KÄRHANALARDA TELEKEÇILIK IŞINI MEÝILNAMALAŞDYRMAGYŇ HEM-DE NETIJELILIGINI BAHALANDYRMAGYŇ AÝRATYNLYKLARY

Jennet DURDYÝEWA,
Türkmen döwlet ykdysadyýet we dolandyryş institutynyň uly mugallymy

Gysgaça beýan

Bazar ykdysadyýeti şertlerinde telekeçilik işleriniň netijeliligini ýokarlandyrmak esasy şertleriň bolup durýar. Kärhanalaryň düşewüntliligini hem-de olardaky işgärleriň zähmet öndürijiligini ýokarlandyrmak üçin telekeçilik işiniň meýilnamalaşdyrylmagy hem-de seljerilmegi möhümdir. Meýilnamalaşdyrmak kärhananyň telekeçilik işini üstünlikli dolandyrmagyň zerur şertidir. Şeýle-de makalada SPACE-seljeriş usulynyň kömegi bilen kiçi we orta kärhanalaryň işlerini strategik taýdan meýilnamalaşdyrmagyň hem-de telekeçilik işlerini bahalandyrmagyň aýratynlyklary giňişleýin beýan edilýär.

Esasy sözler: hususy ulgamy ösdürmek, telekeçiligi meýilnamalaşdyrmak, düşewüntliligi artdyrmak, ýokary netijäni gazanmak, telekeçilik işleriniň netijelerine baha bermek, kärhananyň strategik ýagdaýyny seljermek, baha bermegiň SPACE-seljeriş usuly.

Milli ykdysadyýetimiziň hususy ulgamyny ösdürmek, häzirki zamanyň bazar usullaryny giňden ornaşdyrmagyň hasabyna onuň dünýädäki eýeleýän ornuny ýokarlandyrmak, telekeçilik başlangyçlaryny goldamak hormatly Prezidentimiz Serdar Berdimuhamedowyň alyp barýan durmuş ugurly syýasatynyň ileri tutulýan ugurlarynyň biridir. Bu babatda durmuşa geçirilýän işler türkmen işewürleriniň öňünde dürli ulgamlarda ýokary netijeleri gazanmak üçin giň mümkinçilikleri açýar.

Häzir ykdysadyýetini bazar gatnaşyklary ýörelgelerinde ýola goýýan ýurdumyzda telekeçilik ulgamyny netijeli hem-de depginli ösdürmek üçin amatly hukuk, ykdysady, maliýe, durmuş şertleri döredildi. Bu şertler telekeçiligiň, salgyt ulgamynyň hukuk esaslarynyň kämilleşdirilmeginde, eksport-import amallaryny geçirmegiň, ýer bölekleri kärendesine bermek düzgüniniň ýönekeýleşdirilmeginde, ýeňillikli karz bermekde we telekeçiler üçin karz, gümrük hem-de söwda amallaryny resmileşdirmek işleriniň ýeňilleşdirilmeginde öz beýanyny tapýar.

Döwletimiziň hemmetaraplaýyn goldaw bermegi esasynda Diýarymyzyň telekeçilik sektoryny önümçilik we hyzmatlar ulgamlarynda ösdürmekde, eksporty artdyrmakda hem-de daşary ýurtlardan getirilýän önümleriň ornuny tutýan harytlaryň önümçiliklerini we ýurdumyzyň azyk garaşsyzlygyny üpjün etmekde geljekde-de örän oňaýly mümkinçilikler bardyr.

Türkmen telekeçileriniň öňünde 2022–2052-nji ýyllarda durmuş-ykdysady taýdan ösdürmegiň Milli maksatnamasynda kesgitlenen çäreleri, sol sanda iri döwlet buýurmalaryny hem-de maýa goýum taslamalaryny ýerine ýetirmek boýunça işleri durmuşa geçirmek bilen baglanyşykly täze wezipeler durýar.

Ýurdumyzyň ykdysadyýetini diwersifikasiýalaşdyrmakda we durnukly ösdürmekde, öndürilýän harytlaryň dünýä standartyna laýyk gelýän, milli bäsdeşlige ukyply önümleri öndürmekde telekeçiligiň ähmiýeti uludyr.

Bazar ykdysadyýetini ösýän şertlerinde telekeçiler hem-de işewürler döwlet tarapyndan berilýän goldawlar esasynda öz mümkinçiliklerini netijeli ulanmak hem-de öňde goýlan wezipelerini täzeçil tehnologiýalaryň, usullaryň ornaşdyrylmagy esasynda amala aşyrmak bilen öz kärhananlyrynyň işlerini netijeli dolandyrýarlar. Kärhananyň işini netijeli guramagyň zerur şerti, şeýle hem telekeçiniň esasy wezipeleriniň biri telekeçilik işini meýilnamalaşdyrmak bolup durýar.

Telekeçiligi meýilnamalaşdyrmak kärhananyň telekeçilik işini üstünlikli dolandyrmagyň möhüm şertidir.

Telekeçilik işiniň bäsdeşlige ukyplylygyny üpjün etmekde meýilnamalaşdyrmagyň zerurlygyna düşünýän we ony gündelik işinde işjeň peýdalanýan telekeçiler has üstünlikli hem-de ygtybarly bazara gatnaşyjylar bolmagy başarýarlar.

Telekeçileriň netijeli guraýan meýilnamalaşdyrmak işi şu aşakdakylara mümkinçilik berýär:

– amatly şertlerden dessin peýdalanmaga we daşky gurşawda bolup biläýjek howplara garşy durmaga;

– kärhananyň düzüm birlikleriniň işini utgaşdyrmaga we onuň öňünde durýan maksatlara ýetmek üçin olaryň tagallalaryny birleşdirmäge;

– menejerleriň işini işjeňleşdirmäge;

– bazaryň ykdysady kanunlary, onuň talaplary we islegleri baradaky düşünjelerini giňeltmäge;

– kärhananyň maglumat üpjünçiligini gowulandyrmaga, kabul edilýän dolandyryş çözgütleriniň hilini ýokarlandyrmaga.

Kärhananyň oňat meýilnamalaşdyrylan işi onuň durnukly ösmegine itergi berýär, emma bu işde säwlikleriň goýberilmegi kärhananyň işiniň netijeliliginiň peselmegine eltip biler. Meýilnamalaşdyrmak kärhananyň mümkinçiliklerini rejeli peýdalanmaklyga gönükdirýär.

Telekeçiler öz işlerini meýilnamalaşdyrmakda dürli usullara ýeterlik derejede üns berýärler, şunda olar meýilnamalaşdyrmagyň ýurtda bar bolan tejribesinden hem-de ösen bazar ykdysadyýetiniň talaplaryna gabat gelýän, işewürligi strategik meýilnamalaşdyrmagyň daşary ýurt tejribesinden peýdalanýarlar.

Kärhanalary strategik meýilnamalaşdyrmakda iň esasy işleriň biri strategik seljerme bolup durýar. Eger-de kärhana strategik meýilnamalaşdyrmany düzmeýän bolsa, onda kärhananyň ýolbaşçylary hem-de onuň aýry-aýry agzalary özleriniň baş maksadyna barýan ýollarynda näderejede üstünlikli hereket edýändiklerine baha bermekde kynçylyk çekip bilerler. Bu iş esas goýujy meýilnama bolup, kärhananyň ähli agzalary öz wezipelerini şoňa laýyklykda alyp barýarlar.

Telekeçilikde ýokary derejeli dolandyryjylaryň strategiýa babatynda birnäçe başlangyç talaplara düşünmegi we olary kabul etmegi zerurdyr. Öňi bilen, strategiýa, esasan, ýokary derejeli ýolbaşçylar tarapyndan emele getirilýär we işlenip düzülýär, ýöne ony durmuşa geçirmek üçin dolandyryşyň ähli derejeleriniň gatnaşmagy maksadalaýyk hasaplanylýar. Kärhananyň döredýän täze nusgalarynyň meşhurlygynyň, marketing işiniň işjeňleşmeginiň we ahyrky netijede bu kärhananyň peýdasynyň ýokarlanmagyny strategiýanyň dogry düzülmeginiň hem-de onuň üstünlikli durmuşa geçirilmeginiň netijesi diýip hasap edip bolar.

Strategik meýilnama ähliitaraplaýyn barlaglara we hakyky maglumatlara esaslanmalydyr. Häzirki zaman telekeçilik gurşawynda netijeli bäsleşmek üçin kärhananyň öz degişli pudagy, bazar, bäsleşik şertleri we beýlekiler barada örän köp möçberdäki maglumatlary toplamagy we seljerme işi bilen yzygiderli meşgullanmagy zerurdyr.

Kärhananyň işinde depginlilik häsiýetiniň bardygy sebäpli, meýilnamalaşdyrmak işiniň anyk bir nusgasyny döretmek mümkin däldir, ýöne 1-nji şekilde umumy, hem-de ýönekeýleşdirilen görnüşde has düýpli dolandyryş wezipeler görkezilýär, şol tapgyrlaryň netijesinde bolsa meýilnamalar herekete getirilýär.

1-nji şekil. Strategik meýilnamalaşdyryş işiniň tapgyrlary

Strategik meýilnama düzülende uzak wagtyň dowamynda üýtgeşmeleri talap etmez ýaly, ýöne şonuň bilen birlikde zerur bolan halatynda düzediş girizip bolar ýaly ýeterlik derejede çeýe görnüşde düzülmelidir. Umumy strategik meýilnama uzak döwrüň dowamynda kärhananyň işini ugrukdyrýan esas goýujy maksatnama hökmünde seredilmelidir, ýöne şunda işewürlik we durmuş gurşawynda bäsleşik hem-de ýygy-ýygydan bolýan üýtgeşmeler sebäpli bu meýilnama yzygiderli düzediş girizmelidir.

Telekeçilik işinde netijeli staregik meýilnamalaşdyrmagyň birinji wezipesi içki hem-de daşky gurşawyň seljermesidir. Daşky gurşawyň birnäçe faktorlary bolup, ol kärhananyň özüne bagly bolmazdan häzirki we geljekki döwürlerde kärhananyň işlerine täsir edýär. Kärhananyň içki gurşawy telekeçilik işleriniň netijelerine göni hem-de hemişelik ýagdaýda täsir edýär. Kiçi we orta kärhanalaryň telekeçilik işiniň aýratynlyklaryna has gowy uýgunlaşdyrylan strategik derňewiniň iň ýönekeý usullarynyň biri hem SPACE-seljeriş usulydyr.

Kärhananyň strategik meýilnamasyny düzmekde we onuň hereketlerine baha bermekde SPACE seljeriş usuly (supplier-üpjün ediji, ptoduct-önüm, aversage, müşderiler, evolution-ösüş) içki we daşky faktorlaryň kärhananyň ýagdaýyna we mundan beýläkki ösüş üçin strategiýalar toplumyny kesgitlemäge edýän täsirine baha bermegiň giňişleýin manydaky usulydyr. Bu faktorlar bäsleşik artykmaçlyklaryny, strategik mümkinçiligi, pudagyň özüne çekijiligini we telekeçiligiň şertlerini görkezýän dört bölekde jemlenendir.

Telekeçilik işi kärhananyň subýektleriniň bähbitlerini üpjün etmegiň esasy mehanizmi bolup durýar. Telekeçiligiň özüne çekijiligini artdyrmak maksady bilen kärhananyň subýektleriniň bähbitleriniň üýtgemegi mümkindir. Bähbitleri üpjün etmegiň mehanizmleriniň saýlanyp alynýan we howplara garşy çäreleriň görülýän görkezilýän mahalynda olary kärhananyň ýagdaýy bilen deňeşdirip görmek zerurdyr.

Şeýle bahalandyrmanyň esasy usuly bolup strategik ýagdaýy we hereketi bahalandyrmak (SPACE) çykyş edýär. Bahalandyryş ölçegleri düzülende kärhananyň telekeçilik işleriniň belli bir aýratynlyklaryny, önümçilik mümkinçiliklerini, şeýle hem kabul edilen faktorlaryň toparlar we ölçegler ulgamyny göz öňünde tutmalydyr (*1-nji tablisa*).

Ölçegleri saýlamak, olara baha bermek we maslahat berilýän strategiýany kesgitlemek strategik derňew usulyýetini, pudagyň we kärhananyň işiniň aýratynlyklaryny çuňňur bilmegi talap edýär. Şonuň üçin SPACE seljermesi üçin içki ýa-da daşky bilermenleriň arasyndan ýokary hünärli hünärmenleri çekmek zerurdyr.

1-nji tablisa

SPACE seljermesi üçin faktorlaryň toparlary

Toparlar	Ölçegler
Kärhananyň maliýe taýdan kuwwatlylygy	– maliýe garaşlylygy; – durnuklylygy; – gerekli/ bar bolan kapital; – maliýe akymy; – bazardan ýeňillikli çykmagy; – kärhananyň töwekgelçiligi.
Kärhananyň bäsdeşlige ukyplylygy we bazardaky eýeleýän orny	– bazardaky orny; – harydyň hili; – harydyň hereket edýän döwri; – uzak wagtlaýyn sarp edijiler; – bäsdeşler bilen bilelikde hereket etmek; – dikligine birleşme.
Kärhananyň işleýän pudagynyň özüne çekijiligi	– ösüş mümkinçiligi; – peýda alyp bilmek mümkinçiligi; – maliýe durnuklylygy; – tehnologiýanyň derejesi; – serişdeleri ulanmaklygyň derejesi; – esasy serişdeleriň hili; – bazara girmekligiň ýeňilligi – öndürijiligi; – önümçilik kuwwatlyklarynyň kämillik derejesi.
Kärhananyň işleýän pudagynyň durnuklylygy	– tehnologik üýtgeşmeler; – hümmetsizlenmäniň derejesi; – hödürlemäniň çeýeligi; – biri-biriniň ornuny tutýan harytlarynyň bahalarynyň çägi; – bazara girmek üçin päsgelçilik derejesi; – bäsdeşleriň derejesi; – hyrydarlygyň baha çeýeligi.

SPACE-seljermesi birnäçe tapgyrlarda amala aşyrylýar: birinjiden, derňewi geçirjek kärhananyň işgärleriniň topary kesgitlenilýär; soň seljermäni geçirmegiň ölçegleri kesgitlenilýär we seljerme tamamlanandan soň kärhananyň geljekdäki ösüş strategiýasy kesgitlenilýär.

Strategik ýagdaýa baglylykda, strategiýalaryň şu toparlary has maksadalaýyk bolup durýarlar (*2-nji tablisa*).

2-nji tablisa

Strategik mehanizmleriň toparlary

Agressiw	Bu ýagdaý senagatyň pudaklary üçin adaty ýagdaý hasaplanylýar. Kärhana bäsdeşlik artykmaçlygyny ele alýar we maliýe mümkinçiligi arkaly saklap ýa-da güýçlendirip bilýär. Kärhananyň öňündäki ýaramaz ýagdaýlar gaty bir uly bolmasa-da, islegleri kanagatladyrmaga çalyşmaly. Ýerine ýetirmeli çäreler: – önümçiligiň we satuwyň giňeldilmegi; – bäsdeşler bilen alnyp barylýan nyrh syýasaty; – bazarda täze bölümleriň emele gelmegi; – haryt nyşanlaryny kämilleşdirmek.
Bäsdeşlik	Bu ýagdaý pudagyň özüne çekijiligini häsiýetlendirýär. Gurama durnuksyz ýagdaýda bäsdeşlik artykmaçlygy gazanýar. Ahyrky faktor hökmünde maliýe mümkinçiligi çykyş edýär. Maliýe ýitgileri bilen baglanyşykly howplary göz öňünde tutmaly. Esasy gurallar (mehanizmler): – maliýe serişdeleriniň gözlegi; – üpjünçilik ulgamlarynyň ösüşi.
Konserwatiw (köneçil)	Bu ýagdaý, esasanam, ösüşi boýunça pes derejeli bazarlarda ýüze çykýar. Bu ýagdaýda maliýe durnuklylygynyň güýçlenmegine ýykgyn edilýär. Esasy faktor hökmünde önümiň bäsdeşlige ukyplylygy çykyş edýär. Esasy gurallar (mehanizmler): – harydyň hiliniň ýokarlanmagy bilen önümiň özüne düşýän gymmatyny peseltmek; – önümçiligi peseltmek we geljegi uly bolan bazarlara çykmak.
Gorag häsiýetli	Beýle ýagdaý, esasanam, gurama özüne çekiji pudakda işi alyp baranda döreýär, ýöne oňa maliýe serişdeleri we önümiň bäsdeşlige ukyplylygy ýetmezçilik edýär. Esasy strategiýalar şu aşakdakylardan ybarat: – töwekgelçiligiň öňüni almaklyga aýratyn üns bermek; – kärhananyň işini bes etmegi.

Häzirki wagtda köp kärhanalar strategik seljermä uly ähmiýet berýärler. Kärhana strategik meýilnamalaşdyrma bilen meşgullanýan bolsa, onda guramanyň ýolbaşçylary hem-de onuň aýry-aýry agzalary özleriniň baş maksadyna barýan ýollarynda näderejede üstünlikli hereket edýändiklerine baha bermekde giň mümkinçiliklere eýe bolýarlar. SPACE-seljermesinde kärhanalaryň güýçli taraplarynyň, esasan, maliýe we önümiň bäsdeşlige ukyplylygyna esaslanýandygyny bellemelidiris. Hut şu iki faktor kärhananyň strategik ýagdaýyny kesgitleýär. Bazaryň durnuklylygy we pudagyň artykmaçlygy bolsa senagat aýratynlyklaryna degişlidir. Bu seljermäniň aýratynlygy faktorlaryň dogry saýlanylmagyna hem-de dogry baha berilmegine esaslanýar. Bu SPACE-seljermesi esasynda kärhana ösüş strategiýasyny saýlamaga, degişli wakalary meýilnamalaşdyrmaga we işi täze derejä çykarmaga mümkinçilik berýär.

EDEBIÝAT

1. Berkarar döwletiň täze eýýamynyň Galkynyşy: Türkmenistany 2022–2052-nji ýyllarda durmuş-ykdysady taýdan ösdürmegiň milli Maksatnamasy. – A.: TDNG, 2022.

2. Türkmenistanyň Prezidentiniň ýurdumyzy 2022–2028-nji ýyllarda durmuş-ykdysady taýdan ösdürmegiň Maksatnamasy. – A.: TDNG, 2022.

3. *Nabatowa A we başg*. Menejment. Ýokary okuw mekdepleri üçin okuw kitaby.–A.: TDNG, 2018.

4. *Арутюнова Д. В.* Стратегический менеджмент. Учебное пособие, Таганрог, 2010