

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Aslanov Amin Rövşən oğlunun

**“Biznes-planının tərtibi metodikası və onun texniki iqtisadi
əsaslandırılması” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 – Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: -

Elmi rəhbər:

i.e.n. A.S.Şükürova

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.n., dosent. R.Ə.Abbasova

“Biznesin idarə edilməsi”

kafedrasının müdiri:

i.e.n.,dosent

M.Ə.Əliyev

Bakı – 2016

Mündəricat

GİRİŞ

FƏSİL I. BİZNES PLANIN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ASPEKTLƏRİ

1.1. Biznes - planın əsas məqsədi və vəzifələri

1.2. Biznes planın tərtibinin əsasları və hazırlanması metodologiyası

1.3. Biznes-planın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi

prinsipləri və metodları.

FƏSİL II. AZƏRBAYCANDA BİZNESİN İNKİŞAFINDA BİZNES-PLANIN ROLU

2.1. Xarici investisiyaların cəlb edilməsində biznes planın rolu

2.2. Kiçik biznesin inkişafında biznes -plan və onun hazırlanmasına qoyulan tələblər.

2.3. Biznes-planın düzgün qiymətləndirilməsi

FƏSİL III. BİZNES PLANIN REALLAŞDIRILMASININ ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Sahibkarlıq fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi məqsədilə biznes-planın işlənilməsi

3.2. Biznes-planın maliyyə imkanlarının təhlili

3.3. Biznes-planın obyektiv reallığı əks etdirən texniki-iqtisadi amillərlə əsaslandırılması

NƏTİCƏ

ƏDƏBİYYAT

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Biznes-plan dedikdə yeni istehsalat müəssisəsinin və ya mal və xidmətlərin satılması sisteminin yaradılmasına və ya fəaliyyət göstərən köhnəsinin modernləşdirilməsinə yönəldilmiş əsaslı tikintini, texnologiyanın əldə edilməsini, avadanlığın alınmasını, kadrların hazırlanması tədbirlərini özündə birləşdirən kompleks plan nəzərdə tutulur.

Dissertasiyada bəzi şərtlər daxilində, göstərilmiş terminologiya çərçivəsində qısa və sadə şəkildə ancaq biznes-layihələndirmə üzərində dayanmaq istərdik. Birincisi, investisiya qoyuluşunun məqsədi kimi biz ancaq iqtisadi mənfəəti gözdən keçirəcəyik. Çünki investisiyaların sosial səmərəsini adətən böyük çətinliklə müəyyən etmək mümkündür və kapital qoyuluşlarının bazar iqtisadiyyatında qəbul olunmuş hesablanmaları sistemi daha böyük çətinlik törədir. İkincisi, bizim tərəfimizdən ancaq real investisiyalara və ya maddi aktivlərin (maddi kapitalın) qoyuluşlarına baxılacaq. Maliyyə investisiyasına və qiymətli kağızlara qoyuluşlarla (səhmlər, veksellər, istiqrazlar və s.) isə spesifik xüsusiyyətlərinə görə burada baxılmayacaq.

Yaxşı yazılmış biznes-plan müfəssəl olan, lakin məlumatla həddindən artıq doldurulmamış sənəddir ki, onun tərtibatında iştirak etməmiş şəxs onu oxuduqda sizin planlaşdırma məntiqi asan anlanmalıdır.

Tədqiqatın obyektı. Müasir şəraitində biznes planının formalaşdırılması üçün tətbiq edilən müasir sistem və metodlar tədqiqatın obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Biznes planının formalaşmasında əhəmiyyət daşıyan prinsiplər, mexanizmlər və qaydalarının məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznes planının formalaşmasının mühüm istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəciliyində tətbiq edilən mexanizmlərin və texnologiyasının

aydınlaşdırılmasıdır. Bundan irəli gələrək dissertasiya işində biznes planının hazırlanmasının nəzəri- metodoloji tərəfləri öyrənilir, mahiyyəti açıqlanır.

Biznes planlarının işlənilib hazırlanması və tətbiqi menecmentinin müasir vəziyyəti araşdırılır, biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilir. Bundan əlavə biznesdə mövqelərin təhlili və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və biznes planının onun inkişaf strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi izah edilir

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli biznes təşkilatlarının konsepsiyalarının formalaşması sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, strateji menecment sistemini quran dünyanın aparıcı firmalarının və kompaniyalarını konsepsiyalarını təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr, habelə ən son statistik göstəricilər təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Biznes konsepsiyasının tətbiq edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı qlobal kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi təkmilləşmə modelləri barədə məlumatlar zəngin təcrübə rolunu oynayır.

Biznes konsepsiyasının hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

FƏSİL I. BİZNES PLANIN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ- METODOLOJİ ASPEKTLƏRİ

1.1. Biznes - planın əsas məqsədi və vəzifələri

Biznes-plan dedikdə müəsisə və təşkilatın təsisi, rekonstruksiyası, fəaliyyəti üzrə işçi sənədlərin hazırlanmasının nəticəsi nəzərdə tutulur. Bu nəticə müəyyən zaman kəsiyində və müəyyən şərtlər daxilində biznesin iqtisadi dayanıqlılığını və səmərəliliyinin dərəcəsini dərk etməyə və təsvir etməyə istiqamətləndirilmişdir.

Biznes-plan obyektiv reallığı əks etdirən texnikiiqtisadi məlumatlar əsasında işlənib hazırlanmalıdır. Bazar iqtisadiyyatı amillərinə, elmi–texniki nailiyyətlərə, təşkilati–texnoloji reallıqlara əsaslanmayan biznes–planla həyata keçirilən sahibkarlıq fəaliyyətindən müvəffəqiyyət gözləməyə dəyməz. Ona görə də biznes-planın hazırlanmasına formal yanaşmaq olmaz. Bu cür yanaşma sahibkarlıq fəaliyyətinə tamamilə ziddir. Biznes-planların hazırlanması zamanı aşağıdakılara əsaslanmaq lazımdır:

- müəyyən bir məhsul istehsalı və yaxud xidmətin göstərilməsini nəzərdə tutan konkret təklifin (layihənin) olması;
- oxşar məhsul istehsalı və xidmət göstərilməsi ilə məşğul olan müəsisələrin istehsaltəsərrüfat və kommersion fəaliyyətinin hərtərəfli öyrənilməsi;
- idarəetmədə istifadə olunan texniki-iqtisadi, maliyyə-kredit və sosial-təşkilati mexanizmlərin öyrənilməsi.

Biznes-planın hazırlanması **2** mühüm mərhələni əhatə edir:

I mərhələdə - təşkil ediləcək biznes, onun satış bazarı, cəlb ediləcək maliyyə mənbələri və s. haqqında zəruri informasiyalar toplanılır. II mərhələdə toplanmış informasiyalar sistemləşdirilir.

Biznes-plan hazırlanan zaman nəzərdə tutulan tədbirlərin həyata keçirilməsi mərhələlərinə və ardıcılığına diqqət yetirilməli, tələb olunan vəsaitin həcmi, xərclərin öz vəsaiti və ya cəlb edilmiş vəsaitlər hesabına ödənilməsi, gözlənilən nəticələr və sair göstəricilər hesablanmalı və uzlaşdırılmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, cəlb olunmuş vəsaitlərin çox olması, həmin layihənin həyata keçirilməsinin bir o qədər riskli olduğunu göstərir. Ona görə də, daxili maliyyələşdirmə mənbələrinin aşkar olunmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Biznes-plan əsasında aşağıdakı mühüm iqtisadi məsələlər həll edilir.

- müəssisənin strateji inkişaf konsepsiyasının məqsədə uyğunluğunun iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması;

- müəssisənin fəaliyyətindən əldə ediləcək məhsul istehsalı və satışı həcmnin, maliyyə nəticələrinin, mənfəətin və sair göstəricilərin hesablanması;

- müəssisənin qarşısında qoyulan məsələlərin həlli üçün lazım olan maliyyə mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi;

- strateji inkişaf xəttinin həyata keçirilməsi üçün texniki və təşkilati tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi.

Biznes-plan hazırlanan zaman görülməli konkret işlərin siyahısı dəqiqləşdirilir və lazım olan maddi və əmək ehtiyatları qiymətləndirilir. Görülməli işlər üzrə fəaliyyət proqramı kimi, biznes-plan işgüzar təkliflərin hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin əsasını təşkil edir.

Biznes-plan sizin keçmiş, indiki və gələcək fəaliyyətin qısa yazılı şərhidir. İş görməyə hazırlaşanda biznes-planın əsas məqsədi maliyyə və istehsal sahələri üzrə

hər şeyin planlaşdırılması və əsaslandırılmasında arxeyinçilik yaratmaqdır. Biznes-plan iqtisadi oyunun planıdır. O, fəaliyyətin məqsədlərini, istiqamətlərini və əsas mərhələlərini müəyyənləşdirir.

İdeal halda biznes-plan şirkətin sahib(lər)i və ya müdir(lər)i tərəfindən hazırlanmalıdır. Ştatdankənar mütəxəssislərdən də istifadə etmək olar, amma plan şəxsən shibkarın özünüznkü olmalıdır və onu təqdim etməyə, onun haqqında qısa şərh verməyə, verilən suallara cavab verməyə qadir olmalıdır.

Biznes-plan hər il yeniləşdirilir. Bu halda işçi variantdan istifadə olunur. Belə olduqda köhnə nəticə və ifadələrə uyğun olaraq bəzi maddələri düzəldə eləcə də proqnozun keyfiyyətini və hesablamaların həqiqiliyini artırma, yeni yaranmış şərtləri nəzərə ala bilinər.

Biznes-plan rəsmi sənəddir. Onun yazılması üçün çoxlu miqdarda işçi məlumat materialı tələb olunur. Ona görə də əvvəlcə işçi biznes-plan tərtib olunmalıdır. Oradakı məlumat rəsmi planda olan sərlovhələr altındayerləşir. İfadələr sadə və aydın olmalıdır.

Biznes - plan kifayət qədər geniş və tutumlu anlayışdır. Layihə-nin texniki-iqtisadi əsaslandırılması (TİƏ), investisiya layihəsi kimi terminlər ona çox yaxındır. Buna görə də biznes - plan anlayışının mə`nasını araşdırmamışdan əvvəl terminologiyadakı bir sıra fərqləri aşkarlamağa cəhd göstərək.

Göstərilənlər içərisində biznes-plan ən ümumi termindir, çünki adı çəkilən hər iki termini özündə birləşdirir. Bununla yanaşı, TİƏ həmişə həm biznes-planın, həm də investisiya layihəsinin tərkib hissəsidir. İntestisiya layihəsi isə kənardan əlavə vəsaitlərin cəlb edilməsinə və ya vəsaitlərin tərkib hissələri arasında yenidən bölünüb paylanmasına əsaslanır. Biznes-plan, bir qayda olaraq, investisiyaların cəlb edilməsinə istiqamətlənərək mövcud biznesin iqtisadi dərk edilməsi məqsədilə və ya özünün gəlirlərinin toplanması hesabına onun daxili inkişafı məqsədilə tərtib edilə bilər. Bundan əlavə, investisiya layihəsi dedikdə elə ən`ənəvi layihələr

nəzərdə tutulur ki, iqtisadi mənfəət gətirməyə qadirdir. Müəyyən sosial səmərə gətirməyə yönəlmiş investisiya proqramı da biznes-plan sayıla bilər.[17-s.25]

Bütün biznes-planlar, adətən Titul vərəqindən başlayır. Titul vərəqində əsasən aşağıdakı göstəricilər əks olunur:

- layihənin təşəbbüskarı olan sahibkarlıq subyektinin adı, ünvanı və telefonları;

- mülkiyyət formasını və dövlət qeydiyyatını əks etdirən məlumatlar;

- vergi ödəyicisi kimi qeydə alınması;

- biznes-fəaliyyət üçün lisenziyasının olması (xüsusi icazə tələb olunduqda);

- müəssisənin bank rekvizitləri;

- layihənin hazırlanma yeri və vaxtı.

Biznes-planlar qarşıya qoyulmuş məqsədin açıqlanması, onun həyata keçirilməsi yolları və əldə olunacaq nəticələri özündə əks etdirən sənəd olduğu üçün quruluşuna görə bir-birlərindən az fərqlənirlər.

Qarşıya qoyulmuş məqsəddən asılı olmayaraq biznes-planlar aşağıdakı bölmələrdən ibarət olur:

- Biznes-plan haqqında qısa xülasə

- Biznesi həyata keçirəcək sahibkarlıq subyekti haqqında məlumat

- Təşkilatı-plan

- İstehsal planı

- Marketing planı

- Maliyyə planı
- Risklər
- Kreditin qaytarılması mərhələləri
- Kreditin girov təminatı.

Biznes-plan haqqında qısa xülasə - Hər bir biznes-plan maliyyə vəsaitləri cəlb etmək məqsədilə investora, maliyyə-kredit təşkilatlarına təqdim edilmək üçün hazırlandığından onları qarşıya qoyulmuş məqsədin reallığına inandırmalıdır.

Bu baxımdan investoru çox vaxt biznes-planın qısa məzmunu maraqlandırır. Xülasə 1-2 səhifədən artıq olmamaqla layihənin başlıca məqsədini və əsas məzmununu ifadə etməlidir. Xülasəni oxuyan maraqlı tərəflər, layihə barədə müfəssəl anlayış almaqla bərabər, həm də qərar qəbul etmək imkanı əldə etməlidirlər. Belə ki, hər bir sahibkar öz biznesini təşkil etməkdə maraqlı olduğu kimi, investor da öz vəsaitlərini səmərəli yerləşdirməkdə maraqlıdır. Bu bölmədə daha çox aşağıdakı əsas məsələlər haqqında qısa, yığcam və konkret məlumatların verilməsi məqsəduyğun hesab edilir:

- sahibkarlıq subyekti haqqında qısa məlumat;
- həyata keçiriləcək biznesin əsas məqsədi;
- istehsalın təşkili və idarə edilməsi prinsipləri;
- maliyyələşmə mənbələri, həcmi və təyinatı;
- marketinq (satış bazarı, məhsulun üstünlükləri, mövcud bazarda rəqabət və onun əsas xüsusiyyətləri);
- gözlənilən nəticələr (gəlir və xərclər, rentabellik, investisiyanın öz xərcini ödəmə müddəti, yaradılacaq yeni iş yerləri və s.) ;

- risklər ;

Xülasə yığcam səlislə, dəqiq və inandırıcı tərtib olunmalıdır.

Biznesi həyata keçirəcək sahibkarlıq subyekti haqqında məlumat - Maliyyə vəsaiti tələb edən tərəf haqqında investorun ətraflı məlumatlandırılması biznes-planın əsas şərtlərindən biridir. Bunu nəzərə alaraq investor üçün sahibkarlıq subyektinin öz biznesinin təşkili sahəsində hansı potensial üstünlüklərə və imkanlara malik olduğunu bilmək vacibdir. Bu baxımdan sahibkarlıq subyekti haqqında aşağıdakı zəruri məlumatların verilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

- Sahibkarlıq subyektinin yaranma tarixi, yerləşmə mövqeyi;
- Mövcud istehsal infrastrukturunu, maddi- texniki təminatı, işçilərin sayı;
- Biznes fəaliyyətinin hazırki istiqaməti;
- İnvestisiyanın cəlb edilməsində əsas məqsəd;
- Biznesin həyata keçirilməsi üçün ilkin zəruri şərtlər.

Təşkilati plan - Bu bölmədə biznesin təşkili üçün lazım olan bütün məsələlərə aydınlıq gətirilməlidir. İlk növbədə görülməli işlər və onların həyata keçirilməsi qrafiki, işçi heyəti və digər mühüm təşkilati məsələlər haqqında məlumatlar verilməlidir. Bu baxımdan təşkilati planda aşağıdakı məsələlərin ön plana çəkilməsi məqsəduyğun hesab edilir:

- görülməli əsas işlər və onların həyata keçirilməsi qrafiki;
- istehsalın təşkili və idarə edilməsi;
- tələb olunan işçi heyəti, onun tərkibi, təcrübəsi, ixtisaslı işçilərin cəlb olunma imkanları və seçilməsi;
- istehsalın təşkilati strukturu;

- xammal və materiallar, onların alınma mənbəyi;

- alınacaq maşın, texnika və avadanlıqlar, onların istehsal gücü, digər texniki- iqtisadi göstəriciləri;

İstehsal planı - Bu bölmədə - istehsal və cari işlər planı verilir. Burada əsasən məhsul istehsalının mövcud həcmnin saxlanması və onun genişləndirilməsi ilə bağlı təminatlar haqqında məlumatlar əks etdirilir.

Bu bölmədə mövcud istehsal şəraiti, tələb olunan xidmət növləri, zəruri avadanlıq təminatının təşkili, işçi qüvvəsi, istehsalın maddi-texniki təchizatı, məhsulun keyfiyyətinə nəzarət, alış və satış proseslərinin təşkili, istehsal prosesinin idarə olunması və sair məsələlərə baxılır. Bu bölmədə istehsal və onun maddi-texniki təchizat strategiyası, əlavə maliyyə vəsaitlərinə tələbat, qiymətqoyma məsələləri, işçilərin ixtisasının artırılması, istehsalın genişləndirilməsi və bununla bağlı digər problemlərin şərh edilməsi məqsədəuyğundur. Burada müəssisənin xammal və materiallarla, komplektləşdirici avadanlıqlarla, enerji və yanacaqla təmin edilməsi səviyyəsi aydın görünməlidir. Biznes planının mühüm bölmələrindən biri olan istehsal planında bilavasitə istehsalın həyata keçirilməsi üçün lazım olan aşağıdakı məsələlər diqqətlə öyrənilir və araşdırılır:

- biznesin həyata keçiriləcəyi yer və onun üstün cəhətləri;

- mövcud istehsal, maliyyə vəziyyəti və ondan istifadə olunma imkanları;

- istehsal ediləcək məhsulun (xidmətin) qısa xarakteristikası, texniki-iqtisadi göstəriciləri;

- məhsulun keyfiyyəti və sertifikatlaşdırılması;

- istehsal texnologiyası;

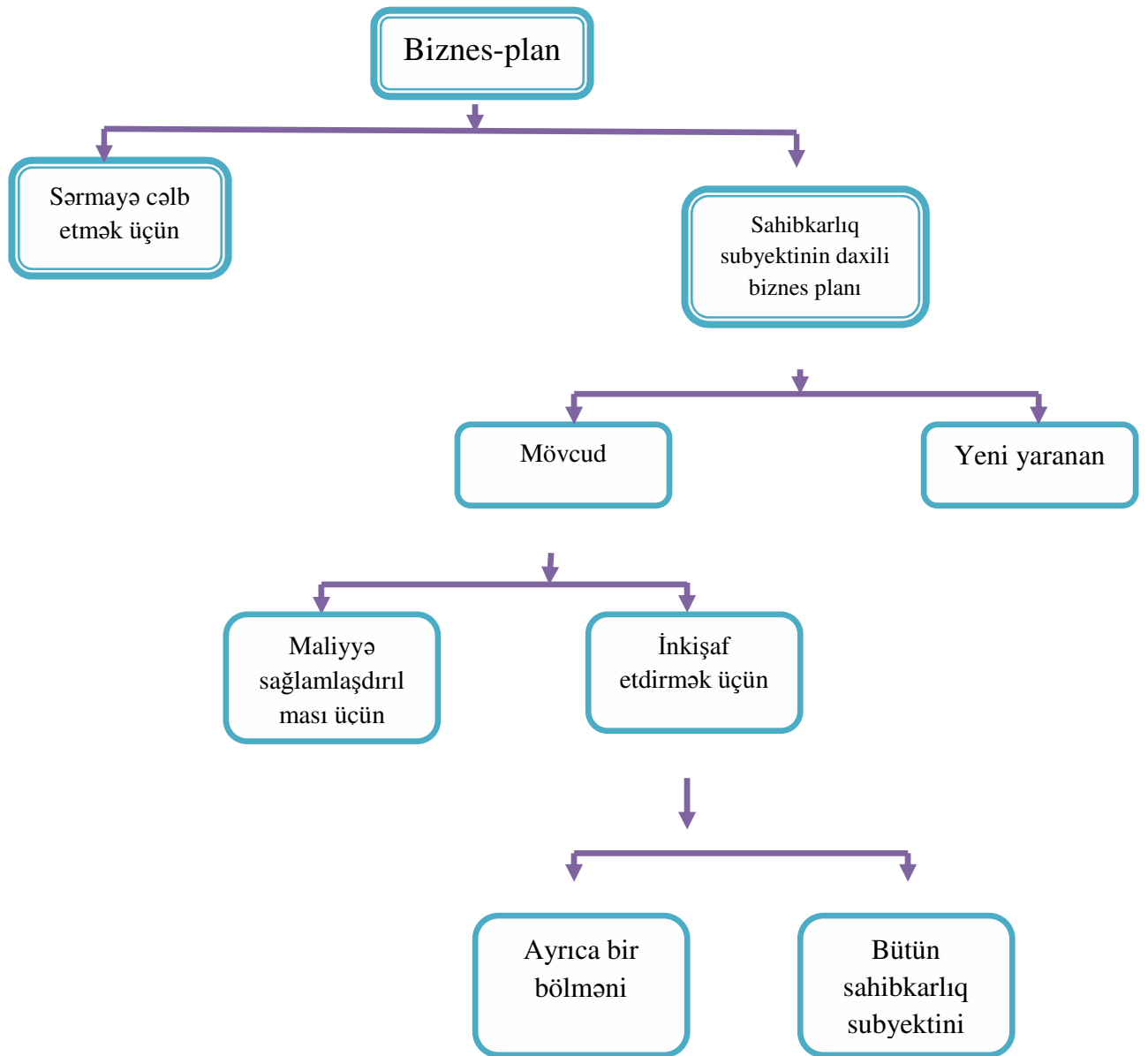
- nəqliyyat, rabitə, elektrik və digər köməkçi sistemləri;

- istehsalın təhlükəsizliyi və ekoloji məsələlər;
- istehsalın proqnozlaşdırılan həcmi.

1.2.Biznes planın tərtibinin əsasları və hazırlanması metodologiyası

Biznes planın tərtibi ilə bağlı bir çox təşkilatların və alimlərin fikri olmuşdur.Sözsüz ki, hər ölkənin xüsusiyyətinə uyğun olaraq bölmələr müxtəlif cür ola bilər. İstənilən halda xarici investorlar üçün hazırlanan biznes plan daha dolğun və bütövlükdə investoru maraqlandıra biləcək səviyyədə olmalıdır.Bu tip biznes planlarda ən çox diqqət çəkən məqam biznes planın dili ilə bağlıdır.Hazırlanmış biznes plan mütləqdir ki, xarici investorun dilinə tərcümə olunsun, yaxud da mövcud olan beynəlxalq danışiq dilində olsun.

Bazardakı vəziyyətə uyğun olaraq Biznes-planlar müxtəlif ola bilər. Aşağıdakı təsvirdə biznes obyektlərinə görə Biznes-planların siniflərə bölünməsi öz əksini tapmışdır:



Şəkil 1. Biznes planının siniflərə bölünməsi

Biznes-planının əsas növlərini aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1. Məqsədə görə:

- Xarici maliyyə mənbəyinin tapılması;
- İnkişaf strategiyasının hazırlanması;
- Sahibkarlıq subyektinin fəaliyyətinin planlaşdırılması.

2. İstifadə olunan üsula görə:

- Beynəlxalq UNİDO (Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İqtisadi İnkişaf üzrə Komis- siyası) üsulu;
- Yerli maliyyə institutlarının üsulu;
- Müasir qərb üsulu.

3. Planlaşdırma obyektinə görə:

- İnvestisiya layihəsi;
- Müəssisə;
- Müəssisələr qrupu;
- Biznes vahidlik (ayrıca bir biznes istiqaməti).

4. Biznes-plan təyinatına görə müxtəlif modellər üzrə hazırlanır:

- Biznes istiqamət (məhsul, iş, xidmət) üzrə;
- Ümumilikdə sahibkarlıq subyekti (yeni və ya mövcud) üzrə.

Biznes planı tərtib edərkən ilk növbədə bu növlərdən biri seçilməlidir və ona uyğun olaraq da struktur seçilməlidir. Azərbaycanlı alimlərin və beynəlxalq təşkilatların təklif etdikləri müxtəlif biznes-planın strukturları mövcuddur.İstərdim onlardan bir neçəsi haqqında məlumat verim.

T.N.Əliyev tərəfindən biznes-planın işlənilib hazırlanması metodikasına görə biznes-planın əsas bölmələrinin sayı 11-dir və bunlar aşağıdakılardır:

- Firma haqqında məlumat, onun məqsədi, vəzifəsi və imkanı
- Əmtəələrin (xidmətlərin) növləri
- Əmtəələrin (xidmətlərin) satış bazarı
- Satış bazarında rəqabət
- Marketing planı

- İstehsal planı
- Təşkilati və xarici iqtisadi əlaqələr planı.
- Firmanın fəaliyyətinin hüquqi cəhətdən tənzimlənməsi
- Risk və sığorta təminatı
- Maliyyə planı
- Maliyyə strategiyası

UNIDO-nun (Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İqtisadi İnkişaf üzrə Komissiyası) təklif etdiyi biznes-planın hazırlanması strukturu aşağıdakı kimidir:

1. Xülasə
2. Giriş və layihənin əsas ideyası
3. Bazarın təhlili və marketing strategiyası
4. Xammal və material
5. Layihənin həyata keçirilmə yeri, tikinti sahəsi və ekoloji qiymətləndirmə
6. Mühəndis layihələndirilməsi və texnologiya
7. İstehsalın təşkil olunması və əlavə xərclər
8. İnsan resursları
9. Planlaşdırma və layihə üzrə görüləcək işlərin smeta dəyəri
10. Maliyyə qiymətləndirilməsi
11. Mənfəət və zərərin iqtisadi təhlili
12. Nəticələr

E.A. Utkin belə hesab edir ki, ilk baxışda biznes-planlar nə qədər bir-birindən fərqlənsələr də mahiyyətcə o aşağıdakı bölmələrdən ibarət olmalıdır: qısa məzmun (xülasə), fəaliyyət sferasının xüsusiyyətləri, yaradılan (yaxud mövcud) müəssisənin və onun istehsal edəcəyi məhsulun təsviri, bazarın təhlili və tədqiqi, marketing planı, istehsal və maliyyə planı, mövcud riskin qiymətləndirilməsi və sığorta. [30-c.99]

E. Məmmədov biznes-planın tərkibinin aşağıdakılardan ibarət olmasını təklif etmişdir: titullar və rəqəmlər; mündəricat; xülasə; firma haqqında məlumat; biznes üçün mühit; tendensiyalar; siyasət və normativ müddəalar; rəqabət; marketinq və satış üzrə plan; satış həcmi üzrə məqsədlər; qiymətləndirmə; gələcək satışlar; ticarətin təşkili; müştərilərin təhlili; mal və xidmətlərin satılmasına yardım proqramları; reklam proqramı.

Bu sahədə tanınmış mütəxəssis Q.Berl biznes-planın daha yığcam sxemini təklif edir, belə ki, bütövlükdə biznes-planın aşağıdakı beş bölmədən ibarət olmağını tövsiyə edir:[27-c.30]

► Zəruri olan vəsaitin məbləği də daxil olmaqla kredit sifarişinin məqsədi.

► Şəxsi vəsait. Burada müəssisənin təsisçilərinin tərəf müqabillərinin və onların ailələrinin müəssisəyə qoyduqları şəxsi vəsait göstərilir.

► Biznesin təsviri. Burada müəssisənin təşkilati hüquqi forması, kəmiyyət göstəriciləri, müəssisənin yerləşdiyi yer, ünvan, işçilərin sayı verilir. Həmçinin istehsal olunan məhsul, göstərilən xidmət, müəssisənin tarixi, perspektiv inkişafı, marketinq zonası, firma ilə əlaqədə olan istehsalçılar və istehlakçılar haqqında məlumat əksətilir.

► İdarəetmə. Rəhbər işçilərin və onların əvvəllər qazandıqları iş təcrübəsi burada əksətilir.

► Müəssisənin maliyyə proqnozu və göstəriciləri. Əgər bu müəssisə yeni yaradılırsa onda müəssisənin balans planı işlənilib hazırlanır və qiymətləndirmə proqnozu verilir. Bundan başqa müəssisənin inkişafında gözlənilməz hallar üçün ehtiyat vəsait yığılı da burada öz əksini tapır. Əgər müəssisə fəaliyyətdə olan müəssisədirsə, onda gəlir və zərərlər haqqında son iki-üç il üçün hesabat verilir, eyni zamanda bu günkü vəziyyət haqqında da məlumat verilir.

Göstərilən beş bölmə aşağıdakı 11 sənəd formasında əhatə edilir:

1 saylı forma-məqsəd və kredit götürmək haqqında sifarişin əsaslandırılması;

2 saylı forma-şəxsi maliyyələşdirmə bəyannaməsi;

3 saylı forma-müəssisənin ətraflı təsviri;

4 saylı forma-bazarın təhlili;

5 saylı forma-rəqabət

6 saylı forma-müəssisənin yerləşdiyi yer;

7 saylı forma-müəssisənin işçiləri;

8 saylı forma-idarəetmə;

9 saylı forma-yaradılan yaxud genişləndirilən müəssisənin maliyyə informasiyası;

10 saylı forma-mövcud müəssisənin maliyyə informasiyası;

11 saylı forma-qısa xülasə.

Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyi Sahibkarlığa Kömək Milli Fondunun təklif etdiyi struktur isə aşağıdakı kimidir:

Giriş

- Titul vərəqi
- Biznes-planın xülasəsi
- Biznes-planın məqsədi
- Sahibkarlıq subyekti (təşəbbüskar) haqqında məlumat
- Təşkilati plan

- İstehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) xarakteristikası
- Satış bazarının xarakteristikası
- İstehsal planı
- Kreditə olan tələbat və onun ödənmə qrafiki
- Maliyyə planı
- Risklərin qiymətləndirilməsi
- Əlavələr və biznes – plana dair spesifik məlumatlar

Göründüyü kimi biznes-planın struktur haqqında olduqca geniş fikirlər mövcuddur. İstərdim ki, bu bölmələrin ayrıca olaraq hər biri haqqında qısaca məlumat verim.

Titul vərəqi, annotasiya, giriş:- Titul vərəqi Biznes-planın ilk vərəqi olmaqla müxtəlif formalarda tərtib edilir. Təcrübədə istifadə olunan formalardan biri, Titul vərəqinin Təşəbbüskar haqqında məlumat bölməsi ilə birləşdirilməsidir. Bu halda Titul vərəqi layihənin təşəbbüskarı haqqında məlumatla (S.A.A., ünvan və telefon) yanaşı, layihənin qısa məğzini də özündə əks etdirir.

Azərbaycanda hazırlanan Biznes-planlarda adətən Titul vərəqi nisbətən sadə tərtib olunur. Burada layihə Təşəbbüskarının adı: hüquqi şəxslərdə – müəssisənin adı, fiziki şəxslərdə – S.A.A., layihənin adı: layihənin adı qısa şəkildə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanın məğzini əks etdirir, həyata keçirilmə yeri: həyata keçiriləcəyi ərazi vahidliyinin adı, layihənin hazırlanma tarixi: il öz əksini tapır. Ümumi şəkildə belədir:

Biznes planının titul vərəqi		
Müəssisə		
Ünvan		
Telefon	Faks	Mobil telefon
Layihə bəyənilməyibsə geri qaytarılma səbəbləri		
Kimə		
Layihənin qısa adı(20-30 simvola qədər)		

Biznes planının annotasiyası dedikdə, bu “nə qədər” və “nə üçün” suallarına cavab verir. Rus iqtisadçısı V.M Popova görə biznes planının annotasiyası aşağıdakı kimi təşkil edilməlidir. Lakin bu versiya investorların tələbindən asılı olaraq dəyişə bilər: [29-c.215]

Biznes-planının annotasiyası

Müəssisə _____

Ünvan _____

Telefon _____ Faks _____

Müəssisənin rəhbəri (S.A.A) _____

Layihənin əsas məğzi və reallaşdırılması məkanı _____

Layihənin reallaşdırılmasının nəticəsi _____

Layihənin ümumi dəyəri _____

Tələb olunan investisiya qoyuluşu _____

Layihənin geri ödəmə müddəti _____

Layihədən gözlənilən ortaillik mənfəət _____

Giriş. Biznes planının Giriş bölməsi bir neçə alt bölmədən ibarət olur. Burada əsasən aşağıdakı alt bölmələr üzrə məlumatlar əks olunur.

1. Biznes-planının hazırlanmasının məqsədi
2. Biznes-planının təyinatı
3. Məlumat mənbələri
4. Biznes-planının müəllifləri
5. Biznes-planının tərtib olunma tarixi

Qeyd etmək lazımdır ki, Biznes-plan üzrə həyata keçirilməsi nəzərdə

tutulan ideyanın ölkə xarici amillərdən asılı olduğu halda, Valyuta məzənnəsi alt bölməsi üzrə də məlumatlar Giriş bölməsinə daxil edilir.

Biznes-planın xülasəsi. Bu bölmə Biznes-planın giriş hissəsinə aid olmaqla, birinci bölmələrdən olmasına baxmayaraq, onun tərtib olunması bütün bölmələr hazırlandıqdan sonra həyata keçirilir. Biznes-planın xülasəsi bölməsi əsasən ideyanın həyata keçirilməsinə sərmayədar və ya kredit vəsaitlərinin cəlb edilməsi üçün vacibdir. Bölmə, 2 səhifədən az və 4 səhifədən çox olmamaq şərti ilə hazırlanır. Biznes-planın xülasəsi bölməsində aşağıdakı alt bölmələr öz əksini tapır:

- Biznes-planın ideyasının yaranması
- Effektivlik
- Biznes-planın həyata keçirilmə mərhələləri və müddəti
- Biznes-planın həyata keçirilmə yeri
- Tələb olunan maliyyə vəsaitlərinin həcmi, təyinatı və mənbələri
- Əsas iqtisadi göstəricilər
- Əldə olunacaq nəticələr

Biznes-planın ideyasının yaranması alt bölməsində həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideya qısa və aydın, sərmayədar və ya kredit təşkilatını inandırmağa qadir olacaq şəkildə təsvir edilir. Yəni, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideya elə təsvir edilməlidir ki, Biznes-planın perspektivliyi sərmayədar və ya kredit təşkilatında heç bir şübhə doğurmasın.

Effektivlik-bu alt bölmədə nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinə səbəb olan amillər, eyni zamanda, onun həyata keçirilməsindən əldə olunacaq effektivlik parametrləri öz əksini tapır.

Biznes-planın həyata keçirilmə mərhələləri və müddəti- bu alt bölmədə nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin mövcud durumu nəzərə alınmaqla bütün mərhələləri və həmin mərhələlər üzrə müddətlər əks olunur. Qeyd etmək lazımdır ki, mərhələlər sadalanarkən, artıq başa çatmış mərhələlərin də əks

olunması tələb olunur.Ümumi şəkildə belə təsvir etmək olar:

Mərhələ 1. Bazar araşdırmasının həyata keçirilməsi (mərhələnin müddəti – 2 ay, başa çatmışdır);

Mərhələ 2. Lazımi sənədlərin hazırlanması (mərhələnin müddəti – 1 ay, başa çatmışdır);

Mərhələ 3. Təmir-tikinti işlərinin həyata keçirilməsi, yeni avadanlığın alınması, gətirilməsi və quraşdırılması (mərhələnin müddəti – 5 ay);

Mərhələ 4. İstehsala başlanması və satışın təşkili (mərhələnin müddəti – nəzərdə tutulan işlər həyata keçirildiyi andan layihənin sonunadək).

Biznes-planın həyata keçirilmə yeri-bu alt bölmədə, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçiriləcəyi dəqiq ünvan göstərilir:Azərbaycan Respublikası, Sumqayıt şəhəri,Koroğlu prospekti

Tələb olunan maliyyə vəsaitlərinin həcmi, təyinatı və mənbələri-Tələb olunan maliyyə vəsaitlərinin həcmi, təyinatı və mənbələrinin cədvəl şəklində tərtib edilməsi tövsiyə olunur. Bu ilk növbədə məlumatın yığcam şəkildə verilməsini təmin edir və qarmaqarışılığını aradan qaldırmağa imkan verir.

Əsas iqtisadi göstəricilər-Bu alt bölmədə, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsindən əldə olunacaq iqtisadi effektivlik göstəriciləri öz əksini tapır. Maliyyə hesablamalarının nəticəsində əldə olunan bu göstəricilər, qısa şəkildə layihənin iqtisadi cəhətdən cəlbediciliyini göstərir:

-cari xalis dəyər (NPV)

-daxili mənfəət norması (IRR)

-özünü ödəmə müddəti (PBP)

Əldə olunacaq nəticələr-Bu alt bölmədə, nəzərdə tutulan ideya üzrə layihənin həyata keçirilməsindən əldə olunacaq nəticələr sadalanır. Layihənin həyata keçirilməsindən əldə ediləcək bütün şəxsi və ictimai maraqlar qısa şəkildə təsvir edilir.

Təşəbbüskarın adı

Yaranma tarixiay.....gün.....il.....

Müvafiq dövlət orqanlarında qeydiyyat nömrəsi.....

Hüquqi ünvanı

Yerləşdiyi ünvanı

Mülkiyyət forması

Təşkilati-hüquqi forması

VÖEN

Təsisçiləri (səhmdarları)

Rəhbər.....adı.....soyadı.....atasının adı.....

Bank rekvizitləri

- Təşəbbüskarın gəlirlərinin müəyyən məbləğdə olması və ya X% artması;
- Müasir və qabaqcıl texnologiyanın tətbiq olunması;
- Çeşidin artırılması;
- İxrac yönümlü məhsul istehsalı;
- Yeni iş yerlərinin açılması.

Təşəbbüskar haqqında məlumat. Təşəbbüskar haqqında məlumat bölməsində aşağıdakı məlumatların verilməsi tələb olunur.

Eyni zamanda, bu bölmədə Təşəbbüskarın biznes fəaliyyəti haqqında da

müəyyən məlumat verilir. Keçən 2-3 il ərzində göstərilmiş fəaliyyət, əldə edilmiş nailiyyətlər, tərəfdaşlar, mövcud satış kanalları və s. haqqında məlumat, Təşəbbüskarın geniş şəkildə təqdim etmək üçün şərait yaradır.

1.3. Biznes-planın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prinsipləri və metodları

Biznes-planın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi investisiya qərarlarının qəbulu prosesində ən məsuliyyətli mərhələdir.

Layihənin dəyərinin təyin edilməsinin əsasını layihənin bütövlükdə və həmçinin onun ayrı-ayrı hissələrinin (tikinti, texnoloji, və təşkilati) layihə işləmələri təşkil edir. Təyin edilmiş işlərin yerinə yetirilmə dəyəri və texnoloji avadanlıqların dəyəri layihənin texniki-iqtisadi göstəricilərini hesablamağa, onları analoq-layihələrlə müqayisə etməyə, layihələndirmədə üstünlükləri və qüsurları aşkar etməyə, əsaslı vəsait qoyuluşunun səmərəliliyinin yüksəldilməsi üzrə əsas məsələləri formalaşdırmağa imkan verir.

Biznes-planın ümumi iqtisadi səmərəliliyi iki ölçüdə təqvim vaxtı (dörd dövr üzrə ümumi vaxt itkisi) və dəyər (layihənin bütün həyat tsiklində nəticələrin və xərclərin fərqi) ifadəsində təyin edilə bilər. Ümumi səmərəlilik göstəriciləri müəssisənin tikilməsi və istismarta verilməsinin vaxta görə layihələndirilmə, tikinti və quraşdırma həllərinin yerinə yetirilməsinin planlaşdırılmasına və nəzarətinə xidmət edir.

Layihələrin qiymətləndirilməsi və təhlili investisiya qərarlarının qəbul edilməsi prosesində prinsiplərin, meyarların və metodların düzgün seçilməsi, tətbiq edilməsi mühüm rol oynayır.

İnvestisiya biznes layihələrinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən baza prinsipləri aşağıdakılardır:

■ İnvestisiyalaşdırılan kapitalın qaytarılmasının qiymətləndirilməsi prinsipi. Bu prinsip investisiya biznes layihələrinin istismar prosesində məcmu xalis mənfəətlə məcmu amortizasiya ayırmalarının cəmi kimi formalaşan pul axını (Keş-Lou) göstəricisinə əsaslanır.

■ İnvestisiyalaşdırılan kapital və pul axınlarının hazırki dəyərə gətirilməsi prinsipi. Bu prinsip istər investisiya edilən kapitalın, istərsə də məcmu pul axınının hazırki dəyərlə ifadə edilmə zəruriliyidir.

■ Qiymətləndirmə faizinin defferensial normasının (diskontetmə norması) seçilməsi prinsipi.

■ Qiymətləndirmə məqsədindən aılı olaraq diskontetmə normasının variasiya etmə prinsipi

İnvestisiya biznes layihələrinin qiymətləndirilməsi zamanı diqqətə alan və zamanı diqqətə almayan olmaqla iki yerə ayrılır. Onlar özlüyündə tərkib hissələrə ayrılırlar.

Zamanı diqqətə almayan (statik) üsullar:

- ◆ Mənfəətlilik dərəcəli üsulu
- ◆ Geri ödəmə müddəti üsulu

Zamanı diqqətə alan (dinamik) üsullar:

- ◆ Xalis bugünkü dəyər üsulu
- ◆ Daxili mənfəətlilik dərəcəsi üsulu
- ◆ Fayda/məsrəf nisbəti üsulu

Mənfəətlilik dərəcəsi üsulu. Burada mənfəətlilik dərəcəsi illərə görə orta hesabla gəlirin investisiya məbləğinə bölünməsi ilə əldə edilir.

$$MD = \frac{\text{Orta hesabla illik gəlir}}{\text{İnvestisiya məbləği}}$$

Bu üsulu aşağıdakı bir misal üzərində izah edək.

İnvestisiya təklifləri	İnvestisiya məbləği	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	1000	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
B	1000	500	500	100	100	100	50	50	50	50	50
C	2000	2000	100	100	100	-	-	-	-	-	-
D	2000	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400

A layihəsi üçün; $\frac{250}{1000} = 0.25 = 25\%$

B layihəsi üçün; $\frac{155}{1000} = 0.155 = 15\%$

C layihəsi üçün $\frac{575}{2000} = 0.2875 = 28\%$

D layihəsi üçün $\frac{400}{2000} = 0.2 = 20\%$

A, B, C, D layihələri arasında bu üsula görə rentabelliği ən yüksək olan C layihəsi üstünlük veriləcəkdir. Bu usulun çatışmazlığı pulun zaman dəyərini diqqətə almaması və layihələrin faydalı ömürlərini müqayisə etməməsidir.

Geri ödəmə müddəti üsulu. Layihənin geri ödəmə müddəti, investisiyanın illik gəlirlərinin başlanğıcındakı investisiya xərclərini ödəməsi üçün lazım olan il sayıdır. Bu üsulda qısa müddətə qoyulan kapitalı geri ödəyən layihə, riski az olan layihə olduğuna görə, digər layihələrdən üstün tutulacaqdır. Bu üsul aşağıdakı düstürlə hesablanır.

$$N = \frac{I}{K}$$

Burada n-investisiyanın geri ödəmə müddəti, I-investisiya məbləği, K-

investisiyanın illik gəlirləri.

$$\text{A layihəsi üçün; } \frac{1000}{250} = 4 \text{ il}$$

$$\text{B layihəsi üçün; } \frac{1000}{500} = 2 \text{ il}$$

$$\text{C layihəsi üçün } \frac{2000}{2000} = 1 \text{ il}$$

$$\text{D layihəsi üçün } \frac{2000}{400} = 5 \text{ il}$$

Göründüyü kimi C layihəsi ən tez layihəyə qoyulan pulu geri ödəyəcəkdir. Lakin burada layihənin davamlılığı olmayacaqdır. Cədvədən də göründüyü kimi yalnız 3 il mənfəətlə işləyəcəkdir. Ona görə də bu üsulun çatışmazlığı investisiyanın geri ödəmə müddətində sonrakı gəlirlərin nəzərə alınmamasıdır.

Xalis bugünkü dəyər üsulu. Bu üsul bir layihədən iqtisadi ömrü boyunca əldə ediləcək xalis nəğd pul girişlərinin və investisiya məsrəflərinin əvvəlcədən qəbul edilmiş bir diskont nisbəti ilə bu günə endirilən dəyərləri arasındakı fərkdir.

$$XBD = A - C$$

Burada, XBD xalis bugünkü dəyər, A- nəğd pul gəlirlərinin bugünkü dəyərləri cəmi, S- nəğd pul çıxışlarının bugünkü dəyərləri cəmidir. Ümumilikdə xalis bugünkü dəyər üsulu aşağıdakı düsturla hesablanır.

$$XBD = \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

Burada r- diskont nisbətidir və $1/(1+r)^n$ düsturu ilə hesablanır. Bu üsul ilə cədvəldə olan məlumatlardan istifadə etməklə Layihələrin effektivliyini hesablayaq. A layihəsi üçün:

$$XBD = 250 \times 0.870 + 250 \times 0.658 + 250 \times 0.572 + 250 \times 0.376 + 250 \times 0.327 + 250 \times 0.284 + 250 \times 0.247 - 1000 = 1255 - 1000 = 255$$

Analoji qaydada o biri layihələri də hesablamaq olar. Beləliklə bütövlükdə bu analizlə layihələr aşağıdakı dəyərə malik olcaqlar.

$$XBD_a = 255; XBD_b = 88; XBD_c = 63, XBD_d = 8$$

XBD-yə görə o layihə seçilir ki, onun dəyəri sıfırdan yüksək olsun və onlar arasında ən yüksək qiymət alan layihə üstünlük qazansın. Beləliklə bu üsula görə də A layihəsi seçiləcəkdir.

Fayda məsrəf nisbəti üsulu. Bu üsulun yaranması ideyası 1840-cı illərə təsadüf edir. O zamanlar fransız iqtisadçısı Dupuit bunu əsaslandırılmışdır. Bu üsulun ilk sistematik istifadəsi 1930-cu illərdə ABŞ-da bir sulama layihəsi çərçivəsində olmuşdur.

XBD-nin dəyişdirilmiş bir şəkildə aşağıdakı düsturla hesablanır.

$$\text{Fayda-məsrəf nisbəti} = \frac{\text{Xalis Nəğd pul gəlirlərinin bugünkü dəyəri}}{\text{Layihə maya dəyərinin bugünkü dəyəri}}$$

Bu üsulda nisbət 1-dən kiçik olarsa layihənin rədd edilməsinə, 1-dən böyük olarsa qəbul edilməsinə səbəb olur.

Daxili mənfəətlilik Nisbəti üsulu. Bu üsul layihənin gətirəcəyi verimi müəyyənləşdirmək üçün istifadə edilir. Bunun üçün investisiyanın faydalı ömrü boyunca təmin edəcəyi nəğd pul girişlərini investisiya üçün çəkiləcək xərclərə bərabərləşdirən diskont nisbəti müəyyən edilir. Bu nisbət bir investisiya layihəsinin XBD_nı sifra bərabərləşdirən diskont nisbətidir.

Daxili mənfəətlilik nisbətinin hesablanmasında sınaq-yanılma metodundan istifadə edilir. Bunun üçün əvvəlcə münasib bir diskont nisbəti ilə XBD tapılır. Əgər bu XBD müsbətdirsə, XBD mənfəətli olacaq bir diskont nisbəti ilə təkrar tapılır və aşağıdakı düsturla hesablanır.

$$R = \frac{R_p + XBD_p(R_n - R_p)}{XBD_p + XBD_n}$$

Burada R daxili mənfəətlilik nisbəti, R_p-XBD-i müsbət edən diskont nisbəti, R_n-XBD-i mənfəətli edən diskont nisbəti, XBD_p-Müsbət XBD, XBD_n - mənfəətli XBD-ni göstərir.

Yuxarıda göstərilən meyarlardan hər biri özlüyündə layihənin qəbul edilməsi və ya kənarlaşdırılması haqqında qərar qəbul etmək üçün kifayətləndirici deyildir.

Elə layihələr mövcuddur ki onlar yalnız xərc xarakterlidir, yəni pul vəsaitlərinin axıb gəlməsinə təsir etmirlər, belə halda illər üzrə yalnız cari xərcləri xarakterizə edən axınlara münasibətə görə həmin meyarlar tətbiq edilir.

İnvestisiya layihələrinin səmərəliliyinə təsir edən amillər və onların səmərəlilik göstəriciləri sisteminin bəzi aspektlərini nəzərdən keçirək.

İnvestisiya layihələrinin səmərəliliyini təyin edərkən aşağıdakı amilləri nəzərə almaq lazımdır.

- Layihələrin maliyyələşdirilməsi üçün lazımı vəsaitlərin həcmi;
- Vəsaitlərin zamana görə axın intensivliyi;
- Layihələrin həyata keçirilmə müddəti;
- İnvestisiya layihələrinin istifadə edilməsi müddəti;
- Layihəyə daxil olan texnoloji avadanlığın normativ xidmət müddəti;
- Biznes risklərinin olması və ya olmaması;
- İnteqral iqtisadi səmərə;
- İstifadə edilən amortizasiya və vergitutma sistemi.

Bütün bunlarla yanaşı investisiya layihələrinin səmərəlilik göstəricilərini də bir birindən fəqləndirilər.

1) Kommersiya (maliyyə) səmərəliliyi, layihənin reallaşdırılmasının maliyyə nəticələrini nəzərdə tutur.

2) Bütçə səmərəliliyi, layihənin dövlət və ya yerli bütçələr üçün maliyyə göstəricilərini əks etdirir.

3) İqtisadi səmərəlilik, layihənin reallaşdırılması ilə əlaqədar xərcləri və nəticələri nəzərdə tutur.

Müxtəlif müddətli layihələrin müqayisəli təhlili üçün aşağıdakı metodlardan istifadə edilir. a) ən kiçik ümumi tam bölünənlər metodu, b) müqayisə edilən layihələrin sonsuz təkrarlanması, c) ekvivalent aniyyət metodu. İnflyasiya şəraitində ya proqnoz pul axını ya da diskontlaşdırma əmsalı təhsis edilir.

Risk şəraitində investisiya biznes layihələrinin təhlili iki metoddan biri ilə yerinə yetirilir: risksiz ekvivalent metodu; riskə görə diskontlaşdırma əmsalının təhsis edilməsi metodu.

Xarici investorların diqqətini cəlb edəcək daha bir məqam investisiyaların rentabelliyyənin hesablanmasıdır. Rentabelliyyənin hesablanmasının 2 metodu vardır: 1) statistik 2) dinamik

1. Investisiyaların rentabelliyyənin hesablanmasının statistik metodları.

a) Xərclərin müqayisə edilməsinin hesablanması. Investisiyaların iki və daha çox variantlarının xərcləri müəyyən edilir, müqayisədə xərclərə daha çox qənaət edilən alternativ seçilir. Hesablamaya daxil edilən xərclər orta illik göstəriciləri əhatə edir və hesab edilir ki, bu göstəricilər investisiya obyektinin bütün istismar dövrü üçün təmsil olunurlar

b) Mənfəətin müqayisəsinin hesablanması. Əgər investisiyalaşdırma nəticəsində gəlir dəyişirsə mənfəətin müqayisə edilməsinin hesablamalarını aparmaq lazımdır. Investisiyanın qiymətləndirilməsi üçün meyar əlavə gəlirlə xərclər arasında fərq kimi mənfəət götürülür. Bu metodun tətbiq sahəsi ekstensiv investisiyalardır.

c) Rentabelliyyənin hesablanması. Bunun üçün orta illik mənfəət və ya xərclərə qənaət illik dondurulmuş kapitalın nisbətində gətirilir. Nəticə statistik rentabellik, əlavə orta faizlər olur. Daha böyük rentabellik olan layihəyə üstünlük verilir.

d) Amortizasiyanın hesablanması. Amortizasiyanın hesablanması vasitəsilə kapital qoyuluşunun qaytarılması üçün zaman dövrü müəyyən edilir, hesablanmanın nəticəsi amortizasiya vaxtı götürülür. O kapital qoyuluşu əmsalı və orta "keş-lou" kimi əmələ gətirir. Amortizasiyanın qısa vaxtı-faydalılıq meyarıdır.

2. Investisiyaların rentabelliyyənin hesablanmasının dinamik metodları aşağıdakılardır:

- a) Kapitalın dəyərinin qiymətləndirilməsi metodu;
- b) Annuitet metodu;
- c) Daxili fond stavkası metodu;
- d) Amortizasiyanın dinamik hesablanması.

Biznes-planların iqtisadi səmərəliliyyənin qiymətləndirilməsində bir çox digər metodlardan da istifadə edilir. Əslində bu metodlar sonda biznes-plandan

götürüləcək daha çox faydanı qabaqcadan proqnozlaşdırıa bilər.[22-c77]

Diskontlaşdırılmış dəyər (PV) – bu və ya digər faiz dərəcəsi əsasında diskontlaşdırılmış gələcək gəlir və ya ödənişlərin gözlənilən məbləği

$$PV = \sum P_k / (1+R)^k$$

$$PV = P_1 / (1+R)^1 + P_2 / (1+R)^2 + P_3 / (1+R)^3$$

Burada, PV – investisiya dövrünün diskontlaşdırılmış gəliri

P_k – layihə üzrə planlaşdırılan gəlir məbləği

R – diskont norması

k – layihə üzrə nəzərdə tutulmuş il

Layihənin rentabelliği – layihənin reallaşdırılmasından gözlənilən gəlirin, onun həyata keçirilməsinə çəkilən xərclərə olan nisbətinin faiz ifadəsi ilə əks etdirilməsidir

$$EF = ((S-C) / C) * 100\%$$

S – layihənin reallaşdırılmasından gözlənilən ümumi mədaxil

C – layihənin həyata keçirilməsinə çəkilən xərclər

Zərərsizlik nöqtəsinin tapılması (Q) – məhsul istehsalı həcmnin elə bir səviyyəsidir ki, həmin həcmdə sahibkarın əldə etdiyi gəlir çəkilən xərclərə bərabər olur:

$$Q = FC / (P - V)$$

FC – şərti sabit xərclər.

P – məhsul vahidinin satış qiyməti.

V – məhsul vahidinə düşən dəyişən xərclər

Xarici borcdan asılılıq əmsalı – müəssisənin borc kapitalının öz kapitalına olan nis- bətini əks etdirir.

$$K3 = K_b / K_ö \times 100\%$$

Əlbəttə bu sahədə olduqca metodlar çoxdur. Fikirmizcə, göstərilən metodlar xarici investor üçün biznes-planın səmərəliliyini qiymətləndirməyə imkan verir.

FƏSİL II. AZƏRBAYCANDA BİZNESİN İNKİŞAFINDA BİZNES-PLANIN ROLU

2.1. Xarici investisiyaların cəlb edilməsində biznes planın rolu

İlk növbədə qeyd etmək lazımdır ki, nəinki bu bölmənin, ümumiyyətlə biznes-planın tərtib olunmasına başlamazdan əvvəl ideyanın aid olduğu satış bazarı haqqında lazımi məlumatlar toplanmalıdır. Satış bazarı haqqında geniş məlumatın toplanması və düzgün analiz edilməsi, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin uğurla nəticələnməsini təmin edən amillərdəndir. Bununla yanaşı satış bazarı haqqında geniş məlumatın verilməsi, xüsusilə sərmayədar və ya kredit verən təşkilatlar üçün Təşəbbüskarın bazar haqqında məlumatlı olub-olmadığının göstəricisidir. Burada, bazarın potensial həcmi qiymətləndirmək, satılacaq məhsulun ümumi həcmi müəyyən etmək və real satılacaq məhsulun miqdarı öz əksini tapmalıdır. Bölmədə əsas diqqət-firmanın hansı bazarda təmsil olunması, hər məhsul üzrə seçilmiş bazarların segmentləşdirilməsi; hər segment üzrə firmanın məhsullarına olan tələbat, onun gələcəkdə dəyişilməsi; bazarın yeni məhsullara reaksiyasının öyrənilməsi və s. verilir.

Eyni zamanda, Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması bölməsində, qabaqcadan Təşəbbüskar və ya onun cəlb etdiyi ixtisaslaşdırılmış müəssisənin, bazarın öyrənilməsi məqsədilə istehlakçı rəylərinin öyrənilməsi istiqamətində həyata keçirdiyi sorğu, fokus qrup və digər araşdırmaların nəticələri də əks oluna bilər. Bu amil, satış bazarı haqqında məlumatların daha dəqiq və əsaslandırılmış olmasını təmin etmək iqtidarındadır.

Rəqabət mühiti və rəqabətqabiliyyətlilik:- Biznes-planın bu bölməsinin əsas məqsədi Təşəbbüskarın rəqabətli bazarda öz rəqabətqabiliyyətliyini təmin etmək üçün seçdiyi taktikanı əsaslandırmasından ibarətdir. Bu bölmədə əks olunmuş məlumatlar əsas etibarilə rəqiblərin fəaliyyəti ilə layihə Təşəbbüskarının

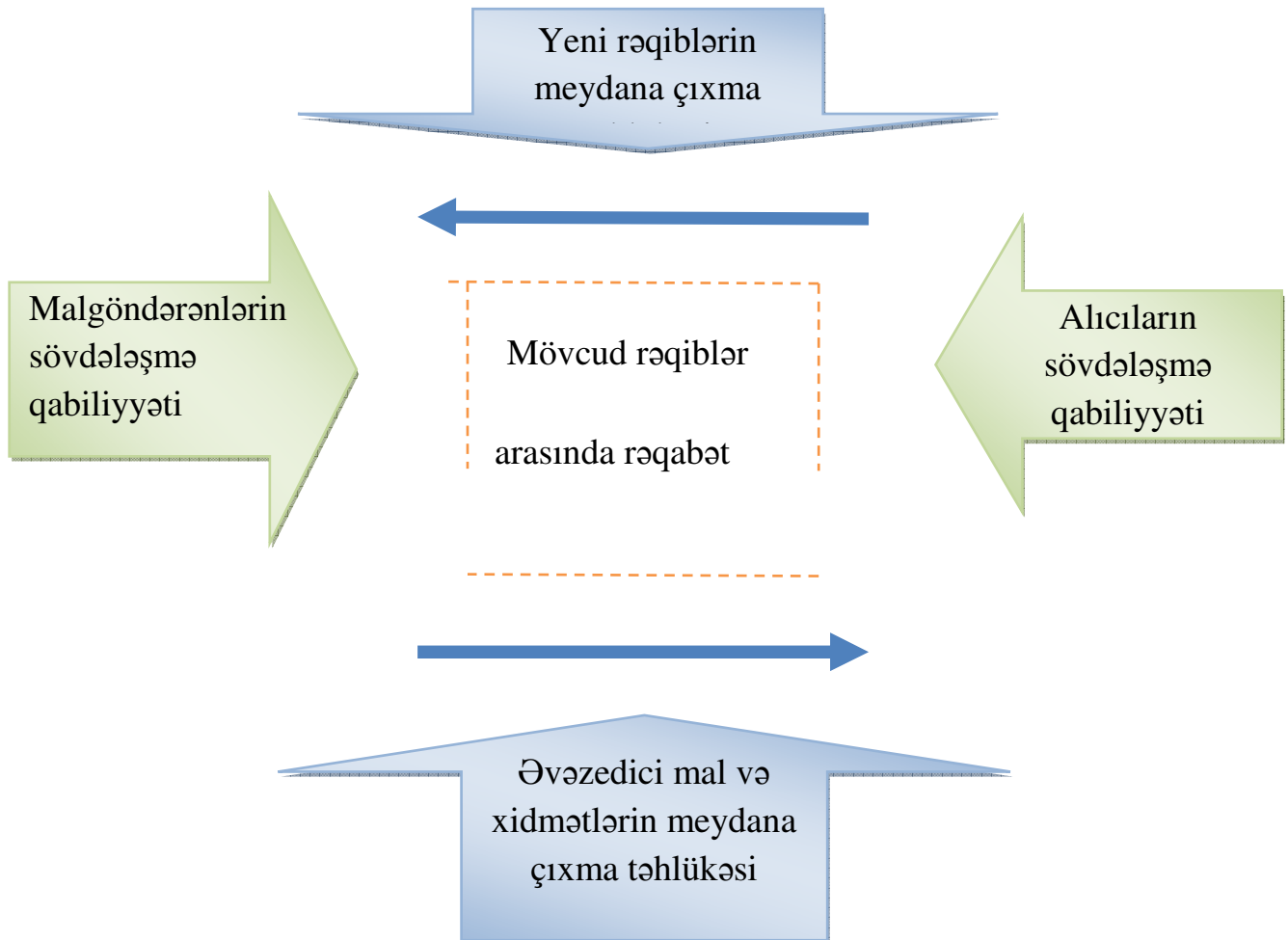
fəaliyyətinin müqayisəli analizinə əsaslanır.

Rəqabətin təbiətini başa düşmək üçün əsas obyekt kimi sahə götürülür, belə ki, sahə müəyyən növ əmtəə istehsal edən və ya xidmət göstərən və bilavasitə öz aralarında rəqabət aparan rəqiblər qrupudur.

Universal rəqabət strategiyası mövcud deyildir. Yalnız firmanın daxil olduğu konkret sahənin şəraiti, təcrübə və kapital ilə uyğunlaşdırılmış strategiya uğur qazandıra bilər. Daxili, yaxud da xarici bazarda fəaliyyətindən asılı olmayaraq iqtisadiyyatın istənilən sahəsində rəqabət mühiti beş qüvvənin təsiri nəticəsində formalaşır.

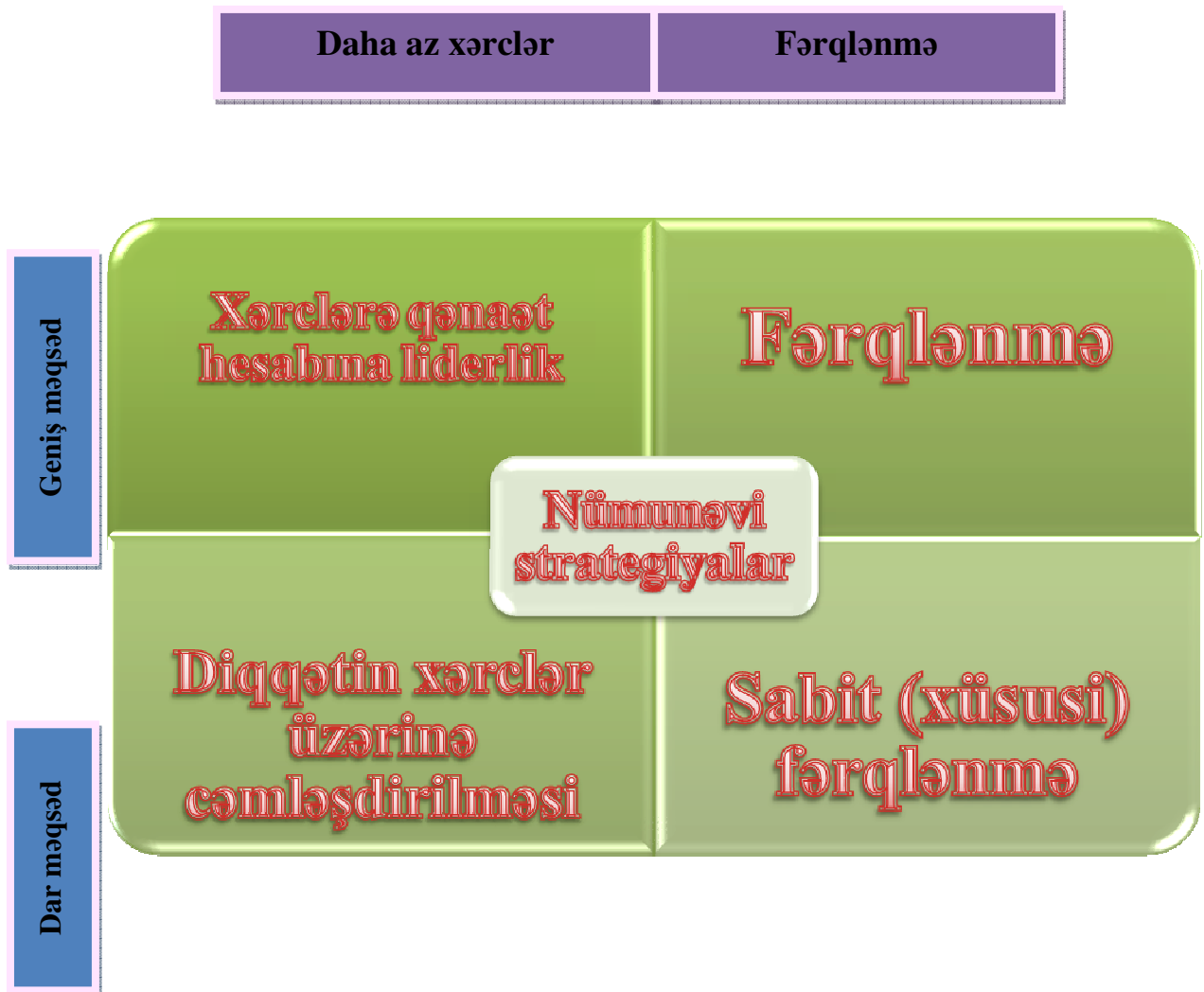
Rəqabətin beş qüvvəsindən hər biri sahənin strukturu, yəni onun əsas iqtisadi və texniki xarakteristikaları ilə müəyyən olunur. Bununla bərabər qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadiyyatın hər bir sahəsi özlüyündə nadir və yalnız onun özünə xas olan xüsusiyyətə malikdir. [21-c.110]

Ümumilikdə, beş qüvvəni aşağıdakı kimi təsvir etmək olar:



Şəkil. Sahədə rəqabəti müəyyən edən 5 qüvvə

Biznes-plan hazırlanarkən diqqət yetirilməli əsas məqamlar məhz bu beş qüvvəni düzgün təhlil etməkdir. Həmçinin sahədə vəziyyəti müəyyən edən digər amil məqsədlər çoxluğuudur. Firma nə qədər əmtəə növü buraxacağını, hansı satış kanalarından istifadə edəcəyini, hansı alıcılar dairəsinə xidmət göstərəcəyini, öz məhsulunu dünyanın hansı rayonlarında satacağını və bir birinə yaxın hansı sahələrdə rəqabət özü üçün müəyyən etməlidir. Rəqabət üstünlüyünün bu cür modelini M.Porter özünün “Porter matrisası” adlanan konsepsiyasında geniş şəkildə izahat vermişdir. O qeyd edirdi ki, müəssisələr qeyd olunan parametrlərdən birini seçməklə rəqabət üstünlüyü qazana bilərlər: [28-214]



Şəkil. Nümunəvi strategiyalar

Nümunəvi strategiyalar konsepsiyasının əsasında hər bir firmanın hansı rəqabət üstünlüyünə nailolma istəyinin həlli və bunun hansı sferada mümkünlüyü ideyası durur. M. Porter qeyd edirdi ki, “ən böyük strateji səhv “bütün dovşanların dalınca qaçmaq”, yəni eyni zamanda bütün rəqabət üstünlüklərindən istifadə etmək arzusudur”.Həmçinin biznes-plan hazırlanarkən xüsusi diqqət firmanın güclü və zəif tərəflərinin aşkar edilməsidir. Beynəlxalq təcrübədə güclü və zəif tərəflərin analizini həyata keçirmək üçün S.W.O.T. analiz adlanan marketinq alətindən istifadə edilir. S.W.O.T sözü abbreviatura olub ingilis dilində Strengths – güclü tərəflər, Weaknesses – zəif tərəflər, Opportunities– imkanlar, Threats – təhlükələr sözlərinin baş hərflərindən ibarətdir: [28-356]

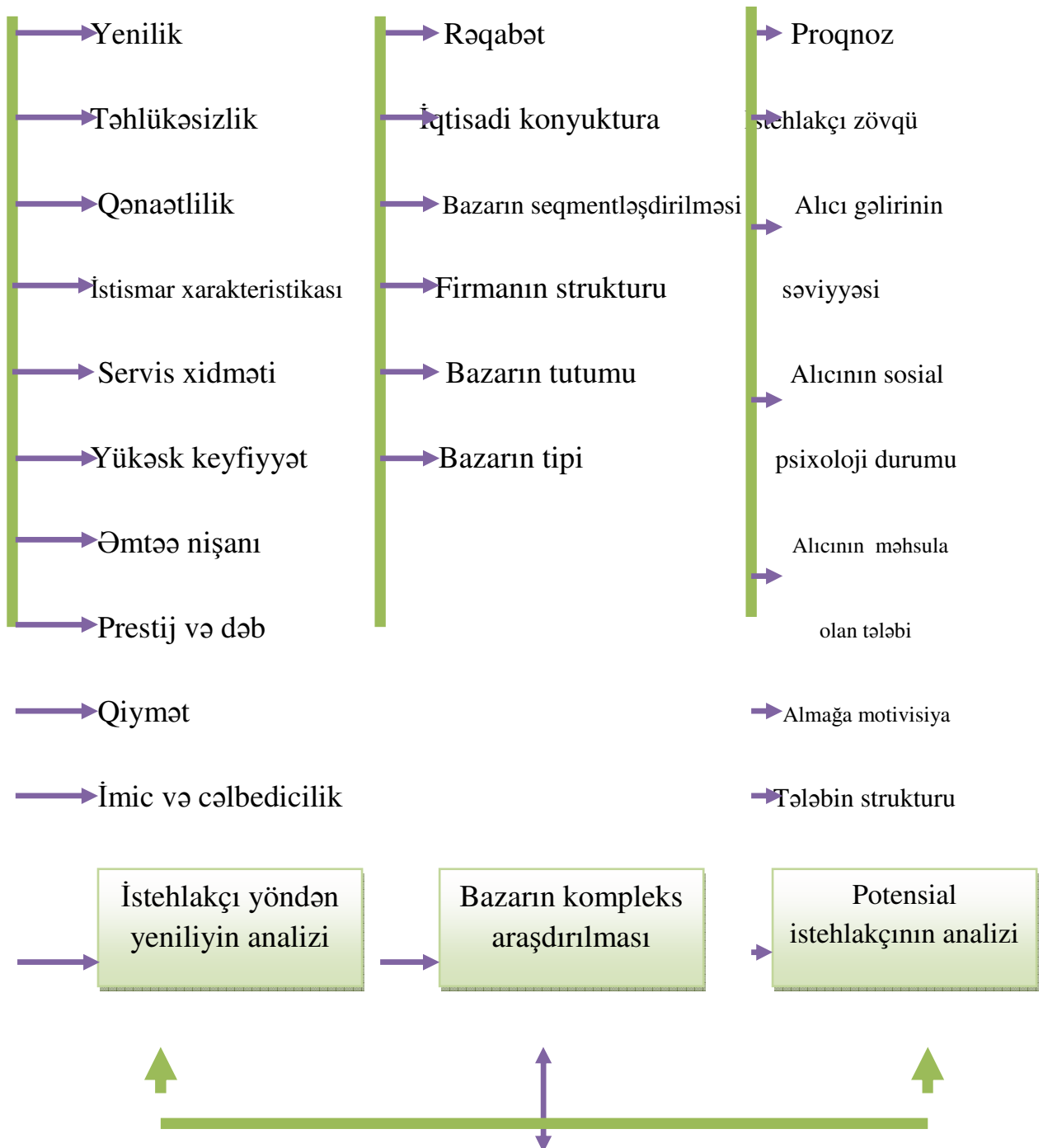
<p>1. Yeni məhsul (iş və ya xidmət haqqında məlumat çatışmazlığının mövcud olması;</p>	<p>1. Məhsulun (iş və ya xidmətin) rəqib məhsullardan (iş və ya xidmətlərdən) keyfiyyətcə üstün olmağı; 2. Ucuz xammalın mövcudluğu;</p>
<p>1. Dövlət tərəfindən məhsul (iş və ya xidmət) bazarında hər hansı məhdudiyyətlərin qoyulması;</p> <p>2. İdxal və ixrac siyasətinin dəyişməsi;</p> <p>3. Bazarda yeni rəqiblərin meydana gəlməsi və</p>	<p>1. Yeni məhsul (iş və ya xidmət) istehsal etməklə bazar payının tutulması və ya artırılması;</p> <p>2.Məhsulun (iş və ya xidmətin) bazara yeridilməsi istiqamətində effektiv texnologiyalardan istifadə edilməsi;</p>

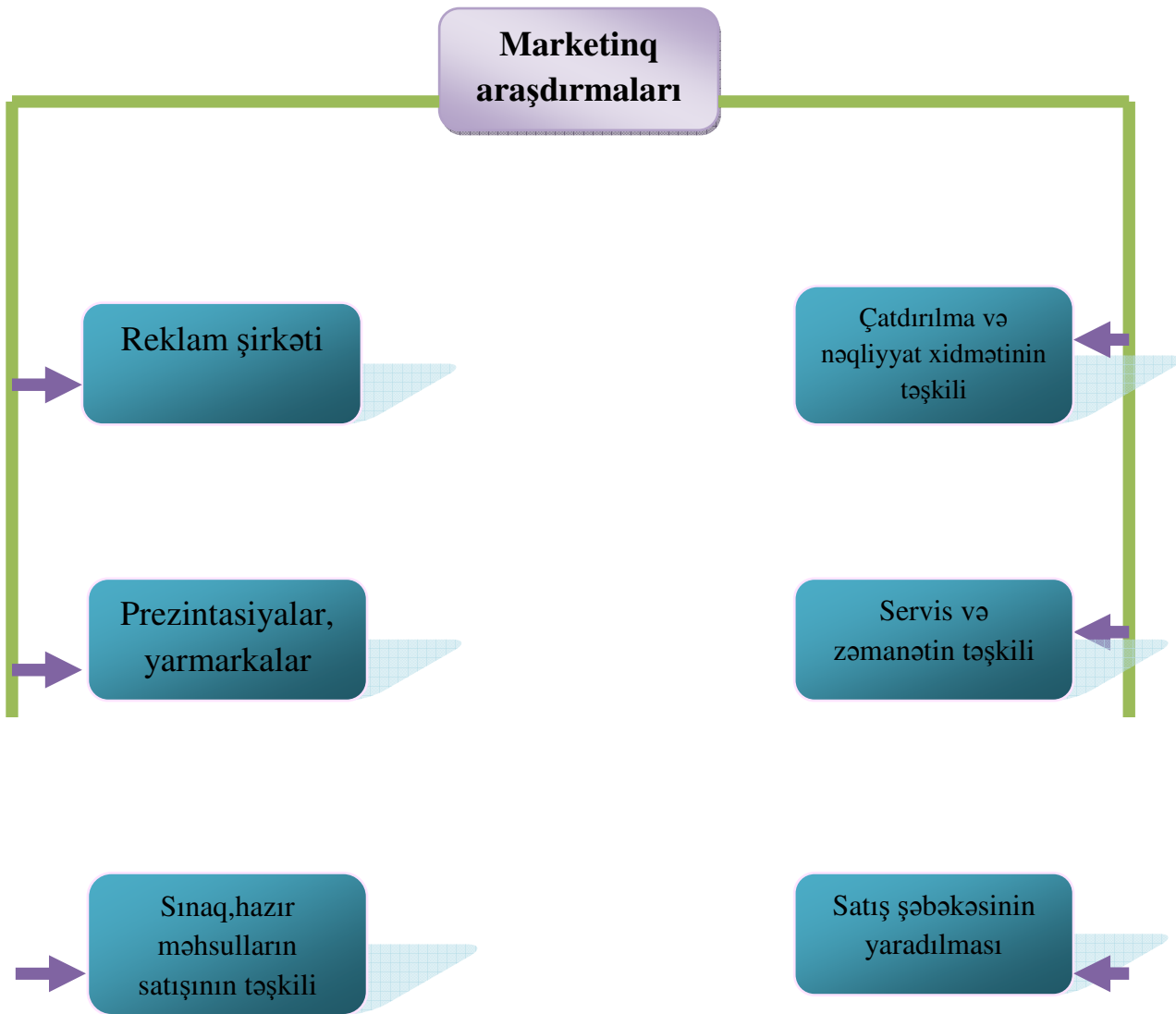
Mövcud bazara əsaslanaraq Təşəbbüskar, rəqabətqabiliyyətliliyi təmin edəcək strategiyayı, istifadə olunacaq taktika və rəqabət üsullarını, öz rəqabət mövqeyini möhkəmləndirmək istiqamətində atılacaq addımları aydın şəkildə təsvir etməlidir.

Marketinq planı. Marketinq–xarici investorun imkanlarının istehlakçıların

tələblərinə uyğunlaşdırılması prosesidir. Bu prosesin yüksək səviyyədə həyata keçirilməsi, istehlakçıların tələblərini təmin etməyə və xarici investorun gəlir əldə etməsinə zəmanət verir.

Marketing planı hazırlanarkən xarici investorun fəaliyyətinin bazarın tələblərinə uyğunlaşdırılması təmin edilməli, mümkün olan bütün vasitələrlə (keyfiyyət, reklam, qiymət və s.) bazara və istehlakçıya aktiv təsir göstərilməsi yolları əks olunmalıdır.[26-c.323]



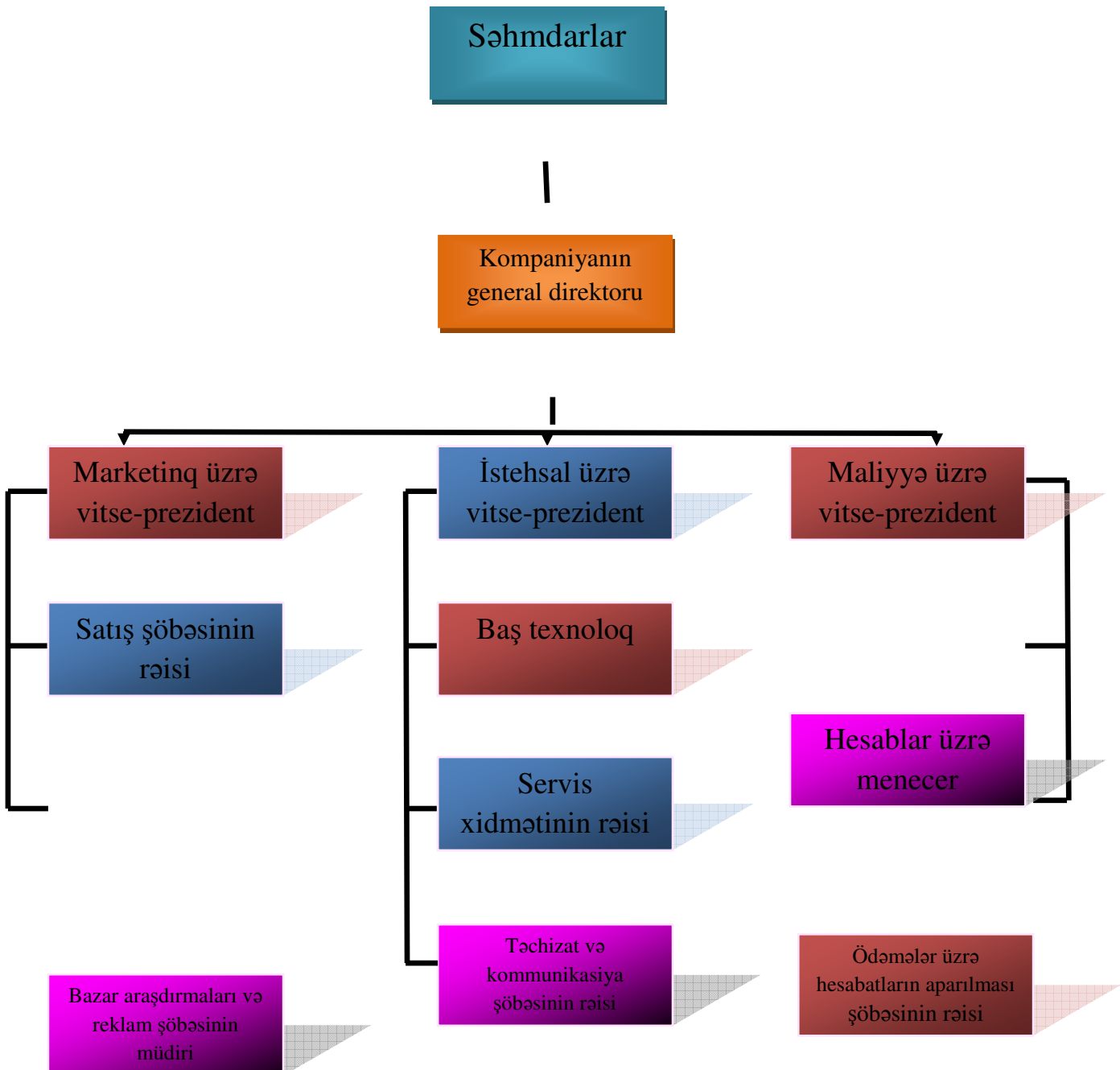


Şəkil. Marketing araşdırmasının ümumi sxemi

Marketing planı, özü-özlüyündə çoxlu sayda sualların cavablandırılmasını tələb edir. Lakin Biznes-planın Marketing planına bütün xırdalıqların daxil edilməsi vacib deyil. Burada Biznes-planın əsas məqsədindən irəli gələn ən maraqlı amillərin əks olunması kifayətdir.

İstehsal planı:- İstehsal planı, yalnız istehsalla məşğul olan sahibkarlıq subyektləri üçün hazırlanan Biznes-planlara daxil edilir. Bölmə, sahibkarlıq subyektinin nəzərdə tutulan miqdarda məhsulu tələb olunan müddətdə və keyfiyyətdə istehsal etmək iqtidarında olmasını əks etdirməlidir.

Təşkilati plan:-Bu bölmə sahibkarlıq subyektinin idarəetmə sistemi və kadr siyasəti haqqında məlumatlardan ibarət olur. Aşağıda təşkilati strukturun nümunəsi verilmişdir. Bir məqamı da qeyd etmək lazımdır ki, aşağıdakı təşkilati struktur xarici investisiyalı şirkətlər üçün nəzərdə tutulmuşdur.



Şəkil. Firmanın təşkilati-struktur

Maliyyə planı. Biznes-planın ən vacib bölmələrindən hesab edilir. Bu bölmə özündən əvvəlki bölmələrdə verilmiş məlumatları ümumiləşdirir, həmin məlumatları rəqəmlərlə əks etdirir, daha doğrusu, maliyyə vasitələri ilə ifadə edir. Bu bölmənin məqsədi əsas maliyyə göstəricilərini üzə çıxarmaqdan ibarətdir. Burada maliyyə-iqtisadi hesablaşmalar üçün normativlər əks olunur, məhsul istehsalında sabit və dəyişən xərclər göstərilir, məhsulun maya dəyəri hesablanır, layihənin həyata keçirilməsinin digər xərcləri, maliyyələşmə mənbələri və onlara olan tələbat müəyyənləşdirilir, gəlir və xərclər, real pul axını, proqnoz balans hesablanır.

Maliyyə planında əks olunmuş rəqəmlər, əvvəlki bölmələrdə qarşıya qoyulmuş məqsədlərin maliyyə həllini ifadə edir. Məsələn, əgər layihə üzrə məhsulun kütləvi informasiya vasitələrində reklam olunması nəzərdə tutulursa, deməli maliyyə planında reklam xərclərini ifadə edən rəqəm öz əksini tapmalıdır. Əgər məhsulun satış qiymətləri mövsümdən asılı olaraq dəyişirsə, onda bu dəyişikliklər maliyyə planında rəqəmlərlə ifadə olunmalıdır.

Risqlərin analizi və onların dəf edilməsi yolları:- Biznes-planlarda risklərin qiymətləndirilməsi əsasən 4 metodla – həssaslığın təhlili, ssenari təhlili, “Monte-Karlo” metodu, qərarlar ağacının təhlili metodları ilə qiymətləndirilir.

Bu metodlarda əsas göstəricilər sözsüz ki, Xalic Cari Dəyər(XCD) və Daxili Mənfəət Norması (DMN) olmaqla təhlil aparılacaqdır.

Həssaslığın təhlili metodu-layihə üzrə dəyişən göstəricilərdən birinin təərəddüdü, digərlərinin sabitliyi halında layihənin effektivliyinin –XCD və DMN-nin nə qədər dəyişəcəyinə aşkara çıxarmağa imkan verir.

Cədvəldə “Hyundai” şirkətinin şərti genişlənmə layihəsi üzrə məlumatlar əks etdirək və bu məlumatlarla həssaslığın təhlili metodunu izah edək.Üç dəyişən göstəricinin – satış həcmi, dəyişən xərclər və kapitalın dəyərinin dəyişməsinin layihənin XCD-nə təsirini müəyyənləşdirək.Bu layihə üzrə xərclər 30mln manat,

illik satış həcmi (5il ərzində) 50mln manat, dəyişən xərclərin satış həcmnin 50%-i həcmində - 25mln manat, kapitalın dəyəri 10mln manat proqnozlaşdırılmışdı.Hesab edək ki, ilk mərhələnin tədqiqatları ilə müəyyən olunub ki, hər bir faktiki göstərici “plan göstərici”dən 10 və 20% aşağı yaxud yuxarı ola bilər.Digər göstəricilər sabit qalanda, satış həcmnin dəyişməsi XCD-ni əlbəttə ki plan göstəricisindən fərqləndirəcək. Hesablamaların nəticələrini cədvəllə təsvir edək.[31]

Plan göstəricidən kənarlaşma	Satış həcmi	Dəyişən xərclər	Kapitalın dəyəri
+20%	78.07	32.57	43.58
+10%	62.9	40.15	45.62
Plan göstərici	47.73	47.73	47.73
-10%	32.57	55.3	49.95
-20%	18.01	62.9	52.27

Cədvəldən layihənin effektivliyinin müxtəlif risklərə həssaslığı kifayət qədər aşkar görünür.Layihənin effektivlik səviyyəsi satış həcmi ilə bağlı risklərdən daha çox asılı olur. Belə ki, satış həcmnin 10% artımı XCD-nin plan göstəricidən 15mln manatdan çox olmasına səbəb olur. Dəyişən xərclərin 10% azalması XCD-nin 8mln manata yaxın, kapitalın dəyərinin 10% azalması isə XCD-nin 2mln

manata yaxın artımını şərtləndirir. Deməli, XCD – layihənin effektivliyi satış həcmi risklərinə qarşı daha həssasdır.

Həssaslıq metodu təkə bir layihənin müxtəlif risklərə qarşı həssaslığını aşkara çıxarmağa imkan yaratmır. Bu metodla müxtəlif kapital qoyuluşu layihələrinin risklilik səviyyəsini müqayisə etmək də mümkündür. Bir layihəyə tətbiq etdiyimiz hesablamaları iki layihə üzrə aparmaq və alınan nəticələrin cədvəl təsviri ilə hansı layihənin daha riskli olduğunu aşkara çıxarmaq mümkündür.

2.2. Kiçik biznesin inkişafında biznes -plan və onun

hazırlanmasına qoyulan tələblər

Bu gün biznes-planın tərtibi sistemində texniki vasitə kimi fərdi kompüterlər, bir-biri ilə informasiya (qiymət, patent texnika, texnologiya, istehsal və satışın həcmi, bazarın tutumu, faiz stavkası, milli pul vahidinin məzənnəsi və s.) əlaqəsinə malik olan şəbəkələr, informasiyanın qeyd edilməsi, sistemləşdirilməsi, ötürülməsi, emalı üsulları və metodları yüksək inkişaf etmişdir. İnformasiyanın (operativ, düzgün və obyektiv) əldə edilməsi, ötürülməsi və emalına çəkilən xərclər bu gün xərclər smetasında xüsusi yer tutur.

Praktiki olaraq, biznes-planın tərtibi çox aspektli, mürəkkəb və dinamik olduğundan çox çətindir və firmanın menecerlərinin peşəkarlıq səviyyəsini xarakterizə edən mühüm bir sənəddir. Odur ki, biznes-planın tərtibinə iki əsas yanaşma mövcuddur.

1. Biznes-plan müddə ilə tutulmuş müxtəlif xüsusiyyətlər tərəfindən tərtib edilir. Layihənin müəllifləri yalnız ilkin informasiyalar verməklə iştirak edir.
2. Biznes-planı layihənin müəllifləri tərtib edir. Bu zaman onlar

metodiki cəhətdən kömək almaq üçün mütəxəssislərdən, adətən potensial investorlardan kömək alırlar.

Biznes-planın öz funksiyalarını yerinə yetirməsi, yəni real investorların cəlb edilməsi üçün ikinci yanaşma daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Layihənin müəllifləri adətən istehsalın texniki-texnoloji cəhətlərini daha yüksək dərəcədə bilirlər. Lakin maliyyə, satış bazarını, əmtəələrin irəliləmə kanallarını o qədər də yaxşı bilmirlər. Bu zaman lazımı məsləhətlərin alınması, gələcəkdə hərtərəfli biliyə malik menecerlərin yetişdirilməsi çox mühümdür.

Biznes-planda həm firma daxilində, həm də firma xaricində perspektiv vəziyyət qiymətləndirildiyindən onun tərtib edilməsi metodikası müxtəlifdir. Çünki hər bir hadisə müəyyən işlərin, amillərin tə'siri nəticəsində baş verir. İstehsal sisteminin tədqiqi ilə bazarın tədqiqini eyni bir metodika ilə aparmaq olmaz.

Biznes-planın hər bir bölməsinə müvafiq olaraq spesifik tədqiqat metodikasından istifadə edilir. Bundan əlavə yeni firma ilə uzun müddət fəaliyyət göstərən eyni bir sahənin firmaları eyni materialdan istifadə etmirlər. Firmalar qarşılıqlarına qoyduğu məqsədə uyğun olaraq optimal qərarın qəbul edilməsi üçün müxtəlif metodikalardan istifadə edə bilirlər. Bunu hər şeydən əvvəl, tədqiqatçıların peşəkarlığı müəyyən edir.

Biznes-planın nəinki tərtibi metodikasına, habelə biznes-planın özünə də müxtəlif yanaşma mövcuddur. Bəzi firmalar, ümumiyyətlə biznes-planı «kağız üzərində yaradıcılıq» adlandırır və onu tərtib etmirlər. Onlar bazarın dinamikliyini, dəyişkənliyini əsas götürürlər.

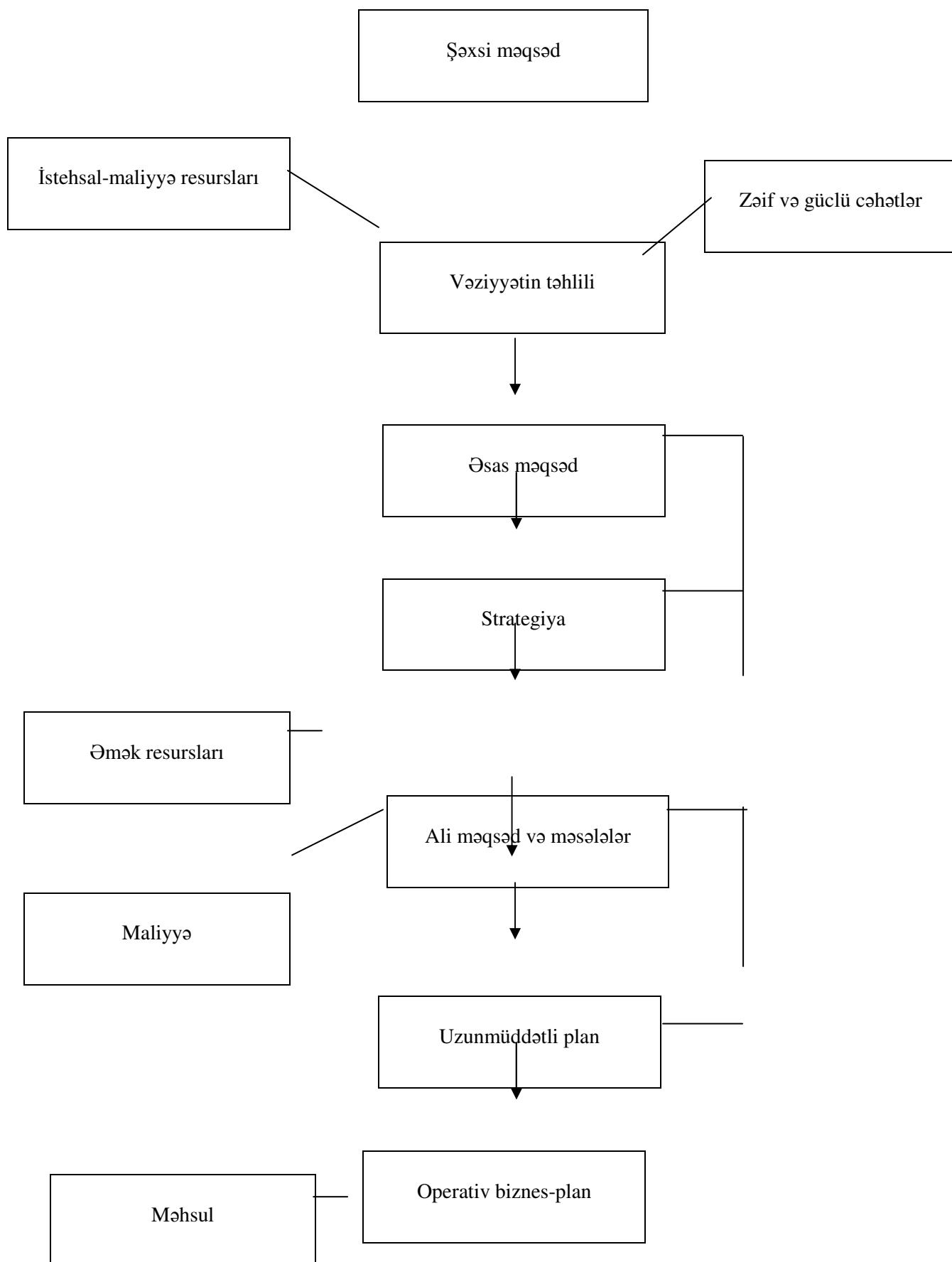
Yeni yaradılan, investorlar axtaran və ya kredit əldə etmək istəyən firmalar hökmən biznes-plan tərtib edirlər. Lakin bu firmaların heç də

hamısı biznes-planı bütün strukturı üzrə tam işləmirlər, bu və ya digər bölmələrə daha çox əhəmiyyət verirlər.

Müəssisənin inkişaf planının bütün bölmələri biri-birilə qarşılıqlı əlaqədə və asılılıqda olur. Məsələn, istehsal proqramı (sifarişlər portfeli) müəyyən edildikdən sonra onun yerinə yetirilməsinin material təminatı aydınlaşdırılmalıdır. Lakin istehsal proqramını yerinə yetirmək üçün material resurslarına tələbatı müəyyən etməklə iş bitmir. Bunun üçün müəssisənin maliyyə imkanları ilə resurslara tələbatın dəyər həcmi uzlaşdırılmalıdır və s. Bir sözlə bölmələr arasındakı bütün asılılıq, səbəb-nəticə əlaqələri tam aşkar edildikdən və bölmələrin arasındakı kəmiyyət nisbətləri müəyyən edildikdən sonra həmin planın reallığına, əsaslandırılma səviyyəsinin düzgünlüyünə zəmanət vermək olar.

Ümumiyyətlə, biznes-planın tərtibində fərqli və ümumi cəhətlər çoxdur. İlk variant kimi biznes-planın işlənməsini sxematik olaraq şəkil 1-də olduğu kimi göstərmək olar:

Şəkildən görüldüyü kimi sahibkarların şəxsi məqsədi birinci yerdə durur. Bu çox təbiidir. Məhz sahibkarların məqsədi onu bu fəaliyyətə cəlb edib. Məqsədə nail olmaq istəyi, sahibkarı hərtərəfli inkişaf etməyə məcbur və sövq edir.



Şəkil3. Biznes-planın işlənməsi sxemi

Heç də təsadüfi deyil ki, iqtisadi inkişafda həlledici rol oynayan insan resursları anlayışının ən mühüm tərkib elementlərindən biri də maddi marağın təmin edilməsidir. Şəxsi məqsəd sahibkarı nə istehsal etmək (məşğul olmaq) sualına optimal cavab axtarmağı tələb edir. Bundan sonra mövcud vəziyyət təhlil edilir. Təhlil iki istiqamətdə (makromühit və mikromühit) aparılır, hər iki alt sistemin zəif və güclü cəhətləri araşdırılaraq müəyyən edilir. Bu zaman üstün cəhətlərdən istifadə etmək və zəif cəhətləri aradan qaldırmaq əsasında biznesin əsas məqsədi, bu məqsədə müvafiq olaraq strategiya işlənir. Strategiyanın işlənilməsi dedikdə, əsas məqsədin konkretləşdirilməsi prosesi başa düşülür. Bunun üçün əsas məqsəd özünün alt sistemlərinə, tərkib elementlərinə bölünür. Daha dəqiq desək, əsas məqsədə nail olmaq üçün biznesin ayrı-ayrı funksiyaları üzrə məqsədlər müəyyən edilir. Xarici və daxili mühitdə baş verən dəyişikliklərə əsasən istər əsas məqsəd və istərsə də strategiyada lazımi düzəlişlərin edilməsi biznesin dinamikliyinə müvafiq idarəetmə sisteminin tətbiq edilməsi deməkdir. Əks halda biznesdə müvəffəqiyyət qazanmaq mümkün deyildir.

Bundan sonra firmanın uzumüddətli planı tərtib edilir. Bunun əsasında isə fəaliyyət proqramı kimi operativ biznes-plan tərtib edilir.

Biznesin restrukturizasiyası:-Biznesin (istehsalın) restrukturizasiyası – biznes-plan əsasında həyata keçirilən, müəssisənin malik olduğu aktivlərdən daha səmərəli istifadə etməklə yeni biznes növünün yaradılması və müəssisənin təşkilati strukturunun dəyişdirilməsidir. Rusiya Federasiyası İqtisadiyyat Nazirliyinin hazırladığı islahat proqramında biznesin (istehsalın) restrukturizasiyası müəssisənin bazarda fəaliyyəti üçün əlverişli şəraitin yaradılmasının əsas istiqaməti kimi göstərilmişdir.

Biznesin restrukturizasiyası həqiqətən bir çox məqsədlərə nail olmağı təmin edə bilər:

- kapitalın strukturunun (səhmdarların tərkibinin) və mülkiyyətçilər arasındakı münasibətlərin dəyişdirilməsi;
- restrukturizasiya prosesinə investorların cəlb edilməsi;
- mövcud istehsal sahəsi əsasında real bazar perspektivi olan yeni istehsal növünün yaradılması;
- təsərrüfat müstəqilliyinin və məsuliyyət səviyyəsinin yüksəldilməsi hesabına sahələrin fəaliyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasında rəhbər və işçilərin maraqlarının artırılması;
- elmi-tədqiqat və konstruktor işlərini yerinə yetirən bölmələrin hüquqi şəxsə çevrilməsi;
- maddi-texniki təminat və təchizat xidmətinin bazasında maliyyə axınlarının yenidən bölüşdürülməsi üçün kommersiya strukturunun yaradılması.

Səmərəli restrukturizasiyanın həyata keçirilməsinin əsas prinsipi mövcud aktivlərdən istifadə etməklə rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalı üçün yeni hüquqi şəxs yaratmaqdır. Bunun üçün həm optimal təşkilati-hüquqi formanın seçilməsi, həm də nizamnamə kapitalına göçürülən əmlakın tərkibinin düzgün müəyyənləşdirilməsi təmin edilməlidir ki, investorların cəlb edilməsi üçün şərait yaradılsın.

Azərbaycan Respublikasında sahibkarlıq fəaliyyətini genişləndirmək və sivil bazar iqtisadiyyatı formalaşdırmaq üçün sənaye müəssisələri restrukturizasiya olunmalıdır. Kompleks, fasiləsiz proses olan restrukturizasiya müəssisələrin yeni texnika və mütərəqqi texnologiyalar əsasında modernləşdirilməsini, istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasını, rentabellik və əmək məhsuldarlığı

göstəricilərini yüksəltməklə əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına nail olmağı nəzərdə tutur.

Müəssisələrin istehsal və maliyyə restrukturizasiyası bir-birindən fərqlənir. Borc öhdəliklərini ödəmək imkanı olmayan, müflisləşmiş və iflasa uğramış sənaye müəssisələrində maliyyə restrukturizasiyası aparılmalıdır. İstehsal restrukturizasiyası ilə maliyyə restrukturizasiyası arasında sıx qarşılıqlı əlaqə vardır. Operativ istehsal restrukturizasiyası nəticəsində müəssisə özünün pul axını əməliyyatlarını çoxaldır və bununla da maliyyə restrukturizasiyasına ehtiyac duyulur. Eyni zamanda vəziyyətdən asılı olaraq maliyyə restrukturizasiyası istehsal restrukturizasiyasına neqativ təsir göstərə bilər.

Müəssisənin maliyyə restrukturizasiyası müstəqil formada həyata keçirilə bilər. Birincisi, əgər müəssisə istehsal restrukturizasiyasını və pul axını əməliyyatlarını aparmaq qabiliyyətindədirsə, onda müəssisə, öz borc öhdəliklərini tam həcmdə ödəmək imkanı olmadığı vəziyyətdə belə, istehsalı davam etdirməlidir. Bu zaman kreditorlar bəzi borcları müəssisəyə bağışlamalıdır. İkincisi, əgər müəssisə müsbət pul axını əməliyyatlarını təmin etmək qabiliyyətində deyilsə, onda yeganə çıxış yolu müəssisənin ləğvidir. Bu cür halda müəssisə istehsal fəaliyyətini dayandırır, işçiləri azad edir və aktivlərini satır ki, öz borclarını ödəsin.

Keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə sənaye müəssisələrinin çoxu iflas yolunu seçmir, maliyyə restrukturizasiyasına üstünlük verirlər. Qərbdə dövlətlərində kredit verən banklar ilə müəssisə arasında könüllü danışıqlar prosesində maliyyə restrukturizasiyasının aparılması qaydası müzakirə olunur, banklar müəssisə tərəfindən borcun ödənilməsində müəyyən güzəşt edir. Əks təqdirdə müəssisə gözlənilməz risklə qarşılaşır, istehsal restrukturizasiyasını həyata keçirmək və pul axını əməliyyatlarını çoxaltmaq üçün imkanlar axtarmaq məcburiyyətində qalır.

Sənayenin restrukturizasiyası müstəvi üzərində getmir, çətinliklər, problemlər var. Həmin problemlərin uğurlu həlli sənaye müəssisələrinin istehsal və maliyyə restrukturizasiyası istiqamətlərinin düzgün seçilməsindən və onların həyata keçirilməsi prosesinin sürətləndirilməsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır.

Azərbaycan Respublikası dövlət müstəqilliyini bərpa etdikdən sonra müxtəlif mülkiyyət formalarına, azad sahibkarlığa və bazar prinsiplərinə əsaslanan yeni iqtisadi sistemə keçməyə başladı. Keçid dövrünün ilk illərində iqtisadiyyatın transformasiyası zamanı strateji planda bəzi səhvlər buraxıldı: obyektiv reallığı nəzərə almadan qiymətlər və xarici iqtisadi fəaliyyət liberallaşdırıldı, sənayenin idarə olunması sistemində hökumətin tənzimləyici və nəzarətedici funksiyası zəiflədi. Belə bir şəraitdə yanacaq-energetika, metallurgiya, neftayırma, kimya və neft-kimya, maşınqayırma kimi iri sənaye sahələrinin müəssisələrində özbaşınalıq, talançılıq və dağıdıcı meyllər gücləndi, bir sözlə, on illərlə yaradılmış böyük istehsal potensialı amansızcasına dağıldı. Sənaye müəssisələrinin böyük əksəriyyəti öz fəaliyyətini dayandırdı, qalan hissəsi isə mövcud istehsal güclərindən cəmi 15-20 faizi həcmində işləyə bildi. Həmin dövrdə sənaye məhsulunun istehsalı hər il orta hesabla 20-24 faiz azaldı.

Sənayenin düşdüyü dərin böhran vəziyyətindən çıxması və gələcək inkişafının səmərəli strategiyasının seçilməsi ölkədə həyata keçirilən sosial-iqtisadi islahatların istiqaməti, sürəti və nəticələri ilə sıx əlaqədar idi. Bazar iqtisadi sisteminin formalaşması üçün zəruri qanunlar və hüquqi-normativ sənədlər qəbul edildi. Onların içərisində dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi, sahibkarlıq fəaliyyəti, səhmdar cəmiyyəti və xarici investisiyaların qorunması haqqında qanunlar müstəsna əhəmiyyətə malikdir.

Sənayenin restrukturizasiyası ilk növbədə institusional struktur dəyişikliklərinin aparılmasını, dövlət əmlakının özəlləşdirilməsini və sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafını tələb edir. Sənaye müəssisələrinin səhmdar cəmiyyətlərə çevrilməsini və özəlləşdirilməsini sürətləndirmək, istehsalda sağlam rəqabət mühiti formalaşdırmaq və istehsalın səmərəliliyini yüksəltmək məqsədilə institusional struktur dəyişiklikləri aparılmışdır.

Özəlləşdirmə – bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar həyata keçirilən islahatların əsas tərkib hissəsidir, yəni iqtisadi sistemin formalaşdırılması və sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafı üçün zəruri şərtidir. Eyni zamanda özəlləşdirmə sənaye müəssisələrinin restrukturizasiyası və sağlamlaşdırılmasının ən mühüm elementidir.

«Azərbaycan Respublikasında 1995-1998-ci illərdə dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin Dövlət Proqramı» 1995-ci il sentyabrın 29-da Azərbaycan Respublikasının prezidenti tərəfindən imzalanmışdır.

Özəlləşdirmə müxtəlif mülkiyyət formalarının yaranmasına, sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafına, yeni iş yerlərinin açılmasına və rəqabət qabiliyyətli müəssisələrin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələri bunu əyani sübut edir. 1999-cu il avqustun 17-18-də keçirilən investisiya müsabiqəsində İngiltərənin «Soreks-Menecment İnkorporeyşn» şirkəti «Bakı-tütün» Açıq Tipli Səhmdar Cəmiyyətinin sahibi olmuşdur. Transmilli «Soreks» şirkəti müəssisənin dövlət büdcəsinə və kollektivə olan borcunu dərhal ödəmiş və 49,8 milyon dollar həcmində investisiya proqramı işləyib hazırlamışdır. Həmin proqramda tütün sənayesinin yenidən qurulması, mütərəqqi texnologiyaların tətbiqi, maşın və avadanlıqların modernləşdirilməsi, yeni tütün sortlarının

respublikamıza gətirilməsi, fermer təəsrrüfatlarının yaradılması, fermerlərin toxum, gübrə, lazımi texnika və avadanlıqlarla təchiz olunması nəzərdə tutulur. Artıq həmin müəssisə əsaslı surətdə yenidən qurulub, modernləşdirilib və 16 adda siqaret buraxmaq imkanına malikdir. Azərbaycan-Fransa birgə müəssisəsi «Azəri-Kastel» Xırdalan pivə zavodu, azəri-türk şirkətlərinin «Koka-Kola» və «Pepsi-Kola» zavodları dünya standartlarına uyğun yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsal etməklə daxili istehlak bazarının qorunmasında əhəmiyyətli rol oynayırlar. Məlum olduğu kimi, 2000-ci il iyulun 15-də Nyu-Yorkda 157 pivə istehsalçılarının məhsullarının nümayiş etdirildiyi müsabiqədə – «Əla keyfiyyət və biznes prestiji» sammitində «Azəri-Kastel» müəssisəsinin buraxdığı «Xırdalan» pivəsi qızıl medal almışdır.

«Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanununa uyğun olaraq və ölkədə həyata keçirilmiş özəlləşdirmənin təcrübəsi nəzərə alınaraq «Azərbaycan Respublikasında dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin II Dövlət Proqramı» işlənib hazırlanmış və Azərbaycan Respublikası prezidentinin 2000-ci il 10 avqust tarixli fərmanı ilə təsdiq edilmişdir.

Sənayenin restrukturizasiyası və sağlamlaşdırılması istiqamətində həyata keçirilən tədbirlərdən biri müəssisələrin idarəetməyə verilməsidir. «Dövlət əmlakının özəlləşdirilməsinin II Dövlət Proqramı»nda müəssisələrin özəlləşdirilmə qabağı restrukturizasiyası, sağlamlaşdırılması tədbirləri içərisində müəssisələrin idarəetməyə verilməsi xüsusi vurğulanır. Hələ 1996-cı ildə fevralın 9-da Azərbaycan Respublikasının prezidenti «Dövlət müəssisələrinin (obyektlərinin) müqavilə əsasında idarəetməyə verilməsi haqqında» fərman imzalamışdır. İqtisadiyyatın dirçəldilməsi və inkişafı istiqamətində atılan qeyri-standart addımlardan biri olan bu fərmanda göstərilir ki, fəaliyyətinin sağlamlaşdırılmasını daxili imkanlar hesabına təmin etmək mümkün

olmayan, özəlləşdirilməsi iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğun sayılmayan hallarda müəssisələr müqavilə əsasında müəyyən edilmiş müddətdə hüquqi və fiziki şəxslərin idarəçiliyinə verilə bilər.

Müəssisələrin müvəqqəti idarəetməyə verilməsi üç formada həyata keçirilir. Birincisi, açıq müsabiqə keçirilməsi yolu ilə. Bu müsabiqəyə bütün iddiaçılar buraxılır. İkincisi, qapalı müsabiqə keçirilməsi yolu ilə. Burada mülkiyyətçi adından çıxış edən orqanın müəyyən etdiyi məhdud sayda müştərilər iştirak edirlər. Üçüncüsü, müsabiqə elan etmədən konkret iddiaçının təklifinin qəbul olunması və müəssisənin idarə olunmasına dair onunla müqavilə bağlanması yoludur. İddiaçı tək olan zaman bu formadan istifadə olunur.

Sənayenin restrukturizasiyasının əsas istiqamətlərindən biri müəssisələrin texnoloji cəhətdən yenidən qurulmasıdır. Sosial yönümlü tənzimlənən bazar iqtisadiyyatının strateji məqsədi investisiya yolu ilə bütün istehsal sahələrini, xüsusilə sənayeni intensiv inkişaf etdirmək, bazar konyukturuna uyğun rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalını genişləndirmək, idxal-ixrac əməliyyatlarının səmərəliliyini artırmaq və əhalinin həyat səviyyəsini yaxşılaşdırmaqdan ibarətdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, sənayenin əsas istehsal fondlarının fiziki və mənəvi aşınma dərəcəsi 75 faizə çatır, maşın və avadanlıqların faktiki istismar müddəti 15-30 il təşkil edir. Halbuki iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə əsas fondların fəal hissəsinin normativ xidmət müddəti 10 ildən az qəbul olunur. Sənaye müəssisələrinin texniki inkişaf səviyyəsinin dünya standartlarından kəskin şəkildə geri qalması ucubatından istehsal edilmiş məhsulların keyfiyyəti aşağı, maya dəyəri isə yüksəkdir.

İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin səmərəliliyi ən çox onun innovasiya prosesinə göstərdiyi təsir dərəcəsi ilə müəyyən edilir. Odur ki,

dövlət elmi-texniki inkişafın prioritet istiqamətlərini müəyyənləşdirməli, innovasiya fəaliyyətinin stimullaşdırılması mexanizmini və sənayenin əsas sahələrinin inkişafına dair məqsədli elmi-istehsal proqramlarını işləyib hazırlamalı və onların həyata keçirilməsini təmin etməlidir.

Sənayenin restrukturizasiyası istiqamətində həyata keçirilən tədbirlərdən biri də özəlləşdirmə qabağı müəssisələrin borclarının restrukturizasiyasıdır. 2008-ci ildə Azərbaycan sənayesinin 434 müəssisəsi 206,9 milyard manat zərərlə işləmişdir. Müəssisə və təşkilatların qarşılıqlı borcları 17056,1 milyard manat olmuşdur ki, onun 54,2 faizi sənaye müəssisələrinin qarşılıqlı əməliyyatlarında yaranmışdır. Belə vəziyyət müəssisələrin özəlləşdirilməsi prosesinə ciddi əngəl törədir, potensial investorlar belə müəssisələrə yaxın düşmək istəmirlər.

Keçid iqtisadiyyatlı dövlətlər bir subyekt kimi öz borclarından imtina edə bilər. Sevindirici haldır ki, Azərbaycan Respublikasının 2001-cı il dövlət büdcəsində müəssisələrin dövlətə olan borclarının silinməsi nəzərdə tutulmuşdur. Lakin müəssisələr əhaliyə borclarını qaytarmalıdır. Sənaye müəssisələrinin maliyyə vəziyyətinin sağlamlaşdırılmasına yönəldilən bu vacib tədbir özəlləşdirmə prosesinin sürətli və şəffaf getməsinə əlverişli zəmin yaradacaqdır.

Demokratik, hüquqi və dünyəvi dövlət quruculuğu yolunda inamla irəliləyən Azərbaycanın iqtisadi təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, dünya iqtisadiyyatına sıx inteqrasiya olunması və məşğulluq probleminin çözülməsi biznesin restrukturizasiyası istiqamətində tədbirlərin kompleks şəkildə həyata keçirilməsindən asılı olacaqdır.

2.3. Biznes-planın düzgün qiymətləndirilməsi

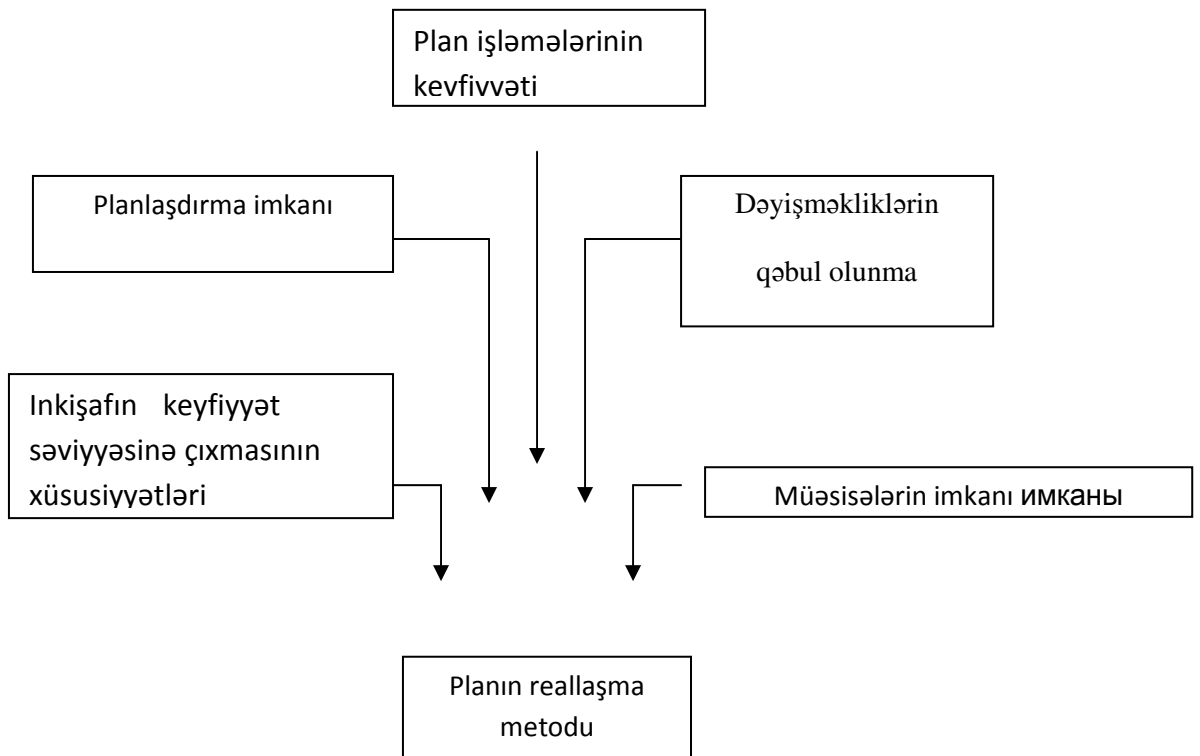
Biznes-planın reallaşması mərhələsi vəsaitin yönəldilməsi, qəbul ediləndən kommersiya prosesi başlayana qədər olan dövrü əhatə edir. Bu bölmədə ilk növbədə biznes-planın məqsədi bir daha vurğulanmalı və onun reallaşma pilləsinin aşağıdakı istiqamətlərdə açıqlanması məsləhətdir. Bu zaman reallaşma: şəbəkə planlaşdırılması və kompyuter texnikasından istifadəyə və alternativ reallaşma variantlarının seçilməsi istiqamətində aparılmalıdır. Onlara nail olmaq üçün reallaşma qrafikinə tərtib edilməsi, onlara riayət edilməsi vacibdir. Həmin bölmədə əsas diqqət ayrılmış vəsaitdən düzgün istifadə olunmasına yönəldilməsidir.

Biznes-planın reallaşması dedikdə – onun tərtib edildiyi firma üçün xarakterik olan bütün daxili və ondan kənar işçi tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi başa düşülür, daha doğrusu, işgüzar biznes-planın layihə pilləsindən real istehsalat pilləsinə keçirilməsidir. Reallaşacaq biznes-layihənin və onun üçün lazım olan vəsaitin planlaşdırılması özündə bir neçə məsələləri jəmləşdirilir.

Onlara:

- layihəni tətbiq etmək üçün firmada və ondan kənar işgüzar məsələlərin müəyyən edilməsi;
- biznes-planı reallaşma pilləsində reallaşmağa 3 addım;
- şəbəkə planlaşdırılması və kompyuter texnikasından istifadə;
- reallaşdırmanın alternativ metodları və s. istiqamətlərdən geniş istifadə edilməlidir.

Biznes-planın effektiv reallaşması metodunun seçilməsi prosesinə baxaq.



Sxem 2. Yeni layihənin reallaşması metodlarının hazırlanması

Hər bir təşkilat yalnız daxili imkanlara və xarici perspektivlərə uyğun dəyişikliklərə reaksiya verir, belə ki, hər cür informasiyaların yararlı və yararsız məlumatları olur.

Nəzərdə tutulan düzəlişin yararlığı, yaxud dəyərliliyi onun istifadə olunma məqsədi ilə bağlı müəyyən edilir. Biznes-layihənin dəyəri onunla müəyyən edilir ki, təqdim olunan layihə praktiki olaraq nə dərəcədə reallaşa bilər, bu layihəyə uyğun olaraq biznesi dəyişdirmək imkanı varmı.

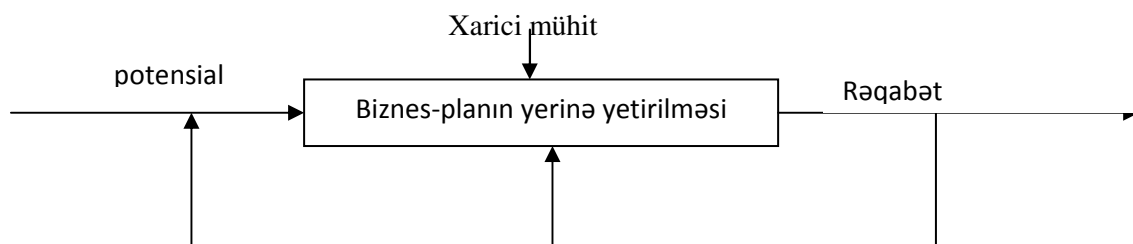
Müəssisənin yeni inkişaf səviyyəsinə keçirilmə prosesini zəncirvari: yenidənqurma → uyğunlaşma → təcrübə → yeni yaranma çərçivədə təşkilatın daxili prioritetlərinin dəyişilməsi mərhələləri sistemi başa düşmək lazımdır.

Bu proses firma haqqında genişlənmiş informasiya spiral üzrə inkişafı ifadə olunur.

1. Prosesdə məşğul olanların hamısının hərəkətlərini əlaqələndirmək.
2. Əsas mərhələlərin yerinə yetirilməsində prioritetləri ayırmaq.
3. Planlaşdırılan fəaliyyətin əsas elementlərini konkretləşdirmək.
4. Aparılan biznesin dəyişikliyinə reaksiyanı kəmiyyətcə hesablamaq.
5. Gələcək inkişafın bazası sifətilə qazanılan təcrübəni qiymətləndirmək.
6. Yeni inkişaf konsepsiyası işləyib hazırlamaq və onu praktiki təcəssüm şəraitinə uyğunlaşdırmaq.

Bu cür yanaşmanın səmərəliliyi dünya təcrübəsində artıq təstiqlənib.

«Biznes-plan» anlayışı ilə «müəssisənin potensialı» və «rəqabət qabiliyyətli» anlayışları sıx əlaqəlidir. Bu anlayışlar bazarda müəssisənin imkanını, onlardan istifadə dərəcəsini və keyfiyyətini müəyyən edir. Rəqabət qabiliyyətinə nail olunması biznes-planın reallaşması sayəsində müəssisə potensialının reallığa çevrilməsi nəticəsində mümkündür.

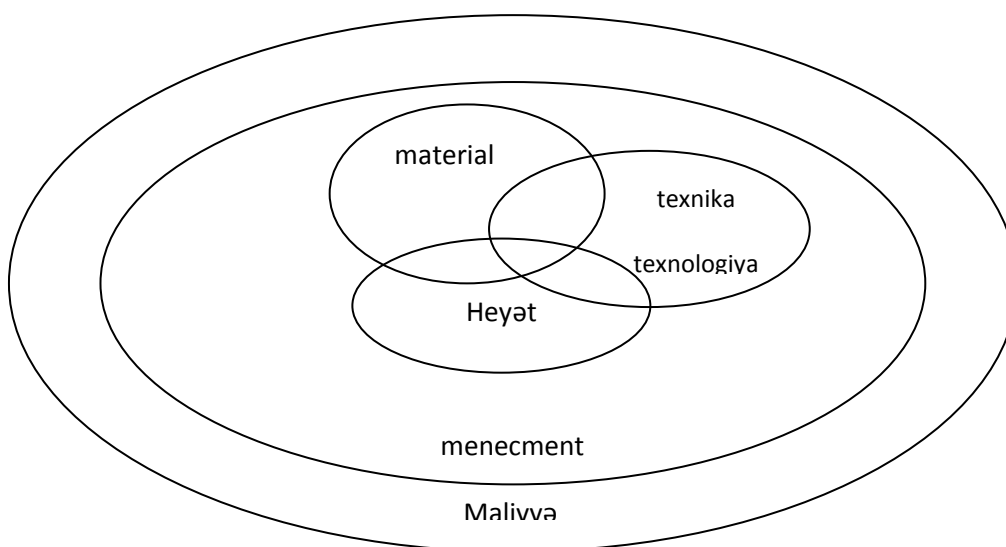


Biznesin yeni keyfiyyəti

Şəkil 2. *Biznes-planın reallaşma sistemi*

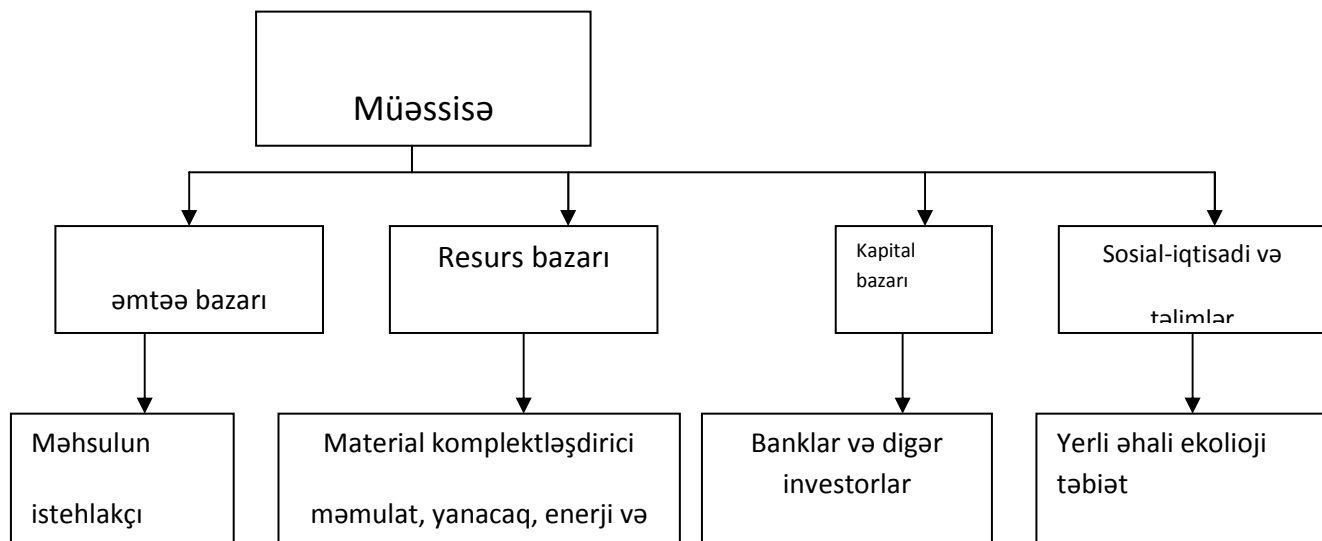
Müəssisənin imkanının müəyyənləşdirilməsi yalnız onun işlədiyi şəraitin təhlilini nəzərə almaqla realdır. Müəssisə potensialını aşağıdakı sxem şəklində göstərmək olar.

Müəssisənin potensialını formalaşdırılan bütün texniki-iqtisadi, maliyyə, sosial və digər prosesləri aşağıdakı qruplara ayırmaq məqsəduyğundur: məhsul istehsalının mövcud imkanlarından istifadə prosesi; müəssisə potensialının genişləndirilməsi prosesi – təkrar istehsalın genişləndirilməsi; təkrar istehsal bazarının formalaşması və genişlənməsini təmin edən proseslər



Sxem 3. Müəssisə potensialının sxemi¹

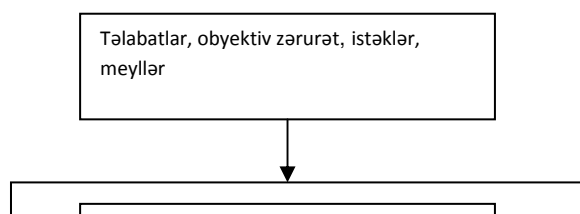
Menecment prinsipə öz müəssisəsinin potensial imkanını kifayət qədər dəqiq qiymətləndirməlidir, bu zaman mövcud istehsal güclərinin tam yüklənməsi, dövriyyə aktivlərinin azalması, əsas fondların təzələnməsi prosesinin olmaması və s. əsaslanaraq müəssisənin xarici mühit haqqında düzgün təsəvvürü olmalıdır.



Sxem 4. Müəssisənin xarici mühiti

Biznes-planın yerinə yetirilməsi prosesində daim biznes-proseslərinin monitorinqinin aparılması vacibdir. Monitorinq biznesi əlaqələndirilməsinin effektiv aləti ilə ifadə olunur, belə ki, ilk növbədə göstərmək olar ki, söhbət cari problemdən gedir, eyni zamanda ciddi mürəkkəblik çox dərində gizlənir. Təhlil zamanı aşkarlanır ki, problem heyətin işinin pis əlaqələndirilməsindən, kordinasiyasından ibarətdir. Monitorinq eyni zamanda idarəetmə heyətinin inkişafına tələbat və biznesdə yeni müasir meylləri nəzərə almaq əsasında praktiki fəaliyyətdə ən yüksək nəticəyə nail olmaq haqqında aydınlıq gətirə bilər.

Çoxsaylı xarici firmaların biznes-planların məzmunu ümümləşdirilməklə onun reallaşma sxemini aşağıdakı kimi tərtib etmək olar



Sxem 5. Biznes-planın reallaşma sxemi

Biznes layihəsinin reallaşmasının planlaşdırılması aşağıdakı bir sıra məsələləri əhatə edir:

- layihənin həyata keçirilməsi üçün firmada və ondan kənarında yerinə yetiriləcək işlərin tipini müəyyən etmək;
- həyata keçirilən məsələlərdə hadisələrin həyata keçirilməsi ardıcılığını müəyyən etmək;
- layihənin həyata keçirilmə qrafikinə hazırlanması;
- nəzərdə tutulan məsələləri həyata keçirmək və başa çatdırmaq üçün lazım olan maddi, əmək və maliyyə ehtiyatlarının müəyyən edilməsi;
- layihənin bütün reallaşma dövrü üçün lazım olan pul vəsaitinin məbləğinin müəyyən edilməsi və dəqiqləşdirilməsi.

FƏSİL III. BİZNES PLANIN REALLAŞDIRILMASININ ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Sahibkarlıq fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi məqsədilə biznes-planın işlənilməsi

Biznes – plan - müəyyən bir istehlak bazarında və sosial-iqtisadi mühitdə fəaliyyət göstərən müəssisənin texniki – iqtisadi və təşkilati fəaliyyət öyrənilməsi və təhlili nəticəsində hazırlanan , hər hansı bir işi görməyə başlamazdan əvvəl həmin işin nə dərəcədə səmərəli olduğunu müəyyənləşdirmək üçün tərtib edilən və müəssisənin inkişaf layihəsinin həyata keçirilmə proqramını özündə birləşdirən sənəddir. Biznes-planda müəssisənin strateji inkişaf perspektivlərinin iqtisadi və maliyyə cəhətləri, eləcə də ondan irəli gələn konkret tədbirlərin texniki-iqtisadi əsaslandırılması öz əksini tapır. Biznes-planda sahibkarlıq subyekti tərəfindən nəzərdə tutulan işlərin hansı mərhələlər üzrə və hansı maliyyə mənbələri hesabına həyata keçiriləcəyi, məqsədə çatmaq üçün nə qədər xərc çəkiləcəyi və xərclərin nə dərəcədə səmərə verəcəyi açıqlanır. İqtisadi cəhətdən əsaslandırılıb işlənmiş biznesplan, müəssisəyə perspektivli inkişaf istiqamətlərinin, yeni satış bazarlarının, fəaliyyət növlərinin və onların həyata keçirilməsi ardıcılığının seçilməsində köməklik göstərir. Biznes-plan sahibkarlıq subyektinin ümumi inkişaf konsepsiyasına əsaslanaraq hazırlanır. Ona görə də, müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi iqtisadi şərait mütəmadi tədqiq edilməli, fəaliyyət göstərdiyi istehlak bazarında gedən proseslərdən və müəssisənin fəaliyyətinə təsir edə biləcək digər amillərdən asılı olaraq biznes-planın məzmununda dəyişikliklər aparılmalıdır. Biznes-planda müvafiq dəyişikliklərin aparılması müəssisə qarşısında qoyulan vəzifələrin vaxtında, uğurla yerinə yetirilməsini əks etdirir. Biznes-plan təkcə müəssisədaxili sənəd kimi deyil, həm də potensial investorların müəyyən layihələrin həyata keçirilməsində iştiraka cəlb olunması işində də böyük rol oynayan

sənəddir. Hər bir kreditor, potensial investor müəyyən bir layihənin həyata keçirilməsi haqqında qərar qəbul etməzdən əvvəl:

- biznes - planla yaxından tanış olur;
- təklif edilən layihənin nə dərəcədə riskli və eləcə də, perspektivli olmasını müəyyənləşdirir;
- biznes - planın məzmununu təşkil edən texnikiiqtisadi göstəricilərin nə dərəcədə düzgün əsaslandırıldığını dəqiqləşdirir;
- layihənin həyata keçirilməsindən əldə ediləcək maliyyə nəticələrinin mənfəət götürmək üçün qənaətbəxş və reallığa yaxın olmasını müəyyən edir.

Biznes - plan hazırlanan zaman potensial kreditorların və investorların tələbləri nöqtəyindən maraq doğuran bölmələrin məzmunu dolğun, konkret və inandırıcı şəkildə verilməlidir. Biznes-plan obyektiv reallığı əks etdirən texniki iqtisadi məlumatlar əsasında işlənib hazırlanmalıdır. Bazar iqtisadiyyatı amillərinə, elmi–texniki nailiyyətlərə, təşkilati–texnoloji reallıqlara əsaslanmayan biznes–planla həyata keçirilən sahibkarlıq fəaliyyətindən müvəffəqiyyət gözləməyə dəyməz. Ona görə də biznes-planın hazırlanmasına formal yanaşmaq olmaz. Bu cür yanaşma sahibkarlıq fəaliyyətinə tamamilə ziddir. Biznes-planların hazırlanması zamanı aşağıdakılara əsaslanmaq lazımdır:

- müəyyən bir məhsul istehsalı və yaxud xidmətin göstərilməsini nəzərdə tutan konkret təklifin (layihənin) olması;
- oxşar məhsul istehsalı və xidmət göstərilməsi ilə məşğul olan müəssisələrin istehsal təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətinin hərtərəfli öyrənilməsi;
- idarəetmədə istifadə olunan texniki-iqtisadi, maliyyə-kredit və sosial-təşkilati mexanizmlərin öyrənilməsi.

Biznes-planın hazırlanması 2 mühüm mərhələni əhatə edir:

I mərhələdə -təşkil ediləcək biznes, onun satış bazarı, cəlb ediləcək maliyyə mənbələri və s. haqqında zəruri informasiyalar toplanılır.

II mərhələdə toplanmış informasiyalar sistemləşdirilir.

Biznes-plan hazırlanan zaman nəzərdə tutulan tədbirlərin həyata keçirilməsi mərhələlərinə və ardıcılığına diqqət yetirilməli, tələb olunan vəsaitin həcmi, xərclərin öz vəsaiti və ya cəlb edilmiş vəsaitlər hesabına ödənilməsi, gözlənilən nəticələr və sair göstəricilər hesablanmalı və uzlaşdırılmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, cəlb olunmuş vəsaitlərin çox olması, həmin layihənin həyata keçirilməsinin bir o qədər riskli olduğunu göstərir. Ona görə də, daxili maliyyələşdirmə mənbələrinin aşkar olunmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Biznes-plan əsasında aşağıdakı mühüm iqtisadi məsələlər həll edilir:

- müəssisənin strateji inkişaf konsepsiyasının məqsədəuyğunluğunun iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması;
- müəssisənin fəaliyyətindən əldə ediləcək məhsul istehsalı və satışı həcminin, maliyyə nəticələrinin, mənfəətin və sair göstəricilərin hesablanması;
- müəssisənin qarşısında qoyulan məsələlərin həlli üçün lazım olan maliyyə mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi;
- strateji inkişaf xəttinin həyata keçirilməsi üçün texniki və təşkilati tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi.

Biznes-plan hazırlanan zaman görülməli konkret işlərin siyahısı dəqiqləşdirilir və lazım olan maddi və əmək ehtiyatları qiymətləndirilir. Görülməli işlər üzrə fəaliyyət proqramı kimi, biznes-plan işgüzar təkliflərin hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin əsasını təşkil edir.

Bütün biznes-planlar, adətən Titul vərəqindən başlayır. Titul vərəqində əsasən aşağıdakı göstəricilər əks olunur:

- layihənin təşəbbüskarı olan sahibkarlıq subyektinin adı, ünvanı və telefonları;
- mülkiyyət formasını və dövlət qeydiyyatını əks etdirən məlumatlar;
- vergi ödəyicisi kimi qeydə alınması;
- biznes-fəaliyyət üçün lisenziyasının olması (xüsusi icazə tələb olunduqda);
- müəssisənin bank rekvizitləri;
- layihənin hazırlanma yeri və vaxtı.

Biznes-planlar qarşıya qoyulmuş məqsədin açıqlanması, onun həyata keçirilməsi yolları və əldə olunacaq nəticələri özündə əks etdirən sənəd olduğu üçün quruluşuna görə bir-birlərindən az fərqlənirlər. Qarşıya qoyulmuş məqsəddən asılı olmayaraq biznes-planlar aşağıdakı bölmələrdən ibarət olur:

- Biznes-plan haqqında qısa xülasə
- Biznesi həyata keçirəcək sahibkarlıq subyekti haqqında məlumat
- Təşkilati-plan
- İstehsal planı
- Marketing planı
- Maliyyə planı
- Risklər
- Kreditin qaytarılması mərhələləri

- Kreditin girov təminatı.

Biznes-plan haqqında qısa xülasə - Hər bir biznes-plan maliyyə vəsaitləri cəlb etmək məqsədilə investora, maliyyə-kredit təşkilatlarına təqdim edilmək üçün hazırlanmışından onları qarşıya qoyulmuş məqsədin reallığına inandırmalıdır. Bu baxımdan investoru çox vaxt biznes-planın qısa məzmunu maraqlandırır. Xülasə 1-2 səhifədən artıq olmamaqla layihənin başlıca məqsədini və əsas məzmununu ifadə etməlidir. Xülasəni oxuyan maraqlı tərəflər, layihə barədə müfəssəl anlayış almaqla bərabər, həm də qərar qəbul etmək imkanı əldə etməlidirlər. Belə ki, hər bir sahibkar öz biznesini təşkil etməkdə maraqlı olduğu kimi, investor da öz vəsaitlərini səmərəli yerləşdirməkdə maraqlıdır. Bu bölmədə daha çox aşağıdakı əsas məsələlər haqqında qısa, yığcam və konkret məlumatların verilməsi məqsədəuyğun hesab edilir:

- sahibkarlıq subyekti haqqında qısa məlumat;
- həyata keçiriləcək biznesin əsas məqsədi;
- istehsalın təşkili və idarə edilməsi prinsipləri;
- maliyyələşmə mənbələri, həcmi və təyinatı;
- marketinq (satış bazarı, məhsulun üstünlükləri, mövcud bazarda rəqabət və onun əsas xüsusiyyətləri);
- gözlənilən nəticələr (gəlir və xərclər, rentabellik, investisiyanın öz xərcini ödəmə müddəti, yaradılacaq yeni iş yerləri və s.) ;
- risklər ;

Xülasə yığcam,... səlist, dəqiq və inandırıcı tərtib olunmalıdır.

Biznesi həyata keçirəcək sahibkarlıq subyekti haqqında məlumat - Maliyyə vəsaiti tələb edən tərəf haqqında investora ətraflı məlumatlandırılması biznes-

planın əsas şərtlərindən biridir. Bunu nəzərə alaraq investor üçün sahibkarlıq subyektinin öz biznesinin təşkili sahəsində hansı potensial üstünlüklərə və imkanlara malik olduğunu bilmək vacibdir. Bu baxımdan sahibkarlıq subyekti haqqında aşağıdakı zəruri məlumatların verilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

- Sahibkarlıq subyektinin yaranma tarixi, yerləşmə mövqeyi;
- Mövcud istehsal infrastrukturunu, maddi- texniki təminatı, işçilərin sayı;
- Biznes fəaliyyətinin hazırki istiqaməti;
- İnvestisiyanın cəlb edilməsində əsas məqsəd;
- Biznesin həyata keçirilməsi üçün ilkin zəruri şərtlər.

3.2. Biznes-planın tərtibi metodikası və onun texniki-iqtisadi əsaslandırılması

Müəssisənin inkişafının planlaşdırılmasından bəhs olunarkən, sahibkarlıq fəaliyyətinin planlaşdırılması, başqa sözlə, biznes-planların tərtibi, məqsədi, məzmunu, quruluşu və s. məsələlərinə də qısa da olsa şərh vacibdir.

Biznes (sahibkarlıq) – məqsədi mənfəət əldə etmək olan iqtisadi (burada söhbət istehsal sahibkarlığından gedir) fəaliyyət növüdürsə, deməli biznes-plan həmin məqsədə çatmaq üçün həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan tədbirlər sistemidir.

Biznes-planın tərtibində ümumi məqsəd istehsal sahibkarlığı üçün maliyyə mənbəyi tapmaq, investorları biznes fəaliyyətinə şirnikləndirməkdir.

Biznes-planlar tərtib olunarkən aşağıdakı şərtlərə əməl edilir:

- biznes-plan çox yığcam, sadə, tez dərk oluna bilən tərzdə – peşəkarlıqla tərtib olunmalıdır;
- biznes-planın investorlar üçün cazibədar və anlaşılıqlı olması məqsədilə o, bölmələr üzrə işlənib hazırlanmalıdır;
- biznes-plan özünün obyektiv qiymətini almalı və bunun üçün o, sahibkarlıqla məşğul olacaq kollektivin hər biri tərəfindən öyrənilməlidir; auditor xidmətindən də istifadə etmək və onun rəyini də bilmək vacibdir;
- biznes-plan potensial investora ilkin variantda təqdim edilməli və əgər planın onla maraq doğurduğuna inam yaranırsa - yalnız bu halda - planın məxfi saxlanılan cəhətləri də aşkarlanır və onun müfəssəl variantı sərmayəçiyə təqdim olunur.

Biznes-planın məzmununa gəlicə ilk əvvəl onun məqsədi – mənfəət əldə etməkdən əlavə – tam təfəsilatı ilə (sosial məqsədlər, sahibkarın statusunun yüksəldilməsi və s.) birinci bölmədə verilir. Sonrakı bölmələrdə biznes-planın əsas parametrləri və göstəriciləri, istehsal olunacaq məhsul və icra ediləcək xidmətlərin xarakteristikası, bazarın tədqiqi və satışın həcmi, biznes-planın realizə edilməsi üçün tədbirlər, sövdələşmənin resurs təminatı və nəhayət, sahibkarlıq layihəsinin iqtisadi səmərəlilik məsələləri öz əksini tapır.

Biznes-planın reallığı gələcək sahibkarlıq fəaliyyətinin təminatçısıdır. Biznes-planın elmi cəhətdən əsaslandırılaraq tərtibi, sövdələşmə baş tutduqdan sonra, inşa olunmuş müəssisədə planlaşdırma üçün istiqamətləndirici amil rolunu oynaya bilər; sahibkarlıq layihəsindən (biznes-plandan) real sahibkarlıq fəaliyyətinə keçid üçün həmin məsələ mühüm şərtidir.

Qeyd etdiyimiz kimi, biznes mürəkkəb, dinamik bir sistemdir. Odur ki, biznes-planın tərtibi metodikasında biznesin bu xüsusiyyətləri hökmən nəzərə alınmalıdır. Əvvəlcə biznes-planın tərtibi üsulları, metodları, metodika və metodologiyası anlayışları ilə tanış olmaq, sonra isə onun sosial aspektlərini arşdırmaq vacibdir.

Biznes-plan müəssisənin gələcək inkişaf trayektoriyasının qəbul edilmiş strategiya əsasında konkret məkan və zaman daxilində müəyyən edilməsidir. Bu zaman proqnozlaşdırma metodlarından istifadə edilir. Proqnozlaşdırmanın müasir üsulları aşağıdakılardır:

1. Anketləşdirmə (müsahibə, sorğu,)
2. Ekstropolyasiya və interpolyasiya.

Ekstropolyasiya keçmiş illərdəki faktiki statistik materiallar əsasında gələcəkdə inkişafın ümumi tendensiyasını riyazi-analitik formada müəyyən edilməsidir. Bu metodun çatışmayan cəhəti ondan ibarətdir ki, elmi-texniki inqilab baş verdikdə düzgün nəticələr əldə edilmir. Başqa sözlə desək, iqtisadiyyat tarazlıq vəziyyətin olduqda bu metod tətbiq edilə bilər, tarazlıqdan çıxdıqda və yeni tarazlıq nöqtəsinə doğru inkişaf etdikdə isə tətbiq edilə bilmir.

3. Modelləşdirmə. Modelləşdirmə çox böyük əmək tutumuna malikdir. Abstraksiya metodunu tətbiq etməklə onu sadələşdirmək mümkündür və iqtisadi inkişafa əsas tə'sir göstərən amillər əsasında modelin formalaşdırılmasını yerinə yetirmək olar. Lakin iqtisadi inkişafa tə'sir edən faktorlar içərisində elə faktorlar mövcuddur ki, o müəyyən mühitdə həlledici amilə çevrilir. Odur ki, modelləşdirmə zamanı bu xüsusiyyətlərin nəzərə alınması biznes-planın tərtibatçılarından xüsusi peşəkarlıq, intuisiya tələb edir. Biznes-planın tərtib olunma qaydaları dedikdə, biznes-planın ayrı-ayrı bölmələrini, göstəricilərini işləyən zaman tətbiq edilən bir və ya bir neçə

riyazi-məntiqi əməliyyatlar başa düşülür. Bu qaydaların məcmusu biznes-planın işlənməsi prosedurasını təşkil edir.

Biznes-planın tərtib edilmə metodu dedikdə, mürəkkəb qaydalar sistemi başa düşülür. Mürəkkəb qaydalar müxtəlif sadə qaydaların kombinasiyası və istifadə edilməsi şəklində özünü göstərir.

Biznes-planın tərtibinin metodikası dedikdə isə bir və ya bir neçə metodların tətbiqi əsasında qaydalar, əməliyyatlar, proseduraların tətbiq olunması başa düşülür.

Biznes-planın tərtibinin metodologiyası dedikdə isə biznes-planın tərtibində istifadə edilən metodlar, üsullar haqqında bilik dairələrinin məcmusu başa düşülür.

3.3. Biznes-planın obyektiv reallığı əks etdirən texniki-iqtisadi amillərlə əsaslandırılması

Biznes-planda müəssisənin strateji inkişaf perspektivlərinin iqtisadi və maliyyə cəhətləri, eləcədə ondan irəli gələn konkret tədbirlərin texniki-iqtisadi əsaslandırılması öz əksini tapır. Biznes-planda sahibkarlıq subyektinin tərəfindən nəzərdə tutulan işlərin hansı mərhələlər üzrə və hansı maliyyə mənbələri hesabına həyata keçiriləcəyi, məqsədə çatmaq üçün nə qədər xərc çəkiləcəyi və xərclərin nə dərəcədə səmərə verəcəyi açıqlanır.

İqtisadi cəhətdən əsaslandırılıb işlənmiş biznesplan, müəssisəyə perspektivli inkişaf istiqamətlərinin, yeni satış bazarlarının, fəaliyyət növlərinin və onların həyata keçirilməsi ardıcılığının seçilməsində köməklik göstərir.

Biznes-plan sahibkarlıq subyektinin ümumi inkişaf konsepsiyasına əsaslanaraq hazırlanır. Ona görə də, müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi iqtisadi şərait mütəmadi tədqiq edilməli, fəaliyyət göstərdiyi istehlak bazarında gedən proseslərdən və

müəssisənin fəaliyyətinə təsir edə biləcək digər amillərdən asılı olaraq biznes-planın məzmununda dəyişikliklər aparılmalıdır. Biznes-planda müvafiq dəyişikliklərin aparılması müəssisə qarşısında qoyulan vəzifələrin vaxtında, uğurla yerinə yetirilməsini əks etdirir. Biznes-plan təkcə müəssisədaxili sənəd kimi deyil, həm də potensial investorların müəyyən layihələrin həyata keçirilməsində iştiraka cəlb olunması işində də böyük rol oynayan sənəddir. Hər bir kreditor, potensial investor müəyyən bir layihənin həyata keçirilməsi haqqında qərar qəbul etməzdən əvvəl:

- biznes-planla yaxından tanış olur;
- təklif edilən layihənin nə dərəcədə riskli və eləcə də, perspektivli olmasını müəyyənləşdirir;
- biznes - planın məzmununu təşkil edən texnik-iqtisadi göstəricilərin nə dərəcədə düzgün əsaslandırıldığını dəqiqləşdirir;
- layihənin həyata keçirilməsindən əldə ediləcək maliyyə nəticələrinin mənfəət götürmək üçün qənaətbəxş və reallığa yaxın olmasını müəyyən edir.

Uğurlu biznes-plan əlavə dəyər və mənfəət ifadə edir. Aşağıdakı cədvəldə 2011-2014-cü il üçün makro-iqtisadi göstəriciləri görürük. Bu göstəricilərin yüksək olması uğurlu biznes-planın nəticəsidir.[31]

Cədvəl . Kiçik sahibkarlıq subyektlərinin əsas makro-iqtisadi göstəriciləri

	2011	2012	2013	2014
Yaradılmış əlavə dəyər, milyon manat	1 227,0	1 346,5	1 466,2	1 437,0
Ümumi mənfəət, milyon manat	85,3	122,8	165,4	175,4
İşçilərin orta illik sayı, min nəfər	90,2	95,5	109,0	115,0
Orta aylıq nominal əmək haqqı, manat	222,2	263,3	303,5	348,0
Əsas kapitalla investisiyalar, milyon manat	737,6	531,6	486,5	746,5
Dövriyyə, milyon manat	4 208,5	5 100,6	6 072,6	5 951,7

Biznes-planın tərtibi sistemi dedikdə isə mürəkkəb hadisə və proseslərin tədqiq edilməsi üçün tətbiq edilən texniki vasitələr, üsullar, qaydalar və metodlar başa düşülür.

Bu gün biznes-planın tərtibi sistemində texniki vasitə kimi fərdi kompüterlər, bir-biri ilə informasiya (qiymət, patent texnika, texnologiya, istehsal və satışın həcmi, bazarın tutumu, faiz stavkası, milli pul vahidinin məzənnəsi və s.) əlaqəsinə malik olan şəbəkələr, informasiyanın qeyd edilməsi, sistemləşdirilməsi, ötürülməsi, emalı üsulları və metodları yüksək inkişaf etmişdir. İnformasiyanın (operativ, düzgün və obyektiv) əldə

edilməsi, ötürülməsi və emalına çəkilən xərclər bu gün xərclər smetasında xüsusi yer tutur.

Praktiki olaraq, biznes-planın tərtibi çox aspektli, mürəkkəb və dinamik olduğundan çox çətindir və firmanın menecerlərinin peşəkarlıq səviyyəsini xarakterizə edən mühüm bir sənəddir. Odur ki, biznes-planın tərtibinə iki əsas yanaşma mövcuddur.

3. Biznes-plan müddə ilə tutulmuş mütəxəssislər tərəfindən tərtib edilir. Layihənin müəllifləri yalnız ilkin informasiyalar verməklə iştirak edir.

4. Biznes-planı layihənin müəllifləri tərtib edir. Bu zaman onlar metodiki cəhətdən kömək almaq üçün mütəxəssislərdən, adətən potensial investorlardan kömək alırlar.

Biznes-planın öz funksiyalarını yerinə yetirməsi, yəni real investorların cəlb edilməsi üçün ikinci yanaşma daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Layihənin müəllifləri adətən istehsalın texniki-texnoloji cəhətlərini daha yüksək dərəcədə bilirlər. Lakin maliyyə, satış bazarını, əmtəələrin irəliləmə kanallarını o qədər də yaxşı bilmirlər. Bu zaman lazımi məsləhətlərin alınması, gələcəkdə hərtərəfli biliyə malik menecerlərin yetişdirilməsi çox mühümdür.

Biznes-planda həm firma daxilində, həm də firma xaricində perspektiv vəziyyət qiymətləndirildiyindən onun tərtib edilməsi metodikası müxtəlifdir. Çünki hər bir hadisə müəyyən işlərin, amillərin tə'siri nəticəsində baş verir. İstehsal sisteminin tədqiqi ilə bazarın tədqiqini eyni bir metodika ilə aparmaq olmaz.

Biznes-planın hər bir bölməsinə müvafiq olaraq spesifik tədqiqat metodikasından istifadə edilir. Bundan əlavə yeni firma ilə uzun müddət fəaliyyət göstərən eyni sahənin firmaları eyni materialdan istifadə

etməirlər. Firmalar qarşılarına qoyduğı məqsədə uyğun olaraq optimal qərarın qəbul edilməsi üçün müxtəlif metodikalardan istifadə edə bilərlər. Bunu hər şeydən əvvəl, tədqiqatçıların peşəkarlığı müəyyən edir.

NƏTİCƏ

Azərbaycanda Biznes-planların geniş tətbiqi XX əsrin 90-cı illərinin ortalarına təsadüf edir. Bu dövrdə respublikamızda fəaliyyət göstərən bir sıra proqramlar (MDB ölkələrində iqtisadi islahat proseslərinin tezləşdirilməsinə yardım üzrə Avropa İttifaqının TACİS proqramı) və xarici maliyyə institutları, Dünya Bankının maliyyə qurumu olan Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası (İFC), Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı (EBRD) Biznes-planların gündəmə gətirilməsində özünəməxsus rol oynamışlar.

Bu gün də Biznes-planlaşdırmanın Azərbaycanda inkişaf etməsində və müasir tələblərə cavab verməsində aparıcı rol həm respublikamızda fəaliyyət göstərən beynəlxalq maliyyə institutlarına, həm də xarici sərmayədarlara malikdir. Doğrudur bu gün artıq Biznes-plan Azərbaycanda sərmayə cəlb edilməsi üçün tələb olunan əsas sənədlərdən birinə çevrilmişdir. Lakin bəzi yerli maliyyə institutları və sərmayədarlar hələ də Biznes-plana layiqincə qiymət vermir və onu nominal sənəd kimi qiymətləndirir.

Yeni iqtisadi şəraitdə lazımi qərarların qəbul edilməsi üçün ən əlverişli variant Biznes-planların geniş tətbiq edilməsidir. Təcrübə göstərir ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində, tələb olunan səviyyədə hazırlanmış Biznes-plan olmadan, yüksək nailiyyətlərin əldə edilməsi qeyri-mümkündür. Dəyişən şəraitə uyğun olaraq sistematik yenilənən Biznes-planın olmamağı nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsində zəif idarəetmədən, mövcud vəsaitlərə nəzarətin aşağı səviyyədə olmasından, rəqabətli mühitdə uzunmüddətli stabilliyin əldə olunmasının qeyri-mümkünlüyündən xəbər verir.

Beləliklə, Biznes-plan sahibkarlıq fəaliyyətinin planlaşdırma və icra etmə sahəsində başlanğıc nöqtəsi və əsasdır.

Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etmiş bütün qabaqcıl ölkələrdə Biznes-plan artıq çoxdan öz layiqli yerini tutmuşdur. Bu gün respublikamız, həm maliyyə

resurslarının əldə edilməsi, həm şəxsi biznes ideyaların formalaşdırılması, həm də mövcud bizneslərin qiymətləndirilməsi istiqamətində vacib alət olan Biznes-planların hazırlanması sahəsində təcrübə toplamaqdadır. Hazırda müxtəlif mülkiyyət formalarına malik olan idarə və müəssisə rəhbərləri, fərdi sahibkarlar, banklar, lizinq şirkətləri və s. öz biznes fəaliyyətlərində Biznes-planlara geniş maraq göstərməyə başlamışlar. Biznes-plan ildən-ilə Azərbaycan sahibkarlığının strateji planlaşdırma alətinə, sərmayədarlarla işgüzar danışıqlar aparmaq üçün vacib sənədə çevrilməyə başlayır.

Qeyd edilənləri nəzərə alaraq buraxılış işində aşağıdakı məsələlər nəticə olaraq əldə edilmişdir:

- Biznesin planlaşdırılması prosesinin mərhələli təhlili göstərilmişdir;
- Xarici investorlar üçün biznes-planın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prinsip və metodları izah edilmişdir;
- İnvestisiya layihələrinin səmərəliliyini təyin edən amillər izah edilərək səmərəlilik göstəriciləri müəyyənləşdirilmişdir;
- Biznes planının hazırlanması metodikası və onun strukturu izah edilmişdir;
- Biznesin təşkilində və davamlı olmasında biznes planının zəruriliyi;
- Xarici investorların fəaliyyətinin ölkə iqtisadiyyatının inkişafında rolu;
- Biznes planının hazırlanması metodikasına və onun strukturuna müxtəlif yanaşmaların müqaisəli təhlili verilmişdir;
- İnvestisiya layihələrinin əsas mərhələləri qeyd edilmişdir;
- Strateji plan ilə biznes planının fərqli cəhətləri öyrənilmişdir.
- Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi üçün rəqabəti müəyyən edən əsas amillər izah edilmişdir;
- Biznes-planı hazırlanarkən vacib olan analizlərin (SVOT; Porter matrisası v.s) xüsusiyyətləri qeyd edilmişdir;
- Azərbaycana yönəldilən xarici investisiyaların inkişaf dinamikası mərhələli şəkildə illər üzrə təhlil edilmişdir.

Azərbaycan iqtisadiyyatına xarici investisiyaların axını ölkənin sosial-iqtisadi inkişafını, Azərbaycan məhsullarının və texnologiyalarının xarici bazara hərəkəti, ixracat potensialının genişləndirilməsini, idxalı əvəz edən istehsalların inkişafı, əmək ehtiyatları artıqlığı olan regionlarda kapital axınına kömək, sahibkarlıq sahəsində müasir bazar münasibətlərinin mənimsənilməsi kimi problemlərinin həllinə kömək etməlidir.

Xarici tərəfdaşların cəlb edilməsi yerli sahibkarların yeni müəssisə yaradılması və ya mövcud müəssisənin genişləndirilməsi üçün maliyyə yükünü aşağı salır. Birgə müəssisələrin müxtəlif növ yerli birlik və firmalarla qarşılıqlı fəaliyyət problemi iki mühüm məqamdan ibarətdir ki, bunların həlli üçün iqtisadi və hüquqi şərtlər təmin etmək zəruridir.

Ədəbiyyat

1. “Qiymətləndirmə fəaliyyəti haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanunu. Bakı, 1998.
2. Mehtiyev G.M., Bayramov Q.S. Daşınmaz əmlak bazarında qiymətləndirmənin nəzəri-metodoloji məsələləri. İqtisad elmləri: nəzəriyyə və praktika, 2000, № 1-2; № 2-3.
3. E.R İbrahimov- “Sahibkarlığın maliyyələşdirmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi”(Maliyyə və uçot jurnalı2005/2)
4. Ə.S, Məmmədov- “Sahibkarlar konfederasiyası ölkənin iqtisadi inkişafına dəstək verməyi əsas vəzifə hesab edir.”(Maliyyə və uçot jurnalı2005/4)
5. E.Eren Stratejik yönetimi, Beta yayınevi, İstanbul 2000.
6. Z.Hatiboğlu. İşletmelerde amac yönetimi, İTÜ yayınları, İstanbul 1999.
7. Aniskin Ö.P. Orqanizatsiia i upravlenie malım biznesom. Uçeb.posobie. Moskva, Finansı i statistika, 2003
8. Valdayüev S.V. Oüenka biznesa i innovatsiia. – M.: «Filin», 1997.
9. Valdayüev S.V. Oüenka biznesa: uçebnoe posobie. – SPB.: İzd-vo SPBTU, 1999.
10. Valdayüev S.V. Oüenka biznesa i upravlenie stoimostğö predprietiä. Uçebnoe posobie dlä vuzov. – M.: ÖNİTİ-DANA, 2001.
11. Qribov V.D. Osnovı biznesa. – M.: Finansı i statistika, 2001.
12. Qriqorğev V.V. Oüenka predprietiı: doxodnyı podxod. – M.: Federativ-noe izdatelğstvo, 1998.
13. Qriqorğev V.V., Ostrovki İ.M. Oüenka predprietiı: imuhestvennyı podxod. – M.: Delo, 1998.
14. Efremov V.S. Strateqıçeskoe planirovanie v biznes-sistemax. – M.: «finpress», 2001.

15. . İqtisadi Nəzəriyyə. Dərslik. Vəliyev T.S., Qafarov Ş.S. Bakı, 2002. 516 səh. 3. Azərbaycanın iqtisadiyyatı. Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti. Dərslik.
16. Kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün əyani vəsait. Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyi Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu. Bakı, 2002. 78 səh.
17. Как составить Бизнес-план. Эдвард Блэквелл. Инфра-М. Москва, 1996. 159 стр.
18. Оценка бизнеса. Черняк В.З. Финансы и статистика. Москва, 1996. 174 стр.
19. Финансовый анализ. Ковалев В.В. Финансы и статистика. Москва, 1997. 511 стр.
20. Экономический анализ инвестиционных проектов. Бирман Г., Шмидт С. Юнити. Москва, 1997. 631 стр.
21. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Дегтяренко В.Н. Экспертное бюро – М. Москва, 1997. 141 стр.
22. Бизнес-план инвестиционного проекта. Совет предпринимателей города Баку. Баку, 1998. 140 стр.
23. Бизнес-план инновационного проекта. Буров В.П., Галь В.В., Казаков А.П., Морозкин В.А. Светлана. Москва, 1997. 100 стр.
24. Бизнес-планирование в коммерческом банке. Куницына Н.Н., Ушвицкий Л.И., Малеева А.В. Финансы и статистика. Москва, 2002. 303 стр.
25. Принятие инвестиционных решений. Дерил Норткотт. Юнити. Москва, 1997. 220 стр.
26. Маркетинг. Учебник. Под редакцией Эриашвили Н.Д. Юнити. Москва, 2000. 623 стр.
27. Создат свою фирму . Учебник Г.Верл. Москва, 1994. 192 стр.
28. Конкурентная стратегия. Майкл Портер. Альпина паблишер; М.:2016 с453

29. В.М.Попов ,С.И.Ляпунов. Бизнес-планирование:анализ ошибок, рисков, конфликтов. М.: КноРус,2003 с.448
30. «Бизнес-планирование»Э.А.Уткин, Б.Котляр, В.Рапопорт М.:2011,с.320
31. www.stat.gov.az
32. www.kitab.az
33. www.sahibkar.az
34. www.iqtisad.net
35. www.azstat.org
36. www.google.az

Резюме

Бизнес-планирования становится сегодня актуальной задачей предпринимателей. Начиная свою деятельность, они должны ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Бизнес-план является основой предпринимательской деятельности и представляет собой комплексное исследование различных сторон работы фирмы .

Summary

Business planning is becoming an urgent task today entrepreneurs. Since their activities, they must clearly understand the need for the future in the financial, material, human and intellectual resources, their sources, and to be able to accurately calculate the efficiency of resource use in the process of the company. The business plan is the foundation of business and is a comprehensive research of various aspects of the firm's work.

Aslanov Amin Rövsən oğlunun ““Biznes- planın tərtibi metodikası və onun texniki iqtisadi əsaslandırılması”” mövzusunda dissertasiya işinin

R E F E R A T I

Mövzunun aktuallığı: Biznes-plan dedikdə yeni istehsalat müəssisəsinin və ya mal və xidmətlərin satılması sisteminin yaradılmasına və ya fəaliyyət göstərən köhnəsinin modernləşdirilməsinə yönəldilmiş əsaslı tikintini, texnologiyanın əldə edilməsini, avadanlığın alınmasını, kadrların hazırlanması tədbirlərini özündə birləşdirən kompleks plan nəzərdə tutulur.

Dissertasiyada bəzi şərtlər daxilində, göstərilmiş terminologiya çərçivəsində qısa və sadə şəkildə ancaq biznes-layihələndirmə üzərində dayanmaq istərdik. Birincisi, investisiya qoyuluşunun məqsədi kimi biz ancaq iqtisadi mənfəəti gözdən keçirəcəyik. Çünki investisiyaların sosial səmərəsini adətən böyük çətinliklə müəyyən etmək mümkündür və kapital qoyuluşlarının bazar iqtisadiyyatında qəbul olunmuş hesablanmaları sistemi daha böyük çətinlik törədir. İkincisi, bizim tərəfimizdən ancaq real investisiyalara və ya maddi aktivlərin (maddi kapitalın) qoyuluşlarına baxılacaq. Maliyyə investisiyasına və qiymətli kağızlara qoyuluşlarla (səhmlər, veksellər, istiqrazlar və s.) isə spesifik xüsusiyyətlərinə görə burada baxılmayacaq.

Yaxşı yazılmış biznes-plan müfəssəl olan, lakin məlumatla həddindən artıq doldurulmamış sənəddir ki, onun tərtibatında iştirak etməmiş şəxs onu oxuduqda sizin planlaşdırma məntiqi asan anlanmalıdır.

Tədqiqatın obyektı. Müasir şəraitində biznes planının formalaşdırılması üçün tətbiq edilən müasir sistem və metodlar tədqiqatın obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Biznes planının formalaşmasında əhəmiyyət daşıyan prinsiplər, mexanizmlər və qaydalarının məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznes planının formalaşmasının mühüm istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəçiliyində tətbiq edilən mexanizmlərin və texnologiyasının aydınlaşdırılmasıdır. Bundan irəli gələrək dissertasiya işində biznes planının hazırlanmasının nəzəri- metodoloji tərəfləri öyrənilir, mahiyyəti açıqlanır.

Biznes planlarının işlənilib hazırlanması və tətbiqi menecmentinin müasir vəziyyəti araşdırılır, biznesin strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilir. Bundan əlavə biznesdə mövqelərin təhlili və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi və biznes planının onun inkişaf strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi izah edilir

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli biznes təşkilatlarının konsepsiyalarının formalaşması sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, strateji menecment sistemini quran dünyanın aparıcı firmalarının və kompaniyalarını konsepsiyalarını təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr, habelə ən son statistik göstəricilər təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.

Biznes konsepsiyasının tətbiq edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı global kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi təkmilləşmə modelləri barədə məlumatlar zəngin təcrübə rolunu oynayır.

Biznes konsepsiyasının hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

Azərbaycanda Biznes-planların geniş tətbiqi XX əsrin 90-cı illərinin ortalarına təsadüf edir. Bu dövrdə respublikamızda fəaliyyət göstərən bir sıra proqramlar (MDB ölkələrində iqtisadi islahat proseslərinin tezləşdirilməsinə yardım üzrə Avropa İttifaqının TACİS proqramı) və xarici maliyyə institutları, Dünya Bankının maliyyə qurumu olan Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası (İFC), Avropa Yenidənqurma və İnkişaf Bankı (EBRD) Biznes-planların gündəmə gətirilməsində özünəməxsus rol oynamışlar.

Bu gün də Biznes-planlaşdırmanın Azərbaycanda inkişaf etməsində və müasir tələblərə cavab verməsində aparıcı rol həm respublikamızda fəaliyyət göstərən beynəlxalq maliyyə institutlarına, həm də xarici sərmayədarlara malikdir. Doğrudur bu gün artıq Biznes-plan Azərbaycanda sərmayə cəlb edilməsi üçün tələb olunan əsas sənədlərdən birinə çevrilmişdir. Lakin bəzi yerli maliyyə institutları və sərmayədarlar hələ də Biznes-plana layiqincə qiymət vermir və onu nominal sənəd kimi qiymətləndirir.

Yeni iqtisadi şəraitdə lazımi qərarların qəbul edilməsi üçün ən əlverişli variant Biznes-planların geniş tətbiq edilməsidir. Təcrübə göstərir ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində, tələb olunan səviyyədə hazırlanmış Biznes-plan olmadan, yüksək nailiyyətlərin əldə edilməsi qeyri-mümkündür. Dəyişən şəraitə uyğun olaraq sistematik yenilənən Biznes-planın olmamağı nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsində zəif idarəetmədən, mövcud vəsaitlərə nəzarətin aşağı səviyyədə olmasından, rəqabətli mühitdə uzunmüddətli stabilliyin əldə olunmasının qeyri-mümkünlüyündən xəbər verir.

Beləliklə, Biznes-plan sahibkarlıq fəaliyyətinin planlaşdırma və icra etmə sahəsində başlanğıc nöqtəsi və əsasdır.

Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etmiş bütün qabaqcıl ölkələrdə Biznes-plan artıq çoxdan öz layiqli yerini tutmuşdur. Bu gün respublikamız, həm maliyyə resurslarının əldə edilməsi, həm şəxsi biznes ideyaların formalaşdırılması, həm də

mövcud bizneslərin qiymətləndirilməsi istiqamətində vacib alət olan Biznes-planların hazırlanması sahəsində təcrübə toplamaqdadır. Hazırda müxtəlif mülkiyyət formalarına malik olan idarə və müəssisə rəhbərləri, fərdi sahibkarlar, banklar, lizinq şirkətləri və s. öz biznes fəaliyyətlərində Biznes-planlara geniş maraq göstərməyə başlamışlar. Biznes-plan ildən-ilə Azərbaycan sahibkarlığının strateji planlaşdırma alətinə, sərmayədarlarla işgüzar danışıqlar aparmaq üçün vacib sənədə çevrilməyə başlayır.

Qeyd eilənləri nəzərə alaraq buraxılış işində aşağıdakı məsələlər nəticə olaraq əldə edilmişdir:

- Biznesin planlaşdırılması prosesinin mərhələli təhlili göstərilmişdir;
- Xarici investorlar üçün biznes-planın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prinsip və metodları izah edilmişdir;
- İnvestisiya layihələrinin səmərəliliyini təyin edən amillər izah edilərək səmərəlilik göstəriciləri müəyyənləşdirilmişdir;
- Biznes planının hazırlanması metodikası və onun strukturu izah edilmişdir;
- Biznesin təşkilində və davamlı olmasında biznes planının zəruriliyi;
- Xarici investorların fəaliyyətinin ölkə iqtisadiyatının inkişafında rolu;
- Biznes planının hazırlanması metodikasına və onun strukturuna müxtəlif yanaşmaların müqaisəli təhlili verilmişdir;
- İnvestisiya layihələrinin əsas mərhələləri qeyd edilmişdir;
- Strteji plan ilə biznes planının fərqli cəhətləri öyrənilmişdir.
- Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi üçün rəqabəti müəyyən edən əsas amillər izah edilmişdir;
- Biznes-paln hazırlanarkən vacib olan analizlərin (SVOT; Porter matrisası v.s) xüsusiyyətləri qeyd edilmişdir;
- Azərbaycana yönəldilən xarici investisiyaların inkişaf dinamikası mərhələli şəkildə illər üzrə təhil edilmişdir.

Azərbaycan iqtisadiyyatına xarici investisiyaların axını ölkənin sosial-iqtisadi inkişafını, Azərbaycan məhsullarının və texnologiyalarının xarici bazara hərəkəti, ixracat potensialının genişləndirilməsini, idxalı əvəz edən istehsalların inkişafı, əmək ehtiyatları artıqlığı olan regionlarda kapital axınına kömək, sahibkarlıq sahəsində müasir bazar münasibətlərinin mənimsənilməsi kimi problemlərinin həllinə kömək etməlidir.

Xarici tərəfdaşların cəlb edilməsi yerli sahibkarların yeni müəssisə yaradılması və ya mövcud müəssisənin genişləndirilməsi üçün maliyyə yükünü aşağı salır. Birgə müəssisələrin müxtəlif növ yerli birlik və firmalarla qarşılıqlı fəaliyyət problemi iki mühüm məqamdan ibarətdir ki, bunların həlli üçün iqtisadi və hüquqi şərtlər təmin etmək zəruridir.

