmuşyň ähtimallyk we olaryň hünärlilik derejesiniň innowasiýa işleriniň mazmunyna laýyklygyny kesgitlemek zerurdyr.

Häzirki döwürde innowasiýa önümçiligi hünär taýýarlygy arkaly üstünligi gazanmaga degişli meseläni täzeçe beýan edýär, oňa baglylykda işgärleri saýlap almak, täzeligi öwretmek we durmuşa uýgunlaşdyrmak ýaly aýratyn ulgamlar döreýär. Täze ýagdaý durmuşda däp bolmadyk tilsimatlary gözlemäge, işgärden ukyplygy tejribede toplanan tebigy kämilligi daşky gatnaşyklaryň bildirýän talaplaryna görä utgaşdyrmaga, zähmet çekmäge höwesi kabul edip almaga mejbur edýär. Innowasiýadaky gurluş düzümler işgärden özboluşly çeýeligi, dogumlylygy, netijeli düşbüligi, döredijilik işine ukyplylygy, hem-de durmuş ulgamyna gatyşyp, öz ornuny eýelemegi talap edýär. Ol ilkinji nobatda ýokary hünärli işçi güýjüne gönükdirilýär, onuň esasy özenini täzelikçi ylmy işgär ýa-da täzelikçi dolandyryjy düzýär. Şeýlelik bilen, innowasiýa ugurdaky işlerde intellektual-akyl zähmeti bilen iş salyşýan – işgär aýgytlaýjy orun tutýar, bu işgär üçin zähmetiň mazmuny hem-de zähmete içki höwesiň derejesi has uly ähmiýete eýe bolýar.

Innowasiýa boýunça dolandyryjylary saýlap almak üçin daşary ýurtly kompaniýalar köplenç işgäriň hil sypatlaryny beýan edýän barlagnamadan (testden) peýdalanýarlar, barlagnama kärhanada innowasiýa ýolbaşçysy üçin döredilen şertleriň hakyky derejesini kesgitlemäge mümkinçilik berýär.

Işgärleri saýlap almakda olaryň guramaçylyk ukybyna,

pikirlenişiniň yzygiderliligine, göreldeliligine, maksada okgunlylygyna hem-de tutanýerliligine we ş.m. möhüm hil sypatlaryna aýratyn üns berilýär.

Saýlanylýanlaryň arasynda has ýokary baha liderligi ýokary derejeli jogapkärçilik bilen utgaşdyrýan, töweregi bilen durnukly gatnaşýan, çözgütleri öz wagtynda kabul edýän işgäre berilýär.

Täze önümçilikler we uly guramaçylyk üýtgeşmeler üçin işgärleriň sanyny çaklamak köp sanly täsir ediji güýçlere garaşlydyr. Ykdysadyýetde innowasiýanyň ösüşi işgärleriň hil derejesine berk talaplary bildirýär we netijede ýokary tehnologiýalaryň ornaşdyrylmagy işgärleriň ep-esli sanynyň işden boşamagyna getirýär. Şeýle üýtgeşmeler hünärmenleriň ulanylyşyny meýilnamalaşdyrmak tapgyryna degişlidir.

Innowasiýa çemeleşmedäki täzelik işgärleri işe kabul edip almak üçin toplamakda hem ýüze çykýar. Täzeligi girizmäge uly derejede gyzyklanma bildirýän ýolbaşçy hökmany suratda işgärleriň döredijilik ukyplaryny we olaryň gazanan üstünliklerini anyklamalydyr. Işgärleriň hil derejesine baha berende dolandyryjy olaryň çap edilen ylmy işlerini, patentlerini, her bir işgäriň hil sypatlaryny göz öňünde tutýar.

Işgärleri topardan saýlap alyp, işe kabul etmek has hem çylşyrymlydyr. Çünki işe kabul edilýän baradaky maglumat onuň öňki üstünliklerini şekillendirýär, şonuň üçin hem bu maglumatlara esaslanyp onuň öňde goýlan wezipelere laýyklygyny kesgitlemek çylşyrymly meseledir. Şonuň üçin şu tapgyrda barlagnamalar, bäsleşikleri guramak ýaly usullardan peýdalanýarlar. Ylmy toparyň ýolbaşçysyna hünär taýýarlygynyň getirýän üstünliklerini häsiýetlendirýän düşünjeleri we görkezijileri kesgitlemek zerurdyr. Işgärler topardan saýlanyp işe kabul edilende hünär taýýarlygynyň üstünliklere getirýän mümkinçiliklerini kesgitleýän usulnamany, bu ugurdaky üýtgeşmeleri, hünär taýýarlygyny bermekde we täze ugra

gözükdirmekde ukyplylygy hem-de endikleri döredýän esaslary kesgitleýän usulnamany iş ýüzünde ulanmak amatlydyr.

Hünär taýýarlygynyň getirýän üstünlikleri şahsyýete uly talaplar bildirýär. Işe kabul edilýäniň psihologiýa häsiýetiniň aýratynlygyna, şeýle hem hünär endiklerine üns berilýär. Şulary anyklamak üçin şu görkezijileri seljermek teklip edilýär: şahsyýetiň gatnaşyklarynyň gerimi, gerimleriň düzümi, şahsyýetiň ukyplylygy we häsiýetleri. Şu görkezijileriň arasynda innowasiýany döretmäge goşandyny goşan şahsyýetiň hünär taýýarlygyna degişli sypatlar, olaryň özgerişi, şeýle hem hünär endikleriniň döreýşiniň çaltlygy has möhüm ähmiýete eýedir.

Üstünlige getirýän ölçegleri (görkezijileri) işläp taýýarlamak, amatly tilsimaty saýlap almak we galjaň dolandyryşy düzgün boýunça alyp barmak durmuş taýdan dolandyryşyň tehniki-guramaçylyk tarapyny düzýär. Täzeligi girizmekde taslama toparyny döretmek bilen bagly tertip-düzgünler üstünligiň möhüm şerti hasap edilýär. Bu topar döredilende durmuş-psihologiýa çemeleşmeleriň resmi däl görnüşine esaslanýar. Bu işde şu möhüm ugurlara esasy üns berilýär: aragatnaşygy guramak we öňbaşçylyk meseleleri; işgärleri zähmete höweslendirmek we oňa çeýelik bilen täsir etmek; adamlaryň özlerini alyp barşyny dolandyrmak, duýdansyz ýüze çykan meseleleri we dawaly ýagdaýlary çözmek. Taslama toparyny taslamanyň ýolbaşçysy düzýär, ol esasy ünsi hünärmenleriň taýýarlyk derejesine we durmuş-psihologiýa sypatlaryna gönükdirýär.

Taslama topary wagtlaýyn möhlet boýunça döredilýär, onuň özenini diňe öňde duran meseläniň üstünde işlemäge gatnaşýan hünärmenler düzýärler, topara wagtlaýyn goşmaça kömekçi işgärler berkidilýär. Serişdeleri, laboratoriýalary, enjamlary utgaşdyryp ulanmak hem giň ýaýrandyr, olar topara kärendesine berilýär.

Maksadynyň ýeke-täkligi, hünär taýýarlygynyň derejesiniň hem adamkärçiliginiň raýdaşlygy, alynýan netijelere garamazdan

ýerine ýetirilýän işiň zerurlygyna we peýdalylygyna şu toparyň möhüm ýörelgelerini düzýär. Işgärleriň özara gatnaşyklary, gatnaşyklarda özara düşünişmegi gazanmak, täzeligiň üstünde döredijilikli işlemek şu ýörelgelere esaslanýar.

Topardaky işgärler üçe bölünýär: alymlar, täzelikçi – dolandyryjy, kömekçi ylmy işgärler. Täzelikçi – alymlar ýokary hünärli ylmy işgärleriň toparyny düzýärler, olar döredijilik babatda görelde görkezmäge, täze özboluşly taglymlary teklip etmäge we täzelikleri girizmäge işeňňir gatnaşmaga ukyplydyrlar. Täzelikçi – dolandyryjylar innowasiýany işläp taýýarlamak bilen bagly toplum işlere, täzeligi taglym tapgyrdan başlap tä telekeçilige ýetirmäge hem-de ony ýerleşdirmäge ýolbaşçylyk edýär. Hut şu dolandyryjylar maliýe we telekeçilik taýdan töwekgelçilik edýärler, innowasiýa işlerinde gabat gelýän guramaçylyk hem psihologiýa häsiýetli kynçylyklary ýeňip geçýärler. Köp sanly hünärli işgärleriň toparyny kömekçi işgärler düzýärler, bu topara goldaw beriji hem diýilýär. Bu işgärler innowasiýa işlerini zerur gündelik maglumatlar bilen üpjün edýärler, daşky gatnaşyklaryň ýagdaýyny we içki mümkinçilikleri seljerýärler, innowasiýany ýerleşdirmek üçin işleri amala aşyrýarlar.

Ýokary guramalar we dolandyryşdaky işgärler toparyň işgärlerine giňişleýin ýa-da jikme-jik gözegçiligi ulanmaýarlar, toparyň işgärlerini başga işe diňe çykgynsyz ýagdaýlarda geçirýärler. Taslama ýolbaşçysynyň ygtyýarlylygy hem durmuş-psihologiýa taýdan möhüm ähmiýete eýedir. Serişdeleri paýlap bermäge, olary dolandyrmaga, anyk möhletleri kesgitlemäge ygtyýarlyk ýolbaşçynyň şahsy häkimliginiň aýgytlaýjy şertleridir. Taslama ýolbaşçysynyň hukuklary kemsidilen halatynda şeýle topara zerurlyk ýitýär.

Hut şonuň üçin hem täzelik bilen meşgullanýan firmalarda, wençurly bölümlerde ýa-da guramalarda gürrüňsiz boýun bolmak ýaly görkezmäni ulanmak maslahat berilmeýär. Her bir işgäriň

peydalylyk derejesi şu guramalarda beýleki kärhanalara garanda başga ölçeg-görkezijiler boýunça kesgitlenilýär. Kärhanalarda şahsyýet onuň eýeleýän wezipesiniň, girdejisiniň biliminiň we gözýetiminiň derejesi we tejribede baýlygy boýunça durmuşda orun tutýar. Ylmy-barlag toparda bolsa, işgäriň durmuşda tutýan orny onuň teklip edýän taglymlarynyň gymmatlygyna, döredijilik ukybyna, pikirlenişiniň çeýeligine, töwekgelçilik etmäge taýýarlygyna baglydyr. Edil şuňa meňzeş zatlary taslamanyň ýolbaşçysy hakda hem aýtmak bolar. Taslamany çaltrak durmuşa ornaşdyrmak üçin taslamanyň ýolbaşçysy ýokary guramalara garanda aşakky basgançagy eýelemek bilen anyk ýagdaýy oňat bilýär, has netijeli taglymlary teklip edýär we şowlulyga getirýän has amatly usullary ulanýar.

Toparyň işiniň netijeliligi işgärleriň durmuş häsiýetli özara hereketlerine baglydyr. Maksatlaryň toplumy we durmuş kadalary durmuş toparynyň aýratynlygyny alamatlandyrýarlar, kadalar topardaky özara hereketleri hem-de onuň düzüm gurluşyny sazlaşdyrýarlar.

Sosial toparlary ony düzýän işgärleriň aýratynlyklary, içki gurluşy, jebisliligiň we durmuş häsiýetli özara gatnaşyklaryň derejeleri boýunça tapawutlanýarlar. Şu alamatlar toparlary taslamak işlerinde uly ähmiýete eýedir.

Sosial häsiýetli özara gatnaşyklarda işgärleriň özüni alyp barşynyň görnüşleriniň köp sanly bolmagy we işgärleriň sylaga garaşmagy onuň möhüm sypatlarydyr. Şu zeýilli gatnaşyklarda her bir işgär öz şahsy maksadyny amala aşyrýar, her bir işgäri zähmete höwes döredýän dürli çäreleriň aýratyn görnüşi gyzyklandyrýar. Gatnaşyklaryň kanagatly häsiýetli bolmagy taslamany ornaşdyrmagyň möhüm şertidir.

Aragatnaşyk (ýa-da kommunikasiýa) durmuş toparda obýektleriň arasyndaky baglanyşygy, ilkinji nobatda söhbetdeşligi we maglumatlary alyşmagy häsiýetlendirýär. Şu tarapdan durmuş topary işgärleriň gatnaşygynyň netijesiniň durnuklylygyny,

durmuş häsiýetli ösüşiň arabaglanyşyk serişdeleriniň kämilleşmegini aňladýar. Bu ýerde maglumatlary, taglymlary, bilimleri alyşmak işleri, şeýle özara düşünişmek we duýgudaşlyk öňe çykýar. Özara düşünişmegiň durmuş taýdan manyly işleriň bilelikde ýerine ýetirilmeginiň möhüm şertini şekillendirýär. Bilelikdäki innowasiýa işlerine şeýle çemeleşmek işgärler köpçüliginiň özlerini alyp barşyna düşünmäge kömek edýär, şeýle hem her bir işgär bilen köpçüligiň arasyndaky obýektiw we subýektiw gatnaşyklardaky üýtgeşmeleri hasaba almaga mümkinçilik berýär.

Şeýlelikde, däp bolan durnukly ykdysady täze möhüm durmuş ýörelgesi – durmuş taýdan tertiplilik ýüze çykýar. Ol her bir işgäriň we toparlaryň arasynda durmuş taýdan özüňi alyp barmakda tötänligiň ýoklugy, ylalaşyklyk, biri-biriniň deregini tutujylyk we özara peýdalylyk ýaly sypatlar bilen baglanyşyklydyr. Innowasiýa işlerinde diňe öňünden çak edip bolmaýan we durnukly bolmadyk şertlerde netije alynýar. Däp bolan işlerde durmuş häsiýetli toplum işler ýeterlik derejede durgunlydyr. Täzelik ugurdaky işler könelişen düşünjeleri özgerdýär, täzelik öňki guramaçylygy ýatyrýar we durmuşyň hem guramaçylygyň täze esaslaryny ülňüleşdirýär.

Sosial psihologiýanyň nukdaý nazaryndan innowasiýalar duýdansyz we sarsgynly ýagdaýlarda obýektiwlik bilen ýüze çykýarlar. Haos nazaryýetine degişlilikde öňden belli bolmadyk, nätanyş ýagdaý dürli täsirleri, şol sanda howsalany, dartgynlygy ýüze çykarmagy mümkin. Howsalaly ýagdaýa öňüsyra gysga wagtlaýyn hereketsizlik mahsusdyr. Innowasiýa ilkinji gezek köp adamlarda düşünmezlik we garşylyklaýyn täsir galdyrýar. Soňra toparyň esasy bölegi täze taglyma kem-kemden uýgunlaşýar. Durmuş ulgamy hökmünde toparyň täze maksadynyň işlenilip taýýarlanylmagy zerurdyr. Şu tapgyrda hakyky mümkinçiliklere görä subýektiw garşylyklar tertipleşdirilýär.

Işgärler täze maksada garaýyşlaryna laýyklykda innowasiýa

toplum işlerini kabul edip alýarlar, şeýlelik bilen olaryň durmuş taýdan uýgunlaşmagy bolup geçýär, elbetde kabul edip almak we uýgunlaşmak öňki işgärleriň ählisini öz içine alyp bilmeýär.

Menejmentiň ösüşiniň täze ugurlary

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

Häzirki döwürde dünýä bazarynda sarp edijiniň özüni alyp barşy has-da çylşyrymlaşýar, onuň harytlara bildirýän isleglerini kesgitlemek kynlaşýar. XX asyrda dolandyryjylar ykdysady seljermäniň takyk usullaryny ulanyp, sarp edijiniň özüni alyp barşyny beýan etmegi we onuň islegini kanagatlandyrýan degişli harytlary kesgitlemegi başarýardylar. Emma häzirki döwürde şeýle çemeleşmäniň mümkinçiligi peselýär, çünki sarp edijileriň dürli görnüşleri barha köpelýär, olaryň aglabasynyň hereketleri logika gabat gelýär. Şeýlelikde, sarp edijini öwrenýän öňki ugurlar öz ähmiýetini ýitirýärler, hatda olaryň ulanylmagy nädogry netijelere-de getirmegi mümkin.

Sebäbi XXI asyrda dünýä bazarynda bolup geçýän üýtgetmeleriň tizligi ep-esli ýokarlandy. Wagt faktory işewürlikde aýgytlaýjy ähmiýete eýe boldy. Dolandyryşyň, oňa bagly işleriň daşky gurşawyň täsiri bilen üýtgemegi mundan beýläk has hem çaltlaşýar.

Daşky gatnaşyklarda ýüze çykýan meseleler oňat we tiz

çözülen ýagdaýynda üstünlikli işlemäge mümkinçilik döreýär, emma häzirki wagtda şu meseleler mukdar we hil taýdan tiz-tizden üýtgeýärler. Şonuň üçin hem, kärhanada bolup geçýän üýtgeşmelere çalt uýgunlaşmaga ukyply guramaçylyk düzüm gurluşlara zerurlyk döreýär. Has giň we çalt düzüm böleklere bölünen, ýa-da çyzykly hem uzak möhlete niýetlenen düzüm gurluşlaryň netijeliligi peselýär. Uly bolmadyk, aýry-aýry iş ugurlary boýunça ýöriteleşdirilen, öz-özüni dolandyrýan, şol bir wagtda hem üýtgeýän şertlere we taslamalara çalt uýgunlaşmaga ukyply täze guramaçylyk düzüm gurluşlar döräp başlady. Kärhananyň, esasan, üç sany daýanjy-durnuklylyk, telekeçilikde täzelik täze üýtgeşmelere elmydama taýýar bolmak – gelejege tarap gönükdirilendir. Kärhana has uly bolan ýagdaýynda, ony özbaşdak kärhanalara bölmek amatlydyr. Döreýän meseleleri çözmek üçin ýiti zehinli dolandyryjynyň iň oňatlaryny saýlap seçip, "zehinleriň merkezini" döretmek oňaýlydyr. Kärhanalar we işgärler üçin çaltlyk bilen üýtgeýän işleriň toplumyna üstünlikli uýgunlaşmaga okuwlaryň çeýe görnüşleri şert döreder. Her bir işgär döwür bilen aýakdaş bolmadyk, yza galýan bilimlerden azat bolmak we täze bilimleri almak üçin öz ukyplylygyny üznüksiz kämilleşdirmelidir. Şonuň üçin hem, dolandyryjylara bilimlerini dowam etdirmäge we özlerini kämilleşdirmäge maksatly tapgyrlar boýunça taýýarlanylan şahsy strategiýa meýilnamalary ýardam berer. Ähli tagallalaryny hemişe täze döreýän meselelerde jemlemegi başarýan işgäriň gelejekde hem üstünlikli işlemäge mümkinçiligi ýeterlik derejede ýokary diýip hasap edilýär.

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

Öňdengörüjilik işde göreldeli bolmagy, zähmete höwesi we hereketi güýçlendirýär. Çeýelik işde täze başlangyja ukyplylygyň ýüze çykmagyny beýan edýär. Hereketiň netijesinde diňe maddy däl, eýsem ruhy ahlak görnüşli çözgütler emele gelýär. Olar kärhananyň medeni derejesinden ugur alýarlar we müşderiniň bähbidine tarap gönükdirilýär.

Öndürilýän önümlerde uniwersal häsiýetler agdyklyk edýär. Dolandyryjynyň çözmeli meseleleriniň çylşyrymlylyk derejesi has-da ýokarlanýar. Olaryň köpüsi sarp edijiniň öndüren önümini ulanmakdan alýan rahatlygyna degişlidir. Önümler diňe dürli ugurly işleri amal etmän, olar sarp edijiniň şahsy isleglerini hem kanagatlandyrýarlar. Mysal üçin, buýurma boýunça mebeller öndürmek ýa-da binalary gurmak we başg. Buýurmalar elýeter bahalar boýunça ýerine ýetirilip, bu ýagdaý geljekde bazary öwrenmegiň esasy ugruna öwrüler. Ähli kärhanalar diýen ýaly dolandyryşyň awtomatlaşdyrylan ulgamyny öndürijilikli ulanarlar. Önümiň durkuny kämilleşdirmäge gönükdirilen işler çuňlaşar we çylşyrymlaşar, emma öndürilen önümi ulanmak ýönekeýleşer.

Ýokary tilsimatlar boýunça döwrüň talabyna laýyk öndürilen önümi ulanmakdan alynýan rahatlyk, ýaşaýyş üçin amatlylyk gelejekde aýgytlaýjy orun tutar. Sarp edijiniň esasy islegini kanagatlandyrýan şeýle önümler üstünlige eýe bolarlar. Sarp ediji ýokary tilsimatyň ähli artykmaçlyklaryndan, kähalatda olary duýman diýen ýaly, doly peýdalanar. Gelejekde üýtgäp duran isleglere uýgunlaşmagy başaran kärhanalar aman galar. Netijede, önümden ugur almaklyk özüniň manysyny ýitirer. Hakykatda bolsa, bazary öwrenmegiň täze eýýamy başlanar. Ertirki günüň sarp edijisi ýüze çykýan meseleleriň iň oňat, amatly çözgüdini tapmagy gysga wagtda talap edýär. Şu meseleleriň çözgüdi sarp edijä ýokary derejede ýöriteleşdirilen önümleriň toplumyny we olaryň iň oňat hilini teklip etmegi nazarda tutýar, onuň üçin döwrebap kärhanalar döredilýär.

Gelejekde françaýzing görnüşli kärhanalar köpeler.

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

Gelejekde önümiň halkara bazaryna ornaşdyrylmagyna mümkinçilikler artar. Dünýä bazarynyň giňelmegine ep-esli derejede maglumatlar tilsimatynyň kämilleşmegi we kommunikasiýanyň mümkinçilikleri (Ýeriň emeli hemralarynyň üsti bilen alnyp barylýan aragatnaşyklar we ş.m.) goşant goşýar. Kommunikasiýanyň täze görnüşleri maglumatlar ulgamlarynyň netijeli işlemegine täsir eder. Telekeçilikde "maglumatlara eýe bolmak" faktory häzirki wagtda görlüp-eşidilmedik derejede aýratyn ähmiýete eýe bolýar. Zerur maglumatlar bilen öz wagtynda üpjün bolmagy başaran dolandyryja üstünlik garaşýar. Daşary ykdysady gatnaşyklaryň giň gerimde alnyp barylmagy köpsanly halkara birleşikleriň we gatyşyk kärhanalaryň döremegine ýol açar. Şu ugry ösdürmek zerurlygy ýüze çykýar, çünki ertir olaryň bäsdeşlikde aýgytlaýjy artykmaçlyga eýe bolmagy mümkindir.

Menejmentde merkezleşdirmek öz ähmiýetini peseldýär. Sarp edijiniň özüni alyp barşynda şahsylyk, logika eýermezlik we garşylyklar köp boldugyça, şonça-da meseläniň ortaça çözgüdi boýunça öndürilen önüme üstünlik az garaşýar. Merkeze bagly bolmadyk kiçi kärhanalaryň köpsanly görnüşleri işewürligiň täze ugurlarynda dörär. Hemme bazarlarda merkeziň täsiriniň pese düşmegi hakykata öwrüler. Özleriniň strategiýa meýilnamasynda – bazarda harajatlary we bahalary peseltmäge ugur alyp, orun tutmak – ähli bazarlar üçin meseleleriň ýokary derejede

ýöriteleşdirilen çözgüdini tapmak ýaly çäreleri üpjün etmegi başaran kärhanalar aman galarlar we üstünlikli işlärler.

Ýöriteleşdirmegiň derejesi öser, emma ol harytlara däl-de, sarp edijiniň talap edýän meselelerine we garaşýan çözgütlerine degişli bolar. Ertir dolandyryjy sarp ediji boýunça sowatly hünärmen, işewür hyzmatdaş bolup ýetişer. Kärhanalaryň köpüsi dörän ýagdaý bilen belli bir derejede ýylalaşmaýan, gazanylan netijelerden hem kanagatlanmaýan, döredijilige ukyply hünärmenleriň döwrebap çözgütlerini taýýarlamaga mümkinçilik berer.

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

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

EDEBIÝATLAR

1. **Gurbanguly Berdimuhamedow.** Garaşsyzlyga guwanmak, Watany, halky söýmek bagtdyr. Aşgabat: Ylym, 2007.
2. Türkmenistanyň Prezidenti Saparmyrat Türkmenbaşynyň "Türkmenistanda durmuş-ykdysady özgertmeleriň 2010-njy ýyla çenli Baş ugry" Milli maksatnamasy, Aşgabat, 1999.
3. "Türkmenistany ykdysady syýasy we medeni taýdan ösdürmegiň 2020-nji ýyla çenli döwür üçin Baş ugry" Milli maksatnamasy. Aşgabat, 2003.
4. **М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.** Основы менеджмента, М., 2002.
5. **И.Н.Герчикова.** Менеджмент, М., 2003.
6. **Р.А.Фатхутдинов.** Производственный менеджмент. М., 2001.
7. **Р.А.Фатхутдинов.** Инновационный менеджмент, М., 2004.
8. **А.А.Томпсон, А.Ж.Стрикленд.** Стратегический менеджмент, М., 2001.
9. **В.А.Винокуров.** Организация стратегического управления на предприятии, Москва, 2002.
10. Экономическая стратегия фирмы, под. ред. Градова А.П., М., 2001.
11. **Г.И.Рузавин, В.Т.Мартынов.** Курс рыночной экономики, М., 2000.
12. Управление организацией. Учебник. / Под ред. А.Г.Поршнева и др. 2-ое изд. М.: Инфра-М, 1999.

13. История менеджмента. Учебное пособие. / Под ред. Валового. М.: Инфра-М, 1997.
14. **М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.** Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.
15. **И.Н.Герчикова.** Менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
16. **В.В.Глущенко.** Менеджмент. Системные основы. Моск. обл., 1996.
17. **Э.А.Уткин.** Учебник для вузов. Курс менеджмента. Мл., 1998.
18. Основы менеджмента. Учебное пособие. / Под ред. А.Радугина. М,: Центр, 1997.
19. **В.И.Бовыкин.** Новый менеджмент. М.: ОАО "изд-во Экономика", 1997.
20. **Э.А.Уткин.** Управление фирмой. М.: "Акалис", 1996.
21. **Э.А.Уткин.** курс менеджмента. Учебник для вузов. М.: Изд-во "Зерцало", 1998.
22. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
23. **О.С.Виханский, А.И.Наумов.** Менеджмент. Учебник. М.: Высшая школа, 1994.
24. **О.С.Виханский, А.И.Наумов.** Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А.И.Наумова. М.: Гардарика, 1998.
25. **В.Хойер.** Как делать бизнес в Европе. М.: 1992.
26. **П.Кохно, В.Микрюков, С.Комаров.** Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.
27. **Санталайнен Тимо, Войтилайнен Ээро и др.** Управление по результатам. / Пер. с финского. М.: Прогресс, 1998.
28. Основы менеджмента. / Учебное пособие под ред. А.А.Радугина. М.: Центр, 1997.

29. Менеджмент. / Под ред. Русинова Ф.Н., 1999.
30. Управление организацией. Учебник/Под ред. А.Г.Поршнева., З.П.Румянцевой. М.: ИНФРА-М, 1998.
31. **Д.М.Гвишиани.** Организация и управление, изд. 3-е, перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 1998.
32. **Э.М.Коротков.** Концепция менеджмента М.: Инновационно-консалтинговая компания "ДЕКА", 1996.
33. **Э.М.Коротков.** Сценарий компьютерной программы "Концепция менеджмента". М.: Инновационно – консалтинговая компания "ДЕКА", 1996.
34. **Э.А.Уткин.** Курс менеджмента. Учебник для вузов. М.: Изд-во "Зерцало", 1998,
35. **Джек Дункан.** Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996.
36. История менеджмента: Учебное пособие/Под ред. Д.В.Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.
37. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для Вузов / Б.В.Прыкин, Л.В.Прыкина и др. /Под ред. Б.В.Прыкина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
38. Искусство менеджмента. Практическое пособие. Пер. с англ. М.: Изд-во "Финпресс", 1998.
39. **В.В.Глущенко.** Менеджмент: системные основы. М.: ТОО НПЦ "Крылья", 1996.
40. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха. /Пер. с англ. О.А.Волмянская и др. Мн: Новое Знание, 1998.

MAZMUNY

Giriş 7

I bölüm. Menejmentiň esaslary

I.1. Menejment barada düşünje 11
I.2. Kärhana. Içki we daşky gatnaşyklar 15
I.3. Menejmentiň usullary 19
I.4 Menejeriň esasy iş sypatlary 22
I.5. Menejmentdäki baglanyşyklar 27
I.6. Menejmentiň esasy funksiýalary 30
I.7. Menejmentde ygtyýarlylyk we guramaçylyk 32
I.8. Zähmete höweslendirmek 45
I.9. Gözegçilik 52
I.10. Menejmentiň netijeliligi 56

II bölüm. Önümçiligi dolandyrmak

II.1. Önümçilik ulgamyny dolandyrmak 63
II.2. Önümçilik ulgamlarynyň adaty görnüşleri 65
II.3. Önümçilik ulgamlaryny taslamak 69
II.4. Önümçiligi gurnamak 75
II.5. Önümçilik kuwwatynyň taslamalaşdyrylmagyna ýolbaşçylyk etmek 79
II.6. Önümiň hilini dolandyrmak 82
II.7. Kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygyny dolandyrmak 85

III bölüm. Dolandyryş strategiýasy

III.1. Dolandyryşyň strategiýasyna zerurlyk 90
III.2. Kärhananyň maksady 93
III.3. Daşky gatnaşyklara baha bermek 98
III.4. Kärhananyň içki ýagdaýlary 101
III.5. Strategiýanyň görnüşleri 105
III.6. Strategiýanyň durmuşa geçirilişi 108
III.7. Strategiýany dolandyrmagyň usullary 110
III.8. Strategiýa baha bermek 115
III.9 Çaklama usullary 118

IV bölüm. Innowasiýany dolandyrmak

IV.1. Innowasiýa we onuň dolandyryşdaky funksiýalary 124
IV.2. Innowasiýa işleriniň mazmuny 126
IV.3. Innowasiýa işlerini guramak 130
IV.4. Täzelikleri işläp taýýarlamagy dolandyrmak 137
IV.5. Işgärleri dolandyrmak 142
Menejmentiň ösüşiniň täze ugurlary 150
Edebiýatlar 155

Annaýew Ata Geldiýewiç

MENEJMENT

(Dolandyryş)

Ýokary okuw mekdepleri üçin
okuw gollanmasy

Redaktory *N.Kakalyýewa*
Operatory *A.Abdyrahmanow, S.Oruzow*
Neşir üçin jogapkär *Ö.B.Muhammetberdiýew*

Ýygnamaga berildi 25.06.2007 ý. Çap etmäge rugsat edildi 18.09.2008 ý.
Ölçegi 60×90 $^1/_{16}$. Şertli çap listi 10,83. Hasap-neşir listi 7,0389. Neşir №22.
Sany 1000. Sargyt №146.

Türkmenistanyň Prezidentiniň ýanyndaky Ylym we tehnika
baradaky ýokary geňeşiň "Ylym" neşiryaty.
744000. Aşgabat, Bitarap Türkmenistan köçesi, 15.

Türkmenistanyň Prezidentiniň ýanyndaky Ylym we tehnika
baradaky ýokary geňeşiň çaphanasy.
744000. Aşgabat, Bitarap Türkmenistan köçesi, 15.