

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

əlyazması hüququnda

İbrahimzadə Aytən Çingiz qızı

**“Rəqabət mübarizəsi şəraitində sənaye müəssisəsinin planlaşdırılması
istiqamətləri”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060405 Sənayenin təşkili və idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Müəssisənin iqtisadiyyatı

Elmi rəhbər: i.e.n, dos. Həmidova L.A.

Magistr proqramının rəhbəri: i.e.n, dos. Mehtiyev A.S.

Kafedra müdiri: i.e.n, dos. Hacıyev Ə.V.

BAKİ - 2017

M Ü N D Ə R İ C A T

Giriş.....	3
I FƏSİL. Sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılmasının nəzəri əsasları.....	6
1.1 Sənaye müəssisələrində planlaşdırmanın mahiyyəti və prinsipləri.....	6
1.2 Planlaşdırmanın metodları.....	11
1.3 Rəqabət mübarizəsi şəraitində sənaye müəssisələrinin inkişafında planlaşdırmanın əhəmiyyəti və rolu	14
II FƏSİL. Azərbaycanada sənaye müəssisələrinin planlaşdırılmasında mövcud vəziyyətin təhlili və qiymətləndirilməsi.....	20
2.1 Azərbaycanada sənaye müəssisələrinin mövcud vəziyyətinin təhlili.....	20
2.2Azərbaycanda sənaye müəssisələrinin strateji planlaşdırma tətbiqinin təhlili və qiymətləndirilməsi.....	37
2.3Sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılmasında dünya ölkələri müəssisələrinin təcrübələrinin təhlili	45
III FƏSİL. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində sənaye müəssisələrinin planlaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	50
3.1 Sənaye müəssisələrində strateji planlaşdırmanın təşkili.....	50
3.2 Sənaye müəssisələrinin biznes planının tərtibinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	60
Nəticə.....	79
İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı.....	80
Summary.....	86
Resume	87

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Bazar münasibətləri şəraitində planlaşdırmanın əsas vəzifəsi müəssisənin [firmanın] fəaliyyəti və inkişafı üçün şərait yaradan daxili və xarici amillərin qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün lazımi vasitə və üsullardan istifadə olunmasına cəhd göstərməkdir. Deməli, planlaşdırma məqsədin işlənilməsi və həyata keçirilməsinin konkret yollarını göstərir.

Planlaşdırmanın mahiyyəti və məqsədi müəyyən dövr ərzində firmanın fəaliyyəti və inkişafı istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi və onlara nail olmaq yollarının təmin olunması üçün lazım olan maddi, əmək və maliyyə ehtiyatlarının aşkar edilməsində təzahür edir.

Müasir şəraitdə firmalar lazımi informasiyaları yığmaq və emal etməklə öz fəaliyyətini planlaşdırmalıdırlar.

Planlaşdırmanın əsas məqsədi məhsulun miqdar və dəyər göstəricilərinə dair proqnozlar əsasında satış proqramının işlənilib hazırlanmasıdır.

Planlaşdırma idarəetmənin funksiyalarından biri olub, onun bütün sahələrində həyata keçirilir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi bazar iqtisadiyyatına şəraitində müəssisədaxili planlaşdırmanın nəzəri– metodoloji və praktiki məsələlərini tədqiq etmək və bu əsasda müxtəlif təşkilati-hüquqi formaya malik olan dövlət və özəl istehsal firmalarında planlaşdırmanın həyata keçirilməsi üzrə konkret təklif və tövsiyələrin işlənilib hazırlanmasıdır.

Bu məqsədə nail olmaq üçün dissertasiya işində aşağıdakı vəzifələr ardıcıl olaraq qarşıya qoyulmuş və yerinə yetirilmişdir.

- Müasir dövrdə istehsal firmalarının fəaliyyətinin planlaşdırılmasının mahiyyəti və məzmunu araşdırılmış;
- İstehsal firmalarının fəaliyyətinin planlaşdırılmasının məqsədləri, prinsip və metodları tədqiq edilmiş;

- Azərbaycan Respublikasının sənaye firmalarının firmadaxili planlaşdırma texnologiyası, planlaşdırmanın təşkilati sistemləri və onların təkmilləşdirilməsi yolları müəyyən edilmiş;
- Firmadaxili planların əsas alt sistemləri və bunların hazırlanması ardıcılığı geniş təhlil edilmiş;
- Yeni yaradılan firmaların biznes–planlarının hazırlanmasının metodoloji əsasları tədqiq edilmiş;

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı Azərbaycan Respublikasının müxtəlif təşkilati–hüquqi formaya malik olan istehsal firmalarıdır. Tədqiqatın predmetini həmin firmalarda planlaşdırmanın həyata keçirilməsinin metodoloji əsaslarının işlənilib hazırlanması və təcrübi olaraq onun konkret firmada tətbiqi təşkil edir. İşdə əsas diqqət, biznes planın hazırlanmasına verilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını - Azərbaycan Respublikasında bazar iqtisadiyyatının formalaşdığı bir şəraitdə – iqtisadiyyatın dirçəlişinə və inkişafına, müəssisələrin özəlləşdirilməsinə, iqtisadiyyatın tənzimlənməsinə dair Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin fərman və sərəncamları, Milli Məclis tərəfindən qəbul edilmiş qanunlar, respublika hökumətinin proqramları, qərarları təşkil edir. Tədqiqat prosesində xarici ölkə və yerli alimlərin firmadaxili planlaşdırmaya dair müxtəlif vaxtlarda çap olunmuş əsərlərindən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın gedişində müasir dövrdə müəssisələrin mövcud istehsal şəraiti öyrənilməklə qruplaşdırma, təhlil, ümumiləşdirmə, induksiya, deduksiya, analogiya üsullarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məcmuələri, statistik hesabatlar, bu sahədə elmi ədəbiyyatlarda öz əksini tapmış informasiyalar, uçot və hesabat materialları təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Müəssisədaxili planların işlənilib hazırlanmasının nəzəri-metodoloji məsələləri, bazar münasibətlərinə keçid şəraitində ilk dəfə olaraq kompleks halda tədqiq olunmuş və ümumiləşdirilmişdir.
- Müəssisələrin fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsində biznes– planların işlənilib hazırlanmasının əhəmiyyəti və rolu açıqlanmış, habelə, onun hazırlanmasının zəruriliyi əsaslandırılmışdır;
- Biznes-planın strukturu, bölmələri və onların hazırlanması üzrə konkret təklif və tövsiyələr işlənilib hazırlanmışdır;
- Azərbaycan Respublikasının firmaların müasir vəziyyətlərinin nəzərə alınması ilə biznes–planların hazırlanması texnologiyası işlənilmişdir;

İşin təcrübi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqatda firmadaxili planlaşdırmaya aid irəli sürülmüş təklif və tövsiyələrin sənaye firmalarında tətbiqi onların gələcək fəaliyyətlərinin səmərəli idarə edilməsi üçün zəmin yarada bilər. Bu ondan irəli gəlir ki, müəssisədaxili planların özəyini təşkil edən biznes–plan firmanın marketinq tədqiqatını, onun məhsullarının seçilməsini, firmada gələcək dəyişiklik və rekonstruksiya işlərini, maliyyələşdirmə mənbələrini, maliyyə vəsaitlərinin firmaya cəlb edilməsinin əsaslandırılmasını, firmanın bankrotluğunun xəbərdarlığını özündə cəmləşdirir.

Dissertasiya işinin ayrı-ayrı bölmələri, nəticə və təklifləri Ali məktəblərdə tədris proqramlarının hazırlanmasında, müəssisədaxili planlaşdırmaya dair yeni metodikaların və normativ sənədlərin işlənilib hazırlanmasında istifadə edilər bilər.

İşin həcmi və strukturu. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə, ədəbiyyatların siyahısı və işə bir əlavədən ibarətdir. Ümumi həcmi 3 cədvəl və 2 sxemlə birlikdə 87 səhifədir.

I FƏSİL

SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNİN FƏALİYYƏTİNİN PLANLAŞDIRILMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. Sənaye müəssisələrində planlaşdırmanın mahiyyəti və prinsipləri

Planlaşdırmanın mahiyyəti bütövlükdə müəssisənin, limanın və onun bölmələrinin müəyyən dövr üçün inkişafının və fəaliyyətinin müəyyən edilməsi, onun həyata keçirilməsi ardıcılığının təmin edilməsi. istehsal təsərrüfat məsələlərinin həll edilməsi yollarının müəyyən olunması, məqsədə nail olmaq üçün maddi, əmək və maliyyə ehtiyatlarının, mənbələrinin aşkar edilməsindən ibarətdir.

Məqsədlərin işlənilib hazırlanması prosesi firmadaxili planlaşdırmanın ayrılmaz tərkib hissəsidir.

Müəssisə və firmalarda planların işlənilib hazırlanması, onun daha səmərələşdirilmiş proseduruna əsaslanması məqsədlər sisteminin və inkişaf istiqamətlərinin operativ şəkildə işlənilib hazırlanmasına kömək edir. Göründüyü kimi planlaşdırma, strateji və taktiki məqsədlərə bütün istehsal ehtiyatlarından səmərəli istifadə etməklə nail olmaq ardıcılığını müəyyən edən kompleks tədbirlər sistemidir.

Qarşıya qoyulan məqsədlərdən və məsələlərdən asılı olaraq planların aşağıdakı növləri mövcuddur:

1. Strateji planlaşdırma.

Strateji planlaşdırma firmanın son məqsədlərini və həmin məqsədlərin onlara nail olmaq üçün istifadə ediləcək resurslarla əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur.

2. Orta müddətli planlaşdırma.

Orta müddətli planlar istehsal aparatının və məhsulun yeniləşdirilməsini nəzərdə tutan 5 illik dövrü əhatə edir.

3. Cari planlaşdırma firmanın strategiyasının həyata keçirilməsində aralıq məqsədlərinin müəyyən olunmasını əhatə edir. [43, s. 11-141]

Plan dövrünün müddətindən asılı olaraq planların formaları aşağıdakılardır:

1. Perspektiv planlaşdırma [5 ildən çox]

2. Orta müddətli [3-5 illik]

3. Cari planlaşdırma [illik]

Təsərrüfat fəaliyyətinin məzmunundan asılı olaraq planlaşdırmanın növləri aşağıdakılardır:

- Elmi tədqiqat və layihə-konstruktor işlərinin planı;
- İstehsal planı;
- Maddi texniki təchizat və satış planı;
- Maliyyə planı;
- Buraxılan məhsulların yeniləşdirilməsi planı.

Firmanın təşkilati struktunundan asılı olaraq planlar - əsas istehsal bölməsinin planlarından, törəmə müəssisələrin planlarından və köməkçi istehsalların planlarından ibarətdir.

Bazar münasibətlərinə keçid şəraitində texnoloji-təşkilati iqtisadi strukturları, istehsal və satış proseslərinin müəyyən olunub reallaşması, habelə planlaşdırmanın məqsəd və vəzifələrinin firmanın idarə edilməsində tətbiqi üçün planlaşdırma prinsiplərini fərqləndirmək lazımdır. Planlaşdırmanın prinsipləri aşağıdakılardır:

1. Strateji və taktiki planların ardıcılığı.
2. Planların sosial yönümlü olması.
3. Planlaşdırma obyektinin əhəmiyyətliyinə görə düzülməsi.
4. Plan göstəricilərinin tam uyğunluğu.
5. Planın menecment sisteminin xarici mühit parametrləri ilə uzlaşdırılması.
6. Planın variantlılığı.
7. Planın tarazlılığı.
8. Planın iqtisadi əsaslandırılması.
9. Planlaşdırma sisteminin avtomatlaşdırılması.
10. Planlaşdırma sisteminin əks rabitə ilə təmin olunması.

Firmanın fəaliyyəti strateji və taktiki planların ardıcılığı prinsipi ilə sıx əlaqədardır. Strateji və taktiki planların ardıcılığı firmanın strategiyası bölmələrinin ardıcıl olduğunu nəzərdə tutur.

Problem münasibəti baxımından planların ardıcılığı onun həyata keçirilməsi zamanı meydana çıxan, planların həll edilməsi zamanı yaranan münaqişələrin aradan qaldırılması üçün zəmin yaradır.

Planın sosial yönümlü olması məqsədli bazarların ehtiyaclarını, tələbatlarını və maraqlarını müəyyənləşdirmək, istehlakçıların və bütövlükdə cəmiyyətin rifahının mühafizəsi və möhkəmləndirilməsi ilə yanaşı, tələbatın arzuolunan ödənilmə səviyyəsinin daha yüksək dərəcədə təmin olunmasıdır.

Planın sosial yönümlülüyü – ətraf mühitin çirkləndiyi, təbii resursların çatışmadığı, əhalinin sürətlə artdığı ümumdünya informasiyası və sosial sahənin baxımsızlığı ilə müşayiət olunan hazırkı dövrdə günün vacib problemlərindən biri kimi ön plana çəkilir.

Firmalar təkcə öz qərarlarını başlıca olaraq mənfəət əldə etmək nöqtəyi–nəzərindən əsaslandırmamalıdırlar. Onlar istehlakçı tələbatının öyrənilməsinin strateji əhəmiyyətini dərk etməyi, cəmiyyətin mənafeyi haqqında düşünməyi və bu iki amilin daha çox mənfəət əldə etmək məqsədi ilə uzaqlaşdırılmasına nail olmalıdırlar. Deməli, planın sosial yönümlülüyü firmanın fəaliyyətinin və məhsulların təhlükəsizliyini, ekoloji göstəricilərin beynəlxalq tələblərə uyğun olaraq təmin olunması problemlərini, işləyənlərin sosial inkişafını nəzərdə tutur.

Planlaşdırma obyektinin əhəmiyyətliyinə görə düzülməsi prinsipinin məqsədi mövcud istehsal ehtiyatları və resurslarından səmərəli istifadə olunmasını təmin etməkdir. Bunun üçün xammal və materiallara, yanacaq və enerjiyə tələbatın düzgün müəyyənləşdirilməsi lazımdır. [38, s.145]

Aztullantılı və ya tullantısız texnologiyanın istehsala tətbiq edilməsi, bahalı və az tapılan xammal və materialların nisbətən ucuz xammal və materiallarla əvəz olunması. məmulatın material tutumluluğunun azaldılması, qənaətciliyin

stimullaşdırılması istehsal ehtiyatları və resurslarından səmərəli istifadənin əməli nəticəsidir.

Bundan başqa, ehtiyatlardan səmərəli istifadə olunması məhsulun satış qiymətlərinə də təsir edir ki, bu da bazarda həmin məhsulun qiymətə görə rəqabət qabiliyyətinin artmasına səbəb olur. Belə ki, əgər məhsullar eyni rəqabət qabiliyyətinə malikdirlərsə, ehtiyatların xüsusi çəkisi çox olan məhsulların istehsalına və bunun nəticəsində onların rəqabət qabiliyyətlərinin artmasına yönəldilmişdir.

Plan göstəricilərinin tam uyğunluğu prinsipi əvvəla, planların tərtib olunduğu zaman nəzərə alınan amillərin sayının artırılması yolu ilə təmin edilir. Plan göstəriciləri proqnozlaşdırılarkən nə qədər çox alternativ amillərdən istifadə olunarsa, bir o qədər göstəricilərin dəqiqliyi və düzgünlüyünə nail olmaq olar.

Amillər dedikdə mikromühit və makromühit amilləri nəzərdə tutulur.

Mikromühit amilləri dedikdə, firmanın hal–hazırkı maliyyə vəziyyəti, bank ssudalarından istifadə dərəcəsi, müəssisənin faktiki xammal və istehsal ehtiyatları, maddi vəziyyəti, debitor və kreditor borclannın həcmi və s. başa düşülür. Makromühitin amilləri dedikdə iqtisadi–siyasi, təbii, mədəni amillərin, yəni başqa sözlə desək, amillərin kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin gələcəkdə necə dəyişəcəyi təqdirdə alıcıların sayının dəyişməsi ilə əlaqədar hallar, xammal növlərinin qıtlığı, enerjinin bahalaşması, əhəlinin yaşayış yerinin dəyişməsi və s. bu kimi amillər başa düşülür.

Aparılmış tədqiqatlar həmçinin sübut edir ki, plan göstəricilərinin tam uyğunluğu planlaşdırma işinin tam əhatəli şəkildə aparılması, proqnozların dəqiqliyinin yüksəldilməsi yolu ilə təmin edilir.

Planın menecment sisteminin xarici mühit parametrləri ilə uzlaşdırılması prinsipi xarici amillərin təhlili, planların tərtib olunması prosesində onlardan istifadə olunması və bu kimi amillərin plan göstəricilərinə təsirinin müəyyənləşdirilməsi ilə təmin olunur.

Planın variantlılığı prinsipi. Bu plan qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün əlverişli variantların hazırlanması, bu variantlardan məlum meyarə [kriteriyaya] görə ən optimal variantdan istifadə olunmasını təmin edir.

Planın tarazlılığı [balanslaşdırılması] prinsipi uyğun göstəricilərin balanslılığını təmin edir. Bunlara misal olaraq resursların planlaşdırılması balansı, kassa balansı, müəssisənin balansı, müəssisənin xüsusi kapitalı və fondların hərəkəti balansı və sairəni göstərmək olar.

Növbəti prinsiplərdən biri planın iqtisadi əsaslandırılması prinsipidir. Araşdırmalar göstərir ki, planlar düzgün və iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış göstəriciləri özündə əks etdirirsə bu plan həmişə yaxşı qarşılanır və onun yerinə yetirilməsi işinə investisiya qoymaq istəyənlərin sayı çox olur.

Xüsusilə müasir yeni iqtisadi münasibətlərin genişləndiyi bir dövrdə planlaşdırmanın əhəmiyyəti xeyli artır. Çünki sahibkarlıq və işgüzarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olanlar üçün fəaliyyətin iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması planlaşdırmanın əsas meyarıdır.

Bazar iqtisadiyyatı səmtində planlaşdırma sisteminin avtomatlaşdırılması iqtisadi kibernetikanın geniş yayıldığı, kompüterləşmənin inkişaf etdiyi bir dövrdə planlaşdırmanın əsas prinsiplərindən biri olub, planların tərtibi texnologiyasının lazımi informasiyalarının yığılması, ötürülməsi və işlənilməsinin, plan göstəricilərinin hesablanması qaydalarının təkmilləşdirilməsinə şərait yaradır. [9. s.11] Marketinqin informasiya sistemlərinin təşkili, marketinq tədqiqatları, pul vəsaiti axınının planlaşdırılması, müəssisə və firmaların fəaliyyəti üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi, düzəlişlərin aparılması təmin olunur.

Aparılmış tədqiqatların nəticəsində məlum olur ki, firmaların planlaşdırma prinsiplərinə münasibəti müxtəlifdir. Belə ki, planlaşdırma prosesində yuxarıda sadalanan prinsiplərdən eyni səviyyədə istifadə olunmur. Demək olar ki, firmaların əksəriyyəti prinsiplərin bəzilərini planlaşdırma zamanı nəzərə almırlar, onlardan lazımi səviyyə də istifadə olunmur.

Bundan başqa, planın ardıcılığı prinsipinin həyata keçirilməsində bəzi nöqsanlara rast gəlinir ki, bunun da səbəbini planları tərtib edərkən planlaşdırmanın mövcud formalarından olunmaması, planlarda bütün göstəricilərin əks etdirilməməsi ilə əlaqələndirmək olar. [24, s.105]

1.2 Planlaşdırmanın metodları

Sənaye müəssisələrində planlaşdırma işlərini həyata keçirmək üçün balans, normativ, analitik, proqram-məqsədli və iqtisadi-riyazi metodlardan istifadə edilir.

Bu metodlardan firmadaxili planların tərtibi zamanı proqnozlaşdırılan istehsal həcminə nail olmaq üçün tələb olunan əmək, vaxt, maliyyə, xammal – material və digər resursların miqdarını müəyyən etmək üçün istifadə edilir.

Planlaşdırmanın balans metodundan firmanın istehsal resursları ilə istehsalı, maliyyə resursları ilə maliyyə ehtiyatlarını və xərclərlə mənfəəti əlaqələndirmək məqsədi ilə istifadə edilir.

Proqram–məqsədli planlaşdırma metodu firmanın strateji məqsədini müəyyən edən planların əsaslandırılması üçün tətbiq edilir.

İqtisadi-riyazi üsullar müəssisə planlarında variantlılıq olan halda tətbiq edilir və bu imkan verir ki, iqtisadi–riyazi modelləşdirmə və hesablama texnikasının tətbiqi ilə optimal planlar müəyyən edilə bilsin.

Firmadaxili planlaşdırma zamanı bu üsulların müxtəlif kombinasiyalarından istifadə edilir.

Məlumdur ki, geniş təkrar istehsal mürəkkəb və çoxtərəfli, sahələrarası qarşılıqlı istehsal əlaqələri şəraitində baş verir. Bu cür əlaqələr həm natural və həm də dəyər formasında məcmu ictimai məhsulun istehsalı, bölgüsü, tədavülü [mübadilə] və istehlakı proseslərini birləşdirir.

Çoxillik təcrübəsi göstərmişdir ki, maddi istehsal sahələri arasındakı ən səmərəli proporsiya və kəmiyyət əlaqələrini müəyyən etmək üçün *balans metodunun* müstəsna əhəmiyyəti vardır.

Ümumiyyətlə, balans metodunun mahiyyəti planın elementləri [bölmələri] arasında əlaqə yaratmaq, plan tapşırıqlarının uzlaşdırılması və planın texniki-iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmasından ibarətdir. Xalq təsərrüfatı istehsal sahələrin, o cümlədən sənayenin planlaşdırılmasında istifadə olunan bu metod sənaye planının bütün bölmə və göstəriciləri arasında əlaqə yaradılmasına, onların kəmiyyət asılılığının müəyyən edilməsinə imkan verir. Onun köməyi ilə iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış vahid, real planın işlənilib hazırlanmasına, planda yarana biləcək müəyyən uyğunsuzluqların və nəhayət, istehsaldaxili ehtiyatların müəyyən olunaraq, səfərbərliyə alınmasına nail olmaq mümkün olur. Balans metodunun köməyi ilə optimal planlarının tərtib edilməsi işi xeyli asanlaşır.

Bazar iqtisadi sisteminə daxil olmuş ölkələrin proqnozlaşdırma və inkişaf proqramlarının tərtibi praktikasında geniş istifadə edilən metodlardan biri də *normativ metoddur*. O, elmi cəhətdən əsaslandırılmış mütərəqqi norma və normativlərin tətbiqinə əsaslanır. Norma və normativlərin mütərəqqiliyi istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması şəraitində onlarda planlaşdırılan elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin, istehsalın və əməyin təşkilinin qabaqcıl üsullarının maksimum əks etdirilməsi ilə təmin edilir. [14, s.185]

Analitik metod – daha mütərəqqi metod hesab edilir, çünki o, elmi-tədqiqat işlərinin aparılmasını, analitik hesablama əməliyyatlarının yerinə yetirilməsini və mövcud vəziyyətin təhlilini nəzərdə tutur.

Amillər metodu – istehsalda baş verən bu və ya digər dəyişikliklərin hansı amillər hesabına yarandığını müəyyən etməyə imkan verir. Bunun üçün istehsalda dəyişikliklərin əmələ gəlməsinə səbəb olan bütün amillər içərisindən ən əsasları seçilir və istehsalın son nəticələri ilə həmin amillərin əlaqəsi öyrənilir.

Proqram-məqsədli metod – son zamanlar ən geniş yayılmış metodlardan biridir. Proqram-məqsədli planlaşdırma – əvvəlcədən qoyulmuş müddətdə müəyyən problemlərin həllində, bu və ya digər müəssisənin inkişafında son nəticələr əldə edilməsinə yönəldilmiş planlaşdırma.

İqtisadi-riyazi metod – məqsəd funksiyasının minimal və maksimal hədlərinin axtarılıb tapılmasına imkan verir. Bu və ya digər məsələni həll etmək üçün iqtisadi-riyazi metod vasitəsilə müxtəlif modellər qurulur və onların arasından ən səmərəlisi seçilir. Modellərin müxtəlif növləri vardır: matris modellər – iqtisadiyyatın müxtəlif səviyyələrində məhsulun istehsalı və bölgüsünün planlaşdırılması və təhlili üçün nəzərdə tutulur; optimal planlaşdırma modelləri – az məsrəflərlə tapşırılan istehsal nəticəsini, yaxud tapşırılan ehtiyatlar həcmi ilə maksimum səmərəni təmin edən proqramların işlənilib hazırlanmasında istifadə olunur; iqtisadi-statistik modellər – iqtisadi göstəricilərin əlaqələndirilməsində istifadə olunur.

Elmi cəhətdən əsaslandırılmış normaların işlənilib hazırlanmasında *analitik-hesablama* metodundan və təcrübi-eksperimental metoddan istifadə olunur. Analitik hesablama metodu nisbətən əməkəttutumlu olmağına baxmayaraq, ən mütərəqqi metod hesab edilir.

Normanın analitik-hesablama metodu ilə müəyyən olunması qabaqcıl texniki, təşkilati və iqtisadi amillərin nəzərə alınmasına əsaslanır. Bu zaman texnoloji xəritə, təşkilati-texniki tədbirlər haqqındakı mötəbər məlumatlar, normanın tərkibini müəyyən edən hər bir ünsür üzrə aparılan hesablama işlərində əsas kimi götürülür.

Analitik-hesablama metodu vasitəsilə norma müəyyən etməzdən qabaq istehsal şəraiti, texnika və texnologiyanın mütərəqqilik səviyyəsi, əmək prosesinin mütəşəkkillik dərəcəsi, ölkə qabaqcıl və habelə əcnəbi ölkə müəssisələrinin iş təcrübələri hərtərəfli öyrənilir və təhlil olunur. Bunlardan başqa, xalq təsərrüfatında, o cümlədən müəssisənin planlaşdırmasında qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və tətbiqi *ekspert-qiyəmtəhləndirmə, ekstrapolyasiya* və digər metodlarda tətbiq olunur.

1.3.Rəqabət mübarizəsi şəraitində sənaye müəssisələrinin inkişafında planlaşdırmanın əhəmiyyəti və rolu

Plan, bir məqsədə çatmaqda izləniləcək yol və davranış formasını göstərir. Planlama isə, bir idarəçinin irəliyə baxmasına və özünə açıq olan variantları tapmasına kömək edən bir müddət olaraq düşünülə bilər. Planlama "dar" və "geniş" mənada olmaqla iki şəkildə təyin oluna bilər. Geniş mənada planlama "indiki məlumatlar və gələcəkdəki olabiləcək inkişafların işığı altında müəyyən bir məqsədə çatmada izləniləcək yolu göstərən bir müddət" olaraq təyin oluna bilər. Dar mənada planlama isə, "nəyin, nə vaxt, necə, harada və kim tərəfindən ediləcəyini əvvəldən qərarlaşdırma müddətidir".

Planlama, rəhbərlik müddətinin ilk mərhələsini meydana gətirən ən əhəmiyyətli rəhbərlik funksiyasıdır. Digər rəhbərlik funksiyalarının müvəffəqiyyəti, hər şeydən əvvəl yaxşı bir planlamaya bağlıdır, müəssisələrin getdikcə böyüyərək daha kompleks bir quruluşa çatması, sürətlə dəyişən dinamik bazar quruluşu, sıx rəqabət mühiti, davamlı dəyişən iqtisadi şərtlər və inkişaf edən texnologiya indiki vaxtda planlamanın əhəmiyyətini artırmaqdadır.

Plansız təsirli bir təşkilat rəhbərliyi düşünülə bilməz və planlama bütün müəssisə funksiyalarının rəhbərliyini əhatə edir. Müəssisədə hər addımdakı idarəçilər üçün əhatəli "ümumi planlar" və daha detallı "xüsusi planlar" hazırlana bilər. Məsələn, bütün müəssisə və ya hər bir müəssisədən [satışa çıxarma, istehsal, maliyyə vs.] məsul təpə idarəçiləri üçün hazırlanan ümumi planlar və hər müəssisə içindəki xüsusi işlərdən cavabdehli alt addımlardakı idarəçilər üçün hazırlanan daha detallı xüsusi planlar kimi.

Planlar, qısa, orta və uzun vədəli olmaqla müəyyən bir zaman müddəti üçün hazırlanar. Qısa davamlı planlar, 1 ilə qədər olan zamanı; orta davamlı planlar 1-5 illik zamanı və uzun davamlı planlar isə 5 ildən çox, ümumiyyətlə, 10-15 illik müddətləri əhatə edirlər.

Müvəffəqiyyətli bir planlama hər şeydən əvvəl planı hazırlayan kəslərin məlumat, təcrübə, zəka səviyyələrinə və xüsusilə də gələcəyi indidən təxmin etmə qabiliyyətlərinə bağlıdır. Planlama hərəkətində ən böyük çətinlik, gələcəyin indidən, digər bir deyişlə, planların hazırlandığı sırada məqsədə uyğun bir şəkildə təxmin edilməsi və ya uzaq görünliyi. Planlamada müvəffəqiyyət, böyük ölçüdə məqsədə uyğun təxminləməyə bağlıdır. Kənar yandan, məqsədə uyğun bir təxminləmənin isə olduqca çətin bir hərəkət olduğunu unutmamaq lazımdır. Gələcəkdə bir sıra "naməlumluq" və "risk faktorları" ilə qarşı-qarşıya gəlinməsi, təxminləməyi çətinləşdirən ən əhəmiyyətli səbəblərdən biridir. Naməlumluğa səbəb olan faktorlar arasında; gələcəkdəki texnoloji dəyişmələr, moda, mövsümlük və iqtisadi, strukturca dəyişmələr əhəmiyyətli rol oynayırlar.

Müəssisə idarəçiləri, naməlumluq faktorlarının təsirlərini yox etmədə və ya heç olmasa bunların təsirlərini minimuma endirmədə bir çox tədbirlər görə bilərlər. Müəssisədə yaxşı bir mühasiblik, büdcələmə sisteminin varlığı və sağlam statistik məlumatların istifadə olunması, mövcud vəziyyətləri qiymətləndirmə gələcəkdəki naməlumluqları təxminləmədə köməkçi olurlar. Təxminləmədə, başda statistik təxmin üsulları olmaqla, bir çox elmi təxminləmə üsullarından faydalanırlar. Planların əhatə etdiyi müddət qısaldıqca, təxminləmə üsullarındakı müvəffəqiyyət də o dərəcə yüksəlir.

Müəssisələr, məqsədinə çatmaq üçün hansı işlərin görülməsi lazım olduğunu, bunların sırasını, zamanını, müddətini, kimlər tərəfindən və hansı yollar izlənilərək ediləcəyini göstərən bir qanun hazırlayır. Hazırlanan bu qanuna biznes planlama deyilir.

Plansız bir iş, adamı və ya müəssisəni müvəffəqiyyətsizliyə aparır. İdarəçilər, planlama sayəsində nə edəcəklərini əvvəldən düşünmə imkanına sahib olurlar.

Planlamanın müəssisə baxımından iki əhəmiyyətli funksiyası vardır:

- Müəssisənin məqsədlərini təsbit edərək bu məqsədlərə çatdıracaq yanaşma və üsulları təyin edir.

- Müəssisə fəaliyyətlərinin hansı istiqamətdə getməkdə olduğunu, məqsədə çatmaq üçün izləniləcək yolları təyin edir.

Yaxşı bir planlamada bu xüsusiyyətlər olmalıdır:

- Ediləcək plan, açıq, etibarlı və qəti bir məqsədə istiqamətli olmalıdır.
- Plan, elastik olmalıdır ki, beləcə müxtəlif daxili və xarici ətraf şərtlərinə uyğun gələ biləcəyi kimi inkişafılara da uyğunlaşma təmin edir.
- Plan, ən uyğun müddəti əhatə etməlidir.
- Plan, müəssisənin mənimsədiyi qanun və standartlara uyğun olmalıdır.
- Planın hazırlanması və tətbiq olunması ən az xərclə reallaşdırılmalıdır.
- Hazırlanan plan qarşılaşılan çətinliklərə istiqamətli tədbirləri ən az itkiylə ala bilməlidir. [62, s.174]

- Plan, müəssisənin alt və üst addımlarına uyğun bir əhatədə olmalıdır.

Planlama müddəti, ümumiyyətlə, 6 mərhələdən meydana gəlir:

1. Məqsədlərin müəyyən olunması:

Planlama əməliyyatında ilk hərəkət nöqtəsi, müəssəsinin ilk [sadə] və ikinci [yan] məqsədlərinin açıq şəkildə təyin olunmasıdır. Müəssisənin sadə məqsədlərini başçı, idarə heyəti, ortaqlar təyin edir. Sadə məqsədləri dəstəkləyici yan məqsədlər isə, ümumiyyətlə başçı köməkçiləri, idarəçilər və mütəxəssislər tərəfindən müəyyən olunur. Bir müəssəsinin qazancını ən yüksək səviyyəyə çıxarmaq istəməsində sadə məqsədə, təsirli bir satışa çıxarma və istehsal təşkilatının qurulması isə yan məqsədə nümunə göstərilə bilər.

2. İmkanların araşdırılması :

İkinci mərhələdə, müəyyən olunan məqsədlərə çatmaq üçün müəssəsinin gərək müəssə xaricində [ətrafında] və lazım gələrsə müəssisə içində vasitə, vəsait, pul, məlumat, bacarıq bucaqlarından nə kimi imkanlara sahib olduğunu araşdırılıb təyin olunmasına sıra gəlir. Bunu təyin edə bilmək üçün müəssisə xarici məlumat və məlumatlar toplanaraq qiymətləndirilir.

3. Variantların təyin olunması və müqayisə edilməsi:

Əldəki imkanlar çərçivəsində məqsədə çatmaq üçün başlıca yollar və vasitələrin yeni variantların araşdırılıb təyin olunmasına və sonrakı mərhələdə təyin olunan bu variantlar arasında seçki edə bilmək üçün bunların bir-birləriylə müqayisə edilməsi mərhələsinə sıra gəlir.

4. Ən uyğun variantın təyin olunması

Bu mərhələdə, plançı, ya da idarəçi, qərara çatmış olar. Bu qərar, təyin olunan variantların müqayisə edilməsi nəticəsində bunlardan məqsədlərə ən uyğun düşənin seçilməsi ola biləcəyi kimi, plandan imtina etmə, ya da ertələmə şəkildə mənfi xüsusiyyətdə ola bilər. Ən məqsədə uyğun variantı müəyyən etməyin, edilən araşdırma və araşdırmaların işığında olması lazımdır. Şübhəsiz ən az əmək, xərcləmə və zamanı tələb edəcək variant ən uyğun olanıdır. Birdən çox variantın seçilməsi və izlənilməsi formasında da bir qərar verilə bilər.

5. Hədəflərinin müəyyən olunması

Məqsədlərə və əldəki imkanlara ən uyğun düşəcək variant və ya variantlar təyin olunduqdan sonra edilməsi lazım olan iş, plan hədəflərinin müəyyən olunmasıdır. Məqsədə çatmaq üçün hazırlanan plan çərçivəsində dövrlük [illik, aylıq] ikinci dərəcədə planlar, daha doğrusu proqramlar hazırlanar [Məsələn, DPT-nin beş illik inkişaf planları çərçivəsində hazırladığı illik plan və proqramlar]. Bu proqramlarda, əhatə etdikləri dövr, sonda çatılmaq istənilən hədəflər, ya da ikinci dərəcədə məqsədlər konkret bir şəkildə təyin olunur. Bu işi icra etməni səlahiyyətli kəslər boynuna götürür.

6. Planın Yoxlanması

Planlama müddətində son mərhələ, plan tətbiqindən alınan nəticələrin planda müəyyən olunan hədəflərlə müqayisə edilməsi və arada mənfi bir fərq varsa bunların hansı tədbirlərlə, nə qədər xərclə qarşılana biləcəyinin təyin olunmasıdır. Tətbiq əsnasında gözlənilən vəziyyətlə əldə olunan nəticələr zaman-zaman nəzarət edilməzsə, mənfi inkişafplar planda reviziona gedilərək düzəldilməzsə, plan yalnız dilək və istəkləri göstərən bir sənəd xüsusiyyətini daşıyır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrdə planlamanın önəmi: Hər sahədə çox sürətli bir dəyişmənin yaşandığı indiki dövrdə, təşkilatların ayaqda qala bilməsi və inkişaf edə bilməsi üçün dəyişmələri və bunlardan ötəri meydana gələcək nəticələri əvvəldən təxmin etmələri, ortaya çıxacaq fürsət və təhdidləri ən yaxşı şəkildə qiymətləndirmələri lazımdır. Müəssisələrin resursları və hədəfləri ilə ekoloji şərtlər arasındakı uyğunlaşmanı təmin edən, güclü bir vizion meydana gətirən strateji planlamadır. Strateji planlama edən müəssisələrin, etməyən təşkilatlara nəzərən gələcəyə daha hazır olduqları, ani hadisələr qarşısında, əvvəldən hazırlanan alternativ strategiya planları sayəsində, daha sürətli və təsirli bir dəyişiklik reallaşdırdıqları bilinməkdədir.

Müəssisə planlaması, təşkilatın olduğu nöqtə ilə çatmaq istədiyi vəziyyət arasındakı yolu təsvir edir. Müəssisənin məqsədlərini, hədəflərini və bunlara çatmağı mümkün edəcək fəaliyyətləri təyin etməsini tələb edir. Uzun vədəli və gələcəyə qarşı bir dünyagörüşü daşıyır və bütün üzvlərin iştirakını tələb edir. Bir təşkilat üçün strateji planlama müddəti edilərkən təşkilatı hədəflərinə çatdıracaq kritik müvəffəqiyyət faktorları müəyyən olunmalı və bunlara bağlı bir vəziyyət analiz edilməlidir. Müştəri ehtiyacı və gözləntiləri müəssisə planlaması müddətində üzərində əhəmiyyətlə dayanılması lazım olan bir mövzudur. Çünki SWOT kimi vəziyyət analizi üsullarıyla toplanan məlumatlar şərh olunarkən bir dayaq meydana gətirirlər. Sonra təşkilatın təməl qanun və dəyərləri istiqamətində təşkilatın vizion və missiyası təyin olunmaqdadır. Bu mərhələdə bütün işçilər iştirak etməlidir. Sonrakı mərhələdə isə vəziyyət analizi ilə müəyyən olunan tapıntılara görə vizion və missiya çərçivəsində təşkilat üçün strateji məqsəd və hədəflər təyin olunmalı və bunlara çatmaq üçün lazım olan strategiyalar və hərəkət planları yaradılmalıdır. Hərəkət planları yaradılarkən hərəkət planlarını müvəffəqiyyətə çatdıracaq strategiyalar, strategiyalar ilə əlaqədar məhdudluqlarda təyin olunmalıdır. Bunun yanında, istifadə ediləcək insan və maddi resursları ilə nəticədə əldə edilən yaxşılaşdırma və inkişaf etdirmələrin necə və nə vaxt ölçüləcəyi də plan içərisində iştirak etməlidir. İzləmə,

qiymətləndirmə və performansın ölçülməsiylə də müddət davam etməlidir. [61, s.178]

Müəssisələrin planlaması, təşkilatlara rəqabət üstünlüyü təmin edərək davamlı inkişaflarını iştirak edər. "Uzun vədəli hədəflərin və vizionun" ifadəsi olan strateji planlama; rəhbərlik funksiyalarından "planlama" ilə başlayan və "idarə" funksiyası ilə təkrarlanan bir dövrdür. İdarə funksiyası, təşkilatların gözlənilən məqsəd və hədəfləri ilə çatılan məqsəd və hədəfləri arasında müqayisə imkanı təmin edərək davamlı dəyişmə və inkişafı təmin edər. Bu səbəblə müəssəl planlaması bir dəfəlik edilən deyil, davamlı edilməlidir.

II FƏSİL

AZƏRBAYCANDA SƏNAYE MÜƏSSISƏLƏRİNİN PLANLAŞDIRILMASINDA MÖVCUD VƏZİYYƏTİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

2.1. Azərbaycan sənaye müəssisələrinin mövcud vəziyyətinin təhlili

XX əsrin 70-80-ci illərində radikal inkişaf dövrünə qədəm qoyması nəticəsində Azərbaycan aqrar-sənaye respublikasından sənaye-aqrar respublikasına çevrilmişdir .

Hər bir ölkənin iqtisadiyyatında sənaye aparıcı sektor kimi qəbul edilir. Azərbaycanda sənayenin inkişafı ümummilli lider Heydər Əliyevin adı ilə bağlıdır. Yanacaq və energetika, kimya, maşınqayırma, metallurgiya, yeyinti sənayesi, yüngül sənaye və digər sahələrdə Ulu Öndərin rəhbərliyi altında keçmiş Sovet İttifaqı dövründə Azərbaycanda sektorunun dinamik inkişafı təmin edilmişdir.

Ulu öndər Heydər Əliyev, iyun 1993-cü ildə xalqın ısrarlı tələbi ilə yenidən hakimiyyətə gələndən sonra sənayenin bütün sektorlarının daxil maşının inkişafı üçün xüsusi proqramlar icra edilməyə başladı. Təsisatlar özəlləşdirildi, anonim şirkətlərinə çevrildi, onların maddi-texniki bazası yenidən quruldu. Bütün bunlar getdikcə makina təşkilatlarının yeni texnologiyalar əsasında təchizatına, onların həm istehsal tutumlarının, həm də yeni növdə məhsullar məzuniyyətindən üçün imkanlarının artmasına səbəb oldu.

Hazırda ölkəmizdə sənaye müəssisələri milli gəlir mənbəyi kimi sənayesinin əhəmiyyətli bir sahə olaraq ümumi iqtisadi miqyasında xüsusi çəkiyə malikdir. Belə ki, müəssisələrin özəlləşdirilməsi, sənayesinə yönəldilən investisiyaların qoyulması, mühim əhəmiyyətə malik müəssisələrin maddi-texniki bazasının yaradılması, yeni istehsal sahələrinin sektorun yenilənməsini, bazara uyğun fəaliyyət göstərməsinə səbəb olmuşdur.

Azərbaycanda sənayenin bütün sahələrinin inkişafı bazar iqtisadiyyatının ehtiyaclarına uyğun olaraq inkişaf üçün xüsusi proqram həyata keçirdi. Son illərdə, bu sahə üçün dövlət dəstəyi artmaqdadır.

Sənayesinin inkişaf etdirilməsi əsasında daxili bazardakı tələblərin qarşılınması naminə rəqabətə davamlı məhsullarının istehsalının təmin edilməsi, eyni zamanda digər istehsal və xidmət sahələrinin inkişafı üçün əlverişli şəraitin yaradılması istiqamətində ardıcıl tədbirlər görülür.

Hazırda Azərbaycan sənayesində rəqabət qabiliyyətli məhsulların istehsalı var. Bu sırada avtomobillərin istehsalı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Artıq bir neçə ildir ki, həm yük, həm də sərnişin avtomobil istehsalı ölkəmizdə həyata keçirilir. Həmçinin müasir texnologiyaların tətbiqinə, avtomobil istehsalı sektorunun xüsusi nömrəsinin iştirakı ilə Naxçıvan Muxtar Respublikasında ölkəmizdə gedən heç də geri qalmayan güclü sənayeləşmə prosesi diqqət mərkəzindədir. 2010-ci ildə bu hörmət Naxçıvan Avtomobil Zavodu istifadəyə verilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Həmçinin, nəqliyyat vasitələrinin istehsalı zavodu 2012-ci ilin yekununda 6 nəfərlik mikroavtobus və 800 kiloqram yükləyən avtomobillərin hissələrinin istehsalını sınaq məqsədi ilə müəssisədə həyata keçirmişdir.

Hazırda milli brendlərin yerli və birgə müəssisələr tərəfindən nəzərdə tutulmuş xarici istehsal məhsullarının ölkəmizdə, yaxın illərdə hasilatın artması nəticəsində daxili bazarda xüsusi yer tutur. Müştərək müəssisələrin istehsal fəaliyyətinin güclənməsi də öz növbəsində bu prosesi sürətləndirmişdir.

Dünyanın ən nəhəng müəssisələrinin Azərbaycanda öz istehsal sahələrini yaratmaq niyyətlərinin gerçəkləşməsi isə bu sahənin yüksək inkişafını təmin edəcəkdir. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, sənayenin davamlı şəkildə inkişafı minlərlə yeni iş yerlərinin açılması deməkdir. Bu isə insanların məşğulluğunun təmin olunması, sosial vəziyyətlərinin yaxşılaşması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Müasir mərhələdə sənaye sektoru üzrə rəqabət qabiliyyətinin artırılması milli sənayenin inkişafının sürətləndirilməsindən asılıdır. Ona görə də iqtisadi dövlət milli sənayesinin rəqabət qabiliyyətinin artırılması, o cümlədən sənaye siyasət strategiyası xəttinin mərkəzində olmalıdır. Sənaye siyasəti - təsərrüfat subyektlərinə

(korporasiyaların, müəssisələrin və s.) fəaliyyətinə, habelə həmin fəaliyyətdə istehsal amillərinin alınması, istehsalın təşkili, mal və xidmətlərin bölgüsü və satışı sahəsində bütün həyattsikllərinə (məhsullarının həyat tsiklləri də daxil edilməklə) dövlətin təsir göstərməsi üzrə bütün proseslərin məcmusudur.

Mal və xidmətlərin agentləri və istehsalçıları, dövlətin sənaye siyasətinin obyektidir. Müasir dövlətin atributları müasir sənaye siyasətdir. Belə çıxır ki, konkret istehsalçı dövlət vasitəsilə onları aləti mümkün edir:

- ❖ Mülkiyyətçi
- ❖ İstehsal amillərinin satıcıları;
- ❖ İstehlak mallarının istehsalı;
- ❖ İstehsal və əmtəə bazarlarının tənzimləyicilərinin amilləri;
- ❖ Vergi daxilolmalarının alıcıları;
- ❖ İstehsalçıların fəaliyyətini tənzimləyən;
- ❖ İqtisadi mübahisələrin hakimləri;

İstehsalçılar və ya siyasi subyektlərin çərçivəsində beynəlxalq münasibətlərin öz iştiraklarını bazarlara təsir göstərir. Dövlət tənzimləyiciləri və vəkillər vasitəsilə vergi daxilolmaları etmək üçün vəsait nəzərdə tutulub və onun hakimiyyəti orqanı müştəriləri istifadə edə bilər.

Son illərdə Azərbaycan iqtisadiyyatı davamlı artım və onun əsas istehsalat sahələrindən dövrünə qədəm qoydu. Belə bir şəraitdə, bu və digər sahələrdə olmaq istiqamətində sənaye siyasəti antiböhran xilas aləti idi. Bu siyasət uzunmüddətli strateji xarakter daşıyır.

Sənaye siyasəti, ölkədə iqtisadi artım baza potensialının dünya iqtisadiyyatı rəqabətə davamlı bir quruma ölkə iqtisadiyyatının səmərəli inteqrasiyası, inkişafı və formalaşdırılması üçün ölkə iqtisadiyyatının dünya təsərrüfatına səmərəli inteqrasiya olunan rəqabətqabiliyyətli strukturun formalaşdırılması məqsədilə ölkənin resurs potensialının iqtisadiyyatın sahələri arasında və sahələr daxilində bölgüsünə istiqamətlənmiş kompleks tədbirlər sistemini əhatə etməsi məqsədəuyğundur.

Rəqabət qabiliyyətli və ixrac yönümlü malların istehsalı təşkil olunması dövlətin sənaye siyasətinin əsas predmetinin göstəricisidir.

Dünya iqtisadiyyatının qloballaşması fonunda Azərbaycan iqtisadiyyatının müxtəlif problemləri ilə üzləşir. Əsas problem integrasiyanın olmamasıdır, dünya iqtisadiyyatı, sənaye istehsal və sosial infrastrukturun inkişafı, texnoloji gerilik, Azərbaycanın qeyri-neft sektorunun inkişafında neft asılılığının şirkətlər, müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələrin vəsaitləri, elmi tədqiqat və inkişaf fəaliyyətinin göstərməməsindən, klasterləşmənin yox dərəcəsində olması, istehsal və sosial infrastrukturun inkişafdan ləngiməsi, müəssisələrin texnoloji cəhətdən ləngiməsi, elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor işlərinə vəsaitlərin istiqamətləndirilməməsi, müəssisələrin menecment tələblərinə uyğun fəaliyyətin tənzimlənməməsi və sairədən ibarətdir.

Müasir dövrün tələblərnə müvafiq olaraq, sənayenin sürətli inkişafı üçün hərtəfli şərait yaradılmalı, mülkiyyət və təşkilati-hüquqi formasından asılı olmadan müəssisə və təşkilatlara bərabər rəqabət mühiti formalaşdırılmalı, yerli istehsalın inkişafı üçün əlverişli şərait və maddi-texniki bazanın təmin olunmalıdır. Dövlət sənaye siyasəti, hər şeydən əvvəl milli sənayenin rəqabət strategiyası var. Bu strategiyanın təməl dayaqı olaraq Azərbaycan sənayesinin qlobal bazar iqtisadiyyatında rəqabət mövqeyinin artırılması və onun gələcəkdə qorunub saxlanılmasına yönəldik tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədə uyğun hesab edilir.

Dünyada sənaye məhsulları üzrə milli strategiyanın hazırlanması ilə bağlı fəal iştirakını təmin etmək məqsədi ilə əsas üç prinsip: innovasiya, investisiya və integrasiyaya əsaslanaraq qurulması labüddür. Bu strategiyanın mahiyyəti dünya bazarlarında rəqabət apara biləcək sahənin inkişafının təmin olunmasıdır. Elə şərait yaradılmalıdır ki, özlərini inkişaf etdirməyə və onlar da bu sahə ilə bağlı sahənin inkişafına tökan verməlidir.

Son illərdə uğurlu iqtisadi siyasət nəticəsində son illər Azərbaycanda aparılan sənayeləşmə prosesi daha sürətlə gedir. Ötən illərə dair hesabat dövründə əsas

vəsaitlərin və əsas kapitalla investisiyaların həcmi yerləşdirilib və dinamik artım müşahidə olunur.

Belə ki, sənaye sektorunda əsas kapitalla istiqamətləndirilmiş investisiya 2003-cü illə müqayisədə 2016-cü ildə 2,2 dəfə artaraq 7 milyard manatdan çox olmaqla iqtisadiyyat üzrə əsas kapitalla istiqamətləndirilmiş ümumi investisiyanın 39,6 faizini təşkil etmişdir.

Son illərdə ölkədə qeyri-neft sənayesinin əsas şaxələnmə halqalarını tənzimləyən maşınqayırma, avadanlıq istehsalı, cihazqayırma və tikinti materiallarının istehsalı sahələrində yeni rəqabətqabiliyyətli müəssisələr yaradılmışdır. Bu müəssisələrə nümunə olaraq Naxçıvanda avtomobil, Mingəçevirdə elektron avadanlıqlar, Gəncədə traktor və kənd təsərrüfatı texnikası, Sumqayıtda günəş panellər, Hacıqabulda seramik plitələr istehsalı, Qaradağda maşınqayırma sektora dair metal konstruksiya müəssisələri qurulmasını və s. səciyyələndirmək olar.

Bununla yanaşı, güclü müdafiə sənayesinin qurulması istiqamətində də mühüm layihələr həyata keçirilməsi nəticəsində bu sahədə 50-yə yaxın yeni tipli istehsal sahəsi üzrə müəssisələr qurulmuşdur.

Azərbaycanda sənayesinin gələcəkdə də inkişafı üçün bütün zəruri şərtlər mövcuddur. Əlverişli biznes investisiya mühiti, ixtisaslı kadr potensialı, institusional potensial, yenilənmiş enerji və nəqliyyat infrastrukturu, xammal resurslarının mövcudluğu, beynəlxalq bazarlara çıxış və geniş maliyyə imkanları bu şərtlərin əsasını təşkil edir.

Gələcək də Azərbaycanda sənayenin inkişafı üçün bütün lazımi şərait mövcuddur. Bu tələblərin əlverişli biznes mühiti, enerji və nəqliyyat infrastrukturu, xammal resurslarının beynəlxalq bazarlara çıxışın təmin olunması və geniş maliyyə imkanlarının, ixtisaslı kadr potensialının mövcudluğu və institusional potensialın yenilənməsi bu prosesin əsasını təşkil etməkdədir.

Makroiqtisadi sabitlik və əlverişli biznes mühitinin təmin olunması sənayesinin inkişafı üçün əsas şərtlərin yaradılmasıdır. Müşahidələr göstərir ki, daxili bazarın asılı olmayaraq istehsal modelinə yanaşma keçid həcmi sənayenin ixracıya yönülməsinə əvəzləyici inkişafını tələb edir. Xərclərin azalması və imkanlarını nəzərə almayaraq üçün daxili tələbat, digər səbəbi uzunmüddətli artım tempi təmin edilməsi istehsal bahasına olursa-olsun, bunun səbəblərindən biri kiçik iqtisadiyyatın daxili bazar üçün nəzərdə tutulub.

Ölkənin yüksək artımını tənzimləyəcək eləcə də, daxili tələbat və imkanlarına malik ixrac potensialına növbəti illərdə sənaye istehsalının strukturunun təkmilləşdirilməsində xüsusi rol oynayacaqdır. Bir sıra ənənəvi istehsal sahələri ilə yanaşı, ənənəvi olmayan, sənayenin diversifikasiyası üzrə yeni tipli istehsal sahələrinin qurulması vacib amillərdəndir.

Rəqabətqabiliyyətli ağır sənaye istehsalının genişləndirilməsi üçün ilk növbədə lazım olan yerli maddi-texniki xammal təminatına söykənir. Son illər yeni texnologiyaların, avadanlığın əsasında müəssisələri öz gücünün artmasına səbəb olub.

Ağır sənayesinin maşınqayırma, metallurgiya, neft-qaz emalı, neft-kimya və kimya kimi mühüm sahələri üzrə Dövlət Proqramının əhatə etdiyi dövr müddətində müasir texnoloji tələblərə uyğun yeni istehsal güclərinin qurulması zəruridir. Dövlət Proqramının icra müddətində, xüsusən, neft sənayesinin inkişafı təmin olunmaqla, bu sahədə istehsal olunan mal və avadanlıqların daxili tələbatın ödənilməsi xüsusi diqqətdə saxlanılmaqla payının artırılması istiqamətində tədbirlər görülməsi məqsədə nail olma istiqamətində mühüm addımlardandır. .

Zəruri hallarda dövlət əsas metallurgiya, maşın və avadanlıq istehsalı, sənaye məhsulları və özəl sektorun, maşın və avadanlıq istehsalı üzrə qurğu və avadanlığın alternativ enerji istehsalının yarım fabrikatları və birbaşa iştirakı təmin etməlidir. Eyni zamanda yeni emal müəssisələrinin yaradılması, müdafiə sənayesi, ağır sənaye müəssisələrinin üçün istehsal bazası istehsal sahəsində tədbirlər davam etdirilməlidir.

Yeni istehsalın yaradılması, enerjiyə qənaət edən texnologiyaların istifadəsi zamanı yüksək ekoloji tələblərə diqqət mərkəzində olmalıdır.

Dövlət Proqramının həyata keçirilməsi müddətində yüksək texnologiyaların tətbiqi nəticəsində yeni istehsal sahələrinin fəaliyyətə başlaması da nəzərdə tutulan inkişaf istiqamətdiricilərindəndir. Belə ki, elektron avadanlıqların müasir istehsalının genişləndirilməsi imkanları nəzərdən keçirilməklə, inkişaf etdirmə fəaliyyəti, həmçinin yüksək texnologiyalı istehsal böyük həcmdə tədqiqatlar tələb etdiyi üçün bu sektorda prioritetlərin bir neçə konkret sahə ilə məhdudlaşdırılması məqsədəuyğundur.

Azərbaycan xalqının ümummilli lideri Heydər Əliyev və layiqli davamçısı olan prezident İlham Əliyevin arıdııl və sistemli müəyyən edilmiş sosial-iqtisadi siyasətin həyata keçirilməsi nəticəsində ölkəmizdə ağır sənaye son on illər ərzində sürətlə inkişaf etmişdir. Ağır sənayenin diversifikasiyası neft amilindən asılılığı azaltmış, iqtisadi artımda qeyri-neft sektorunun payı yüksəlmişdir. 2008-ci ildən başlayaraq dünyada gedən iqtisadi proseslər yerli müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini yüksəltmək, idxaldan asılılığı azaltmaq, ixracıönümlü ağır sənayenin dinamik inkişafını və insan kapitalından səmərəli istifadənin tənzimlənməsinin yönəlik islahatların daha da dərinləşdirilməsini zəruri etmişdir.

Bununla əlaqədar, ölkə sənaye iqtisadiyyatının prioritet sektorlarının, beynəlxalq məsləhətçilər də cəlb olunmaqla, hərtərəfli təhlili nəticəsində sahəvi yanaşmanın praktik tətbiqi və müvafiq sahələr üzrə spesifik lahiyyələrin həyata keçirilməsi üçün ardıcıl tədbirlər görülmüşdür. “Azərbaycan Respublikasında ağır sənaye inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi” (bundan sonra – Strateji Yol Xəritəsi), Azərbaycan Respublikası Prezidentinin “Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə strateji yol xəritəsinin başlıca istiqamətləri”nin təsdiqi və bundan irəli gələn məsələlər haqqında” 2016-cı il 16 mart tarixli 1897 nömrəli Sərəncamı ilə müəyyən edilmiş vəzifələrin icrası məqsədilə hazırlanmışdır.

“Azərbaycan Respublikasında sənayenin inkişafına dair 2015–2020-ci illər üçün Dövlət Proqramı” ilə müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələr nəzərə alınmaqla - Strateji Yol Xəritəsi hazırlanarkən Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2012-ci il 29 dekabr tarixli 800 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış” İnkişaf Konsepsiyası, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2014-cü il 27 fevral tarixli 118 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikası regionlarının 2014–2018-ci illərdə sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı”, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2014-cü il 26 dekabr tarixli 964 nömrəli Sərəncamı ilə təsdiq edilmişdir.

Strateji Yol Xəritəsinin əsas məqsəd və vəzifələri mövcud ehtiyatları nəzərə alınmaqla və ağır sənaye müasir inkişaf tənzimləyici və təşviq siyasəti həyata keçirməklə qeyri-neft sənayesinin dinamik inkişafı vasitəsilə ölkə iqtisadiyyatının diversifikasiyasına, ağır sənaye sahələrində əlavə dəyərin və məşğulluğun yüksəldilməsinə, ətraf mühitin mühafizəsinə və nəticədə, dayanıqlı iqtisadi inkişafa nail olmaqdan, əhəlinin məşğulluq, həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasını təmin etməkdən ibarətdir. Bu məqsədə çatmaq, reallaşdırmaq üçün isə milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə strateji yol xəritəsinin başlıca istiqamətləri rəhbər meyar tutulmaqla, 2016–2020-ci illər ərzində Azərbaycan Respublikasında ağır sənayedə aşağıdakı hədəfləri strateji baxımdan müəyyən edilmiş mühüm faktorlardır:

- mövcud vəsaitlərin optimallaşdırılması;
- aktivlərin fəaliyyət mexanizminin tənzimlənməsi;
- rəqabətə davamlı sənaye sahələrinin qurulması;
- maliyyə dəstəyi təmin edilməsi;
- beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan əməkdaşlığın həyata keçirilməsi

Mövcud vəsaitlərin - aktivlərin optimallaşdırılması strateji məqsədi çərçivəsində sənaye sahəsində məhsuldarlığın və səmərəliliyin artırılmasının təminatı, enerji istehlakında optimal səmərəliliyin yüksəldilməsi, aktivlərin və mövcud potensial

gücünün sistemləşdirilmiş reyestrinin lahiyələndirilməsi üzrə tədbirlər nəzərdə tutulur.

Maliyyə dəstəyinin təmin olunması, rəqabətə davamlı sənaye sahələrinin yaradılması, beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan əməkdaşlığın həyata keçirilməsi hədəfləri regional təlabat baxımından dəyər zəncirlərində iştirakın təmin edilməsi, idxalın əvəzlənməsi fəaliyyətinin dəstəklənməsi, maşınqayırma sənayesi və metallurgiya kompleksinin, habelə bu sahədə xidmət sektorunun inkişaf etdirilməsi 4 fəaliyyətlərini əhatə edir. Eyni zamanda strategiyada alternativ maliyyələşmə vasitələrinin rolu göstərilir, beynəlxalq standartlara və idarəçilik prosedurlarına uyğunlaşma ilə bağlı istiqamətlər əks edilir.

Sənaye sektoruna dair innovasiyanın predmeti nəzərə alınmaqla, aşağıdakı növləri fərqləndirilir:

- texniki-texnoloji innovasiyalar;
- təşkilati innovasiyalar;
- təşkilati-idarəetmə innovasiyalar;
- iqtisadi innovasiyalar;
- sosial innovasiyalar;
- hüquqi innovasiyalar.

İstehsal prosesi zamanı hər bir innovasiya özündən qabaqkı innovasiyanın inkişafı əsasında toplanmış innovasiya məhsuluna əsaslanır, transformasiya olunan sistemdən genotipə varis olur və müxtəlif xarici və daxili şəraitə uyğun olaraq şəklini dəyişir, köhnə aspektlərini ləğv etməklə, yeni elementlərlə zənginləşdirilir.

Mümkün çoxluqdan daha səmərəli innovasiyanın seçilməsi nəticəsində sənaye üzrə istehsal potensialında artım müşahidə olunur.

Beləliklə, innovasiyanın maşınqayırma sənayesi üzrə tətbiqinin mahiyyəti kifayət qədər çox şaxəlidir və aşağıdakıları özündə birləşdirir:

- a) istehsal güclərinin maddi amillərinin təkmilləşdirilməsi;
- b) qeyri-istehsal sahələrinin texniki vasitələrinin inkişafı;

c) təbiətdən istifadənin yaxşılaşdırılması.

a) ətraf mühitin yaxşılaşdırılması və mühafizəsi;

Burada bir məsələnin araşdırılması xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Belə ki, milli iqtisadiyyat və onun sahələri üçün təklif olunmuş yeniliyin istifadəsini xarakterizə edən «innovasiya» elm-istehsalat tsiklinin son mərhələsidir. Innovasiya prosesindən danışmış, gücü çatmayan manqan metallarının, daha vacibdir. Bundan əlavə elmi nəticələrin yaradılması və ya məhsulun elmi istehsalat və gəlirliliyin tətbiqində səmərəliliyin əlavə etmək lazımdır. Beləliklə, təklif olunan yeniliklər, milli iqtisadiyyatın və sahələri üçün ki, istifadə elm-istehsalat silsiləsinin sonuncu mərhələsi "innovasiya" xarakterizə edir.

Demək olar ki, sənaye miqyasında innovasiya fəaliyyətinin tətbiqinin universal subyektı və obyektı yoxdur. Innovasiya fəaliyyəti öz-özlüyündə xüsusi bir prosesdir ki, reallaşdırma zamanı fəaliyyətin bir növü digəri ilə əvəz olunur. Fəaliyyətin subyektı da bu cür dəyişir. Bu zaman obyektin xassələri və innovasiya fəaliyyətinin ayrı-ayrı mərhələlərinin bütün nəticələri eynilə zəruridir. Qeyd olunur ki, çoxcəhətli sistem olan innovasiya prosesi özündə texnoloji, təşkilati və sosial inqilabların vəhdətini birləşdirərək, yeni inkişaf modelini formalaşdırır. Burada əsas üstünlük cəhət insan resurslarının düzgün və səmərəli şəkildə istifadə edilməsinə verilir.

Bəzi elmi yanaşmalara əsasən innovasiyanın sənaye miqyasında tətbiqi sadəcə olaraq texnika, istehsalat və kommersiya tədbirlərinin məcmusundan ibarətdir. Bu isə o deməkdir ki, texnika, istehsalat və kommersiya fəaliyyəti nəticəsində bazara yeni məhsul və ya daha mütərəqqi avadanlıq və texnologiya çıxır.

Qeyd etmək istərdik ki, inovativ texnologiyalarının son məqsədi İKT-nin uzun davamlı fəaliyyətini və rəqabətə davamlılığını təmin etməkdir. İndiki vaxtda sənaye sahələrində inovasiya müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyinin xarakterizə edən təməl göstərici iqtisadi parametrlərdir. Bu iqtisadi parametrlər xərcləri və gəlirləri göstərməlidir. Yenilik rəhbərliyi İKT-nin bütün elementlərinin əlaqədar işlərini təmin etməli, bu səbəbdən onların fəaliyyətlərini koordinasiya etməlidir. Yeniliyin

təşkilatının məqsədi planlanmış yenilik təlimatlarını və strateji planları yerinə yetirməkdən ibarətdir. Bu isə tələb edilən resursların inkişaf etdirilməsini, təlimatları icraçılar arasında paylaşdırılmasını, təlimatları yerinə yetirilməsinin zamana görə koordinasiya edilməsini və s. məcburi edir.

Aparılmış araşdırmalar sənaye sahələrində, o cümlədən maşınqayırma müəssisələrində innovasiya prosesinin idarə edilməsinin aşağıdakı mexanizmlər əsasında qurulmasını məqsədəuyğun edir:

- iqtisadi, sosial və mənəvi inkişafında elmi-texniki tərəqqi ilə bir vəhdətdə olmalıdır;
- demokratikləşmə sahəsində elm, texnologiya və istehsal idarə, qeyri-mərkəzləşdirilməsi və özünü idarəetmə inkişaf etdirilməsi;
- fundamental və tətbiqi tədqiqat və balanslı inkişafı və innovasiya prosesinin müəssisələrin investisiya layihələrinin həyata keçirilməsini təşviq inkişaf hesabına dövlət dəstəyi;
- elmi-texniki sferada rəqabətin və sahibkarlığın dəstəklənməsi və antiinhisar tədbirlərin həyata keçirilməsi üzrə mövcud layihələrin təkmilləşdirilməsi;
- elmi və texniki fəaliyyət sahəsində, müsabiqə və sahibkarlığın və anti-inhisar tədbirlərin həyata keçirilməsi üzrə mövcud layihələrin təkmilləşdirilməsi dəstək;
- elmi-texniki məhsul bazarının inkişafı, elm, təhsil və istehsal gücü, yeni layihələrin inkişafı tarazlı inkişafı;
- kollektiv və fərdi tədqiqat bütün formalarda elmi və texniki fəaliyyət təşkili texniki yaradıcılıq və bərabər qanuniliyini təmin çoxvariantlılığı;
- Azərbaycanda imkanlarından maksimum istifadə edərək, dünyada elm və texnologiya elmi-texniki tərəqqi təmin etmək.

Sənayenin inkişafı dörd əsas istiqamət üzrə müəyyən edilir. Bu istiqamətlərə dövlətin tarif, fiskal imtiyazlar və ya subsidiyalar vasitəsilə tənzimləyici qismində, kredit bazarına təsir göstərərək dövlət və özəl resursları sənaye layihələrinə istiqamətləndirən maliyyə tənzimləyicisi qismində, iqtisadi aktivlikdə birbaşa iştirak

edən istehsalçı qismində və hökumət satınalmaları vasitəsilə strateji sənaye sahələrinə bazarı təmin edən istehlakçı qismində fəaliyyətləri ayırd edilir. Qeyd olunan istiqamətlərdə dövlətlər tərəfindən sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin dəstəklənməsi məqsədilə tədbirləri dünya təcrübəsində geniş yayılmışdır. Sənayeyə dəstək tədbirlərinin əsas məğzi sənaye müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətini yüksəltmək və onların beynəlxalq bazarlara çıxışını asanlaşdıracaq potensiala qovuşmalarını təşkil etməkdən ibarətdir.

Göstərilən dəstək tədbirləri içərisində texnologiyaların transferi və innovasiyaların təşviqi xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bir çox ölkələrdə həyata keçirilən innovasiyaların təşviqi üzrə siyasətləri ölkələrin inkişaf səviyyəsi üzrə və tədqiqat potensialına uyğun olaraq 4 qrupa bölmək mümkündür: texnologiyaların transferi, daxili texnoloji potensialın yüksəldilməsi, kiçik və orta müəssisələrin innovasiya yönümlülüüyünün gücləndirilməsi, yüksək və orta texnologiya üzrə yeni şirkətlərin (“start-up”lar) inkişaf etdirilməsi. Struktur siyasəti çərçivəsində daxili bazarın tələbatını ödəyən və ixracı mümkün olan innovasiya əsaslı məhsul və texnologiyaların yaradılması müəyyən edilməlidir.

Qeyri-neft sektorunun inkişafı istiqamətində aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir: -milli sənayedə pozitiv struktur dəyişikliklərinin edilməsi,- mülkiyyət hüququnun qorunması, -müqavilələr üzrə öhdəliklərin həyata keçirilməsi,-informasiya aşkarlığı və təbii inhisar məhsullarının qiymətlərinin tənzimlənmə metod və sistemlərinin yüksəldilməsi üçün təşkilatı və hüquqi tədbirlər sisteminin yerinə yetirilməsi; - restrukturizasiya və özəlləşdirmə prosesinin daha da sürətləndirilməsi; - rəqabətqabiliyyətli sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin dəstəklənməsi; - müasir texnologiyalara əsaslanan sənaye müəssisələrində beynəlxalq standartların və sertifikatlaşdırmaların tətbiqinə keçidin artırılması; - azad rəqabət mühitinin inkişaf etdirilməsi və antiinhisar siyasətinin beynəlxalq standartlara müvafiq olması; - investisiyaların stimullaşdırılması və cazibədarlığının artırılması məqsədilə tədbirlərin həyata keçirilməsi; - xarici iqtisadi

fəaliyyətin dövlət tərəfindən himayəsini təmin etmək : yerli istehsalçıların himayə edilməsini və daxili bazarda sağlam rəqabət şəraitində inkişafını təmin edən idxal tariflərinin günün tələblərinə münasib olması; - elm tutumlu istehsalın inkişaf etdirilməsi üçün tətbiqi elmlərin, müasir şəraitdə bazar konyunkturunun tələblərinə uyğun elmi tədqiqat institutlarının maddi-texniki bazasının daha da yüksəldilməsi; - elm fondunun vəsaitlərinin həmin istiqamətə yönəldirilməsi.

Dövlət sənədlərində prioritet, dayanıqlı artım potensialına malik sahələrin inkişafının dövlət dəstəklənməsi tədbirləri nəzərdə tutulmuşdur. Bunlara aşağıdakılar ayırd edilir: -sənaye sahəsində qəbul edilən bütün proqram və konsepsiyalarda yüksək texnoloji və elm tutumlu istehsal sahələrinin inkişafına üstünlük verilməsi; - müəssisələrin texniki-texnoloji cəhətdən yenidən yaradılması, müasir idarəetmə metodlarının tətbiqi və marketinq xidmətlərinin qurulması; -müqayisəli üstünlüyə malik olan və rəqabətə davamlı sənaye -məhsullarının istehsalının inkişaf etdirilməsi; - idxalı əvəz edəcək və ixrac yönümlü məhsulların istehsalının stimullaşdırılması; - sənaye klasterlərinin yaradılması kənar və sənayenin strukturunun seçilmiş inkişaf istiqamətlərinə uyğun olaraq yenidən qurulması; -investisiya - innovasiya proseslərinin stimullaşdırılması, enerji və resurs qənaət edən, ekoloji təmiz texnologiyaların tətbiqinin sürətləndirilməsi; -investisiya mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi və səmərəliliyinin artırılması; -sənayenin inkişaf tempinin və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinin prioritetliyinin təmin edilməsi; -dünya sənaye əmtələri bazarının cari və gələcək konyunkturası haqqında informasiyalara malik marketinq sisteminin qurulması.

Xüsusi İqtisadi Zonaları sənaye siyasətinin vacib hissəsi hesab edilir və onların yaradılması məqsədilə zəruri olan bütün işlərin görülməsi nəzərdə tutulmuşdur. Standartlaşdırma siyasəti çərçivəsində sənaye sahələrində fəaliyyət göstərən müəssisədə Beynəlxalq standartların tətbiqi təmin edilməsinə xüsusi diqqət yetirilir.

Keyfiyyətli ali və peşə-texniki təhsil sisteminin sənayenin inkişafında önəmli rola malik olduğunu bilərək təhsil islahatlarında ali və peşə-texniki təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi, istehsal sahələri və regionlar üzrə ixtisaslı kadrlara olan tələbin proqnozlaşdırılması, onun təhlili və uçotu sahəsində fəaliyyətin, gücləndirilməsi, kadrların hazırlanması üzrə müvafiq şəraitin yaradılması ön plana çəkilir. Sənaye siyasəti həm də ölkədə iqtisadi artım bazasının genişləndirilməsi və keyfiyyətə yeniləşdirilməsi, bu sahədəki mövcud problemlərin həlli istiqamətində işlərin aparılması, ölkə sənayesinin inkişaf prioritetlərinin dəqiqləşdirilməsi, ölkənin resurs potensialının iqtisadiyyatın sahələri arasında və sahələr daxilində bölgüsünə və sənayenin inkişafına yönəldilən kompleks tədbirləri əhatə edir və onun əsas predmetini rəqabətqabiliyyətli və ixrac yönümlü malların istehsalı yolu ilə ölkə iqtisadiyyatının dünya təsərrüfatına səmərəli inteqrasiyasına zəmin yaratması təşkil edir.

Göründüyü kimi sənaye siyasətinin əsas məqsədini rəqabətqabiliyyətli və ixrac yönümlü malların istehsal etmək hesab edilir. Bu strateji yanaşma kimi qəbul edilir. Burada üç “İ” prinsipi – investisiya, innovasiya, inteqrasiya – öz əksini tapır. Bu strateji kursun həyata keçirilməsi məqsədilə dünya bazarlarına rəqabətqabiliyyətli məhsul ixrac etmək potensialına malik olan sənaye sahələrinin üstünlüklərindən səmərəli istifadə edilməsi və onların daha da artırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Əgər biz rəqabətqabiliyyətli sənaye məhsullarının istehsalı üçün milli strategiya yaratmasaq ölkə iqtisadiyyatında dərin yenidənqurma işlərinin aparılmasını təşkil edə bilmərik və bununla da xarici firmalarla rəqabətdə passiv obyekt ola bilərik. Bu baxımdan yanaşdıqda məlum olur ki, hökumətin həyata keçirdiyi məqsədyönlü büdcə siyasəti investisiyaların, xüsusən dövlət investisiyalarının kəskin artımını reallaşdırmışdır.

Məhz bunun sayəsində çox az bir zamanda cəmi investisiya qoyuluşlarının tərkibində daxili investisiyalar aparıcı mövqe qazanmış və milli sənaye rəqabətqabiliyyətinin təmin edilməsində mühüm rolu olan nəhəng infrastruktura

layihələri yerinə yetirilmişdir. Beynəlxalq əmək bölgüsünün dərinləşməsi və mübadilənin genişlənməsi, başqa sözlə iqtisadi qloballaşma bütün dünya ölkələrində milli iqtisadiyyatın fəaliyyətinin mühüm perspektiv əhəmiyyətə malik amili hesab edilir. İnkişaf etməkdə olan ölkələrin və keçid iqtisadiyyatı ölkələrinin böyük bir qismihimayəçilik və iqtisadiyyata hərtərəfli dövlət müdaxilələri siyasətindən qismən imtina etmişlər.

Azərbaycan xalqının ümummilli lideri Heydər Əliyev və layiqli davamçısı olan prezident İlham Əliyevin ardıcıl və sistemli müəyyən edilmiş sosial-iqtisadi siyasətin həyata keçirilməsi nəticəsində ölkəmizdə ağır sənaye son on illər ərzində sürətlə inkişaf etmişdir. (25, s.184) Ağır sənayenin diversifikasiyası neft amilindən asılılığı azaltmış, iqtisadi artımda qeyri-neft sektorunun payına yüksəlmişdir. 2008-ci ildən başlayaraq dünyada gedən iqtisadi proseslər yerli müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini yüksəltmək, idxaldan asılılığı azaltmaq, ixracıönümlü ağır sənayenin dinamik inkişafını və insan kapitalından səmərəli istifadənin tənzimlənməsinin yönəlik islahatların daha da dərinləşdirilməsini zəruri etmişdir.

Bununla əlaqədar, ölkə sənaye iqtisadiyyatının prioritet sektorlarının, beynəlxalq məsləhətçilər də cəlb olunmaqla, hərtərəfli təhlili nəticəsində sahəvi yanaşmanın praktik tətbiqi və müvafiq sahələr üzrə spesifik layihələrin həyata keçirilməsi üçün ardıcıl tədbirlər görülmüşdür. “Azərbaycan Respublikasında ağır sənaye inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi” (bundan sonra – Strateji Yol Xəritəsi), Azərbaycan Respublikası Prezidentinin “Milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə strateji yol xəritəsinin başlıca istiqamətləri”nin təsdiqi və bundan irəli gələn məsələlər haqqında” 2016-cı il 16 mart tarixli 1897 nömrəli Sərəncamı ilə müəyyən edilmiş vəzifələrin icrası məqsədilə hazırlanmışdır.

“Azərbaycan Respublikasında sənayenin inkişafına dair 2015–2020-ci illər üçün Dövlət Proqramı” ilə müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələr nəzərə alınmaqla - Strateji Yol Xəritəsi hazırlanarkən Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2012-ci il 29 dekabr tarixli 800 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan 2020: gələcəyə

baxış” İnkişaf Konsepsiyası, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2014-cü il 27 fevral tarixli 118 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikası regionlarının 2014–2018-ci illərdə sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı”, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2014-cü il 26 dekabr tarixli 964 nömrəli Sərəncamı ilə əsas götürülmüşdür.

Strateji Yol Xəritəsinin əsas məqsəd və vəzifələri mövcud ehtiyatları nəzərə alınmaqla və ağır sənaye sektorunda müasir inkişaf tənzimləyici və təşviq siyasəti həyata keçirməklə qeyri-neft sənayesinin dinamik inkişafı vasitəsilə ölkə iqtisadiyyatının diversifikasiyasına, ağır sənaye əlavə dəyərin və məşğulluğun yüksəldilməsinə, ətraf mühitin mühafizəsinə və nəticədə, dayanıqlı iqtisadi inkişafa nail olmaqdan, əhalinin məşğulluq, həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasını təmin etməkdən ibarətdir. Bu məqsədə çatmaq, reallaşdırmaq üçün isə milli iqtisadiyyat və iqtisadiyyatın əsas sektorları üzrə strateji yol xəritəsinin başlıca istiqamətləri rəhbər meyar tutulmaqla, 2016–2020-ci illər ərzində Azərbaycan Respublikasında ağır sənaye sahələrində aşağıdakı hədəfləri strateji baxımdan müəyyən edilmiş mühüm faktorlardır: (35, s.144)

- mövcud vəsaitlərin optimallaşdırılması;
- aktivlərin fəaliyyət mexanizminin tənzimlənməsi;
- rəqabətədavamlı sənaye sahələrinin qurulması;
- maliyyə dəstəyi təmin edilməsi;
- beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan əməkdaşlığın həyata keçirilməsi

Mövcud vəsaitlərin - aktivlərin optimallaşdırılması strateji məqsədi çərçivəsində ağır sənaye üzrə məhsuldarlığın və səmərəliliyin artırılmasının təminatı, enerji istehlakında optimal səmərəliliyin yüksəldilməsi, aktivlərin və mövcud potensial gücünün sistemləşdirilmiş reyestrinin lahiyələndirilməsi üzrə tədbirlər nəzərdə tutulur.

Maliyyə dəstəyinin təmin olunması, rəqabətədavamlı sənaye sahələrinin yaradılması, beynəlxalq təcrübəyə əsaslanan əməkdaşlığın həyata keçirilməsi

hədəfləri regional tələbat baxımından dəyər zəncirlərində iştirakın təmin edilməsi, idxalın əvəzlənməsi fəaliyyətinin dəstəklənməsi, maşınqayırma sənayesi və metallurgiya kompleksinin, habelə bu sahədə xidmət sektorunun inkişaf etdirilməsi 4 fəaliyyətlərini əhatə edir. Eyni zamanda strategiyada alternativ maliyyələşmə vasitələrinin rolu göstərilir, beynəlxalq standartlara və idarəçilik prosedurlarına uyğunlaşma ilə bağlı istiqamətlər əks edilir.

Azərbaycan da həmçinin qlobal iqtisadiyyat sisteminə daxildir. Bu isə özünün aşkar üstünlükləri ilə yanaşı, ölkənin dünya iqtisadi konyunkturasından asılılığı ilə bağlı risklər yaradır. Bunun üçün rəqabətqabiliyyətli milli istehsalçıların qlobal təsərrüfat sistemində mövqeyinin optimallaşdırılması və milli iqtisadiyyatın səmərəliliyinin artırılması vəzifələri günün əsas məsələsinə çevrilmişdir.

Gələcək də Azərbaycanda sənayesinin inkişafı üçün bütün lazımi şərait mövcuddur. Bu tələblərin əlverişli biznes mühiti, enerji və nəqliyyat infrastruktur, xammal resurslarının beynəlxalq bazarlara çıxışın təmin olunması və geniş maliyyə imkanlarının, ixtisaslı kadr potensialının mövcudluğu və institusional potensialın yenilənməsi bu prosesin əsasını təşkil etməkdədir. Həmçinin sənaye zonalarından kənarda mövcud olan sənaye layihələrinin müəssisədən kənar infrastruktur təminatının yüksəldilməsi naminə dövlət vəsaiti hesabına həyata keçirilən infrastruktur layihələrinin özəl sahə investisiyaları ilə əlaqələndirilmiş mexanizminin qurulması inkişaf yönümlü layihələndirmələrdən hesab olunmaqdadır. Eyni zamanda, dövlət-özəl tərəfdaşlıq modellərinin tətbiqinin reallaşmasının təmin edilməsinin bir sıra qabaqcıl ölkələrin təcrübəsindən əsaslananaraq diqqət mərkəzində saxlanılması məqsədəuyğundur.

Makroiqtisadi sabitlik və əlverişli biznes mühitinin təmin olunması sənayesinin inkişafı üçün əsas şərtlərin yaradılmasıdır. Müşahidələr göstərir ki, daxili bazarın asılı olmayaraq istehsal modelinə yanaşma keçid həcmi sənayenin ixrac yönümlü idxal əvəzləyici inkişafını tələb edir.

2.2 Azərbaycanı sənaye müəssisələrinin strateji planlaşdırma tətbiqinin təhlili və qiymətləndirilməsi

Planlaşdırmanın texnologiyası dedikdə, onun əməliyyatlarının reqlamentləşdirilməsi, müəyyən prosedurlara, mərhələlərə sintezi, həmçinin firmaların zəruri istehsal vasitələri ilə, o cümlədən lazımi texnika ilə təchiz edilməsi nəzərdə tutulur.

Planlaşdırmanın əvvəlində məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi durmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, bir qayda olaraq, əməli təcrübədə firma müxtəlif səviyyələrdə bir neçə məqsədə malik ola bilər. Müxtəlif səviyyələr üçün nəzərdə tutulan məqsədlər əlaqələndirilməlidir ki, ali səviyyəli planlar sonrakı səviyyənin məqsədlərinə uyğun gəlsin. Biz bununla mürəkkəb iyerarxiya ilə müəyyənləşdirilən məqsədlər sistemində malik oluruq.

Məqsədlər sisteminin təsirli olması üçün o, aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

a] Reallıq. Məqsədə çatmaq üçün real zəmin olmalıdır. Yoxlamanın həyata keçirilməsi planların tərtibi çərçivəsində yerinə yetirilməlidir.

b] Cari vəziyyət. Məqsəd məzmununa, miqyasına, zaman baxımından məhdudlaşdırılmasına, səlahiyyət dərəcəsinə görə dəqiq olmalıdır.

v] Əhəmiyyətliyinə görə düzülüş qaydası aydın, anlaşıqlı olmalıdır; məqsədlərin sistemliliyi və planlaşdırmanın alt sistemlərinin qarşılıqlı əlaqələri bu tələbdə özünü biruzə verməlidir;

q] Əlaqələndirmə. Ayrı–ayrı məqsədlər bir–birinə uyğunlaşdırılmalı və bir–biri ilə razılaşdırılmalıdır. Şübhəsiz, məqsədlər arasında ziddiyyət ola bilər, lakin bu münaqişə yalnız mümkün, yol verilə bilən hədudlar çərçivəsində mövcud olmalıdır.

d] Aktualıq. Köhnəlmiş məqsədləri aradan qaldırmaq, bir kənara atmaq lazımdır. Plan gerçək vəziyyətə uyğunlaşdırılmalıdır.

Məqsədin müəyyənləşdirilməsi zamanı müəssisənin xarici şəraitinin və daxilindəki şərtlərin dəyişilməsi nəzərə alınmalıdır.

e] Tam əhatəlilik. Planlaşdırmanın qeyri-dəqiqliyinə yol verməmək üçün bütün məqsədlərin həmin sistemdə sadalanmasına nail olmaq lazımdır.

c] Həyata keçirməyin mümkünlüyü. Məqsədlər elə müəyyənləşdirilməlidir ki, onlar icraçı bölmələrlə əlaqələndirilmiş olsun;

z] Yoxlanılmaq imkanı. Sistem anlaşıqlı və sənədləşdirilmiş olmalıdır ki, bu da aşkarlıq və sadəlik prinsipinin həyata keçirilməsinə imkan yaradır.

Qarşıya qoyulan məqsədlərə onların reallaşdırılmasını dəstəkləyən, təmin edən alternativlər toplusu olmadan nail olmaq mümkün deyil. Üstəlik, mümkün qədər çox alternativ məlumatların əldə edilməsi zəruridir, çünki hər hansı bir məsələ üzrə müxtəlif variantları nəzərdən keçirmədən qərar qəbul etmək, bir qayda olaraq, iqtisadi baxımdan səmərəsizdir. Beləliklə, məqsəd qarşıya qoyulduqdan sonra ona nail olmağın bütün mümkün variantları müəyyənləşdirilir. [18, s.5]

Bu mərhələdə müqayisə edilən alternativ variantlardan yalnız məqsədlərə nail olmağın səmərəliliyi meyarına cavab verənlərini seçmək zəruridir. Bu zaman qeyd etmək lazımdır ki, strateji və taktiki planlaşdırma sistemində konkret alt sistemlərinin inkişaf prosesinin planlaşdırılmasına məxsusluğundan asılı olmayaraq, qərarların səmərəliliyi meyarları müxtəlif olacaq. V.M. Arxipov qeyd edir ki, idarəetməyə dair qərarların səmərəliliyinin aspektləri fərqləndirilir: firmanın məqsədlərinə nail olmaq dərəcəsini özündə əks etdirir; məqsədlərin və onlara yetişmək üçün fəaliyyət tərzinin müəyyənləşdirilməsi strateji planlaşdırmanın predmetidir və bu səbəbdən də məqsədlə bağlı səmərəliliyi strateji məqsəd adlandırmaq qanunauyğun olar; məsrəflə bağlı resursların istehsalın nəticələrinə çevrilməsi üsullarının əlverişliliyi taktiki səmərəlilik adlanır [16, s.117].

Məqsədlərə müvəffəqiyyətlə nail olmağın meyarları aşağıdakılardır:

- Satış həcmnin ən yüksək göstəricisi;
- Satış tempinin ən yüksək sürəti;

- Firmanın real vəziyyətində istehsalın anım tempinin ən yüksək olması.

Əlbəttə ki, bu zaman firmanın fəaliyyət göstərdiyi mikromühitin və makromühitin əsas amillərini nəzərə almaq məqsədə uyğundur.

Planların tərtibi mərhələsində artım templəri nəzərə alınarkən məqsəd seçiminin keyfiyyətinin planlarda nəzərdə tutulması, məqsədlərin xarici mühitin tələblərinə, müəssisənin imkanlarına, işçilərin mənafeələrinə müvafiq olması, strategiyanın qarşıya qoyulan məqsədlərə uyğun gəlməsi əsas vacib şərtlərdən biridir. Planın tərtibi mərhələsi də planlaşdırmada əsas sayılır. Əgər plan qəbul olunubsa, bunun ardınca həmin planın icrası və ona nəzarət prosesi gəlir. iqtisadi ədəbiyyatlarda nəzarətin planlaşdırma prosesinə məxsus olması ilə bağlı müxtəlif fikirlər mövcuddur. Məsələn, C. Foster və Ç. Horiqner qeyd edirlər ki, nəzarət planlaşdırmanın yekun mərhələsidir [12, s.95]. Lakin hamı belə bir fikirdədir ki, nəzarətin nəticələri planlaşdırmanın sonrakı davamedici tsiklində və operativ planlaşdırma zamanı əldə rəhbər tutulur, çünki nəzarətin nəticələrinin təhlili planlar tərtib olunarkən lazımi məqsədlərin tapılmasının və müxtəlif variantların qiymətləndirilməsinin tərkib hissəsinə çevrilir.

Nəzarət planlaşdırma ilə yanaşı idarəetmənin ən mühüm funksiyalarından biridir. Odur ki, həm birinci, həm də ikinci proses müdirlərin və məsul rəhbər işçilərin qeyd-şərtsiz iştirakı ilə keçirilir. Planların tərtib olunması və onun üzərində nəzarəti həyata keçirməklə müəssisə planlaşdırmış olduğu satış, mənfəət və sair məqsədli parametrləri həqiqətən əldə edəcəyinə əmin olur.

Aparılmış tədqiqatların məntiqi nəticəsi kimi planların tərtib olunması zamanı ümumfirma strategiyasının müəyyən olunması vacib şərtlərdən biridir. Ümumfirma strategiyasının işlənilib hazırlanmasını üç üsuldan biri vasitəsilə həyata keçirmək mümkündür: tipoloji strategiyaların seçilməsi. yeni fəaliyyət üsulunun modelləşdirilməsi, yaxud intuitiv şəkildə qurulması.

Ümumfirma strategiyası həm də müvəffəqiyyət amillərinin reallaşdırılmasında yardımçı ola biləcək lahiyə və proqramları da özündə birləşdirir.

Ümumfirma strategiyasının işlənilib hazırlanması zamanı verilmiş alternativlər məcmusunu keyfiyyət baxımından nəzərdən keçirmək lazımdır. Strateji problemlərin keyfiyyət aspektləri məntiqi–lingvistik modellərə tabedir. Problemlər həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət aspektlərinə malik olduğundan, onların həlli üçün ənənəvi və məntiqi-lingvistik formaları tətbiq etmək məqsədəuyğundur [17, s.66]. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, belə modellərdə EHM-dən istifadə etmək çox çətindir, əksər hallarda isə mümkün deyildir.

Ümumfirma strategiyası funksional strategiyalarla dəstəklənməlidir: marketing, araşdırmalar və tədqiqatlar, məhsulun istehsal potensialının inkişaf etdirilməsi bura daxildir. Funksional strategiyaların işlənilib hazırlanması texnologiyası məntiqi, hesablama-analitik, formallaşdırılmış və qismən də intuitiv proseduraları əhatə edir.

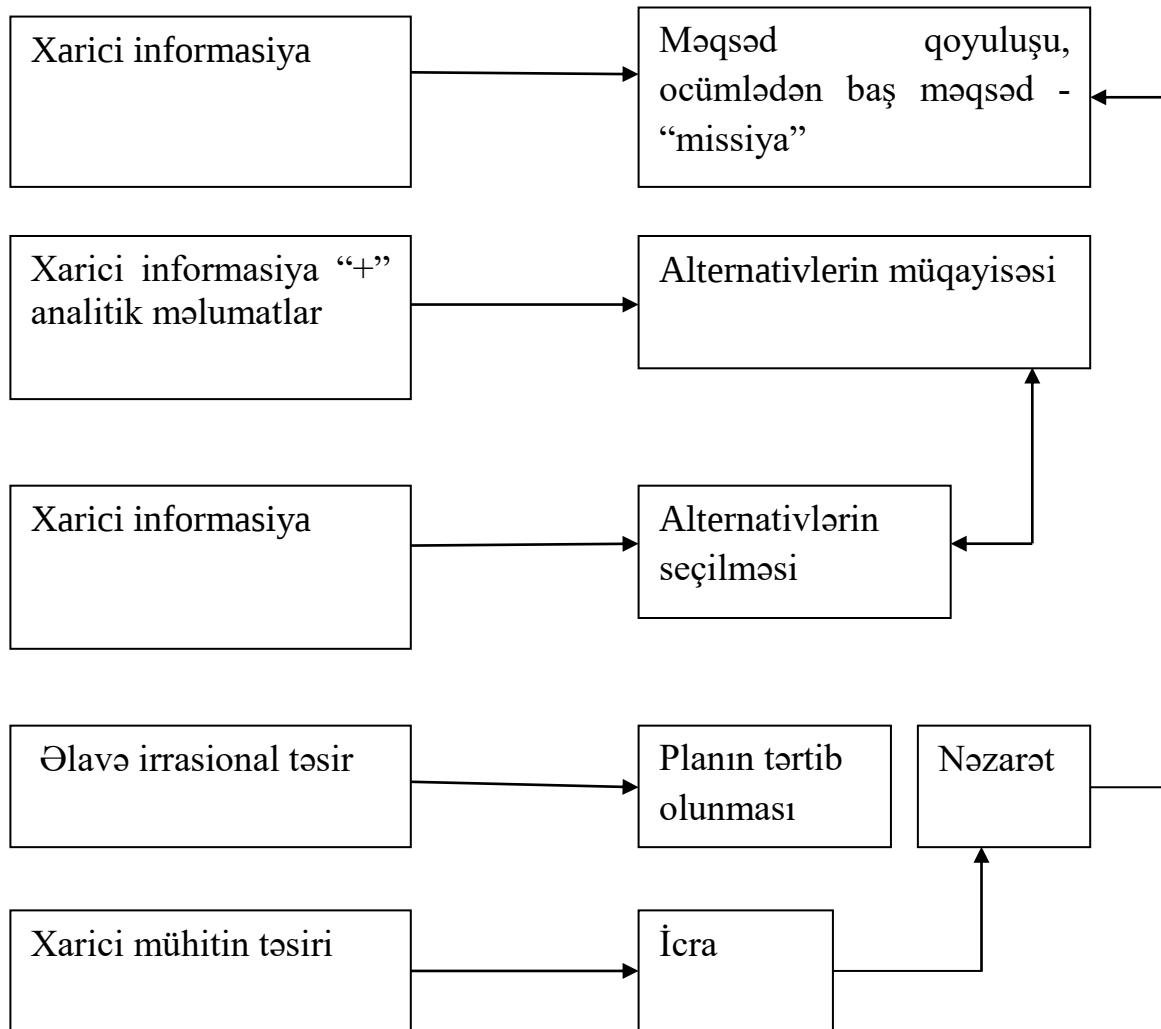
Təsərrüfat sahəsi səviyyəsində əmtəə bazarları üçün marketing strategiyası xüsusilə mühüm əhəmiyyətə malikdir. Təsərrüfat sahəsi özündə bir və yaxud bir neçə əmtəə bazarını birləşdirir.

Bütün firma miqyasında funksional strategiya yalnız həmin firmanın fəaliyyətinin ayrı-ayrı sahələri üçün deyil, bütövlükdə onun üçün sərfəli olan funksiyalardan ötrü daha məqsədəuyğun sayılır. Bu cür funksiyalar, əsasən, firmanın rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilir. Məsələn, kapital qoyuluşlarının idarə olunması, kompaniyanın nüfuzunun dəstəklənməsi, elmi araşdırmalar və tədqiqatlar onlara aid edilir.

Funksional strategiyaların işlənilib hazırlanması məsələsindən sonra biz maliyyə perspektivinin qiymətləndirilməsi məsələsinə qayıtmalıyıq. Maliyyə perspektivinin qiymətləndirilməsinin nəticələri əsasında strateji planlaşdırmada nəzərdə tutulan məqsədlər dəyişdirilə bilər. Şəraitdən asılı olaraq, firmalar hətta strateji planların əsasını, təməlini təşkil edən təsərrüfat fəaliyyəti sahələrinin strukturunu yenidən nəzərdən keçirmək məcburiyyətində qalırlar.

Bu, fəaliyyətdə olan firmalar qarşıdakı dövrdə kifayət qədər gəlir gətirmək qabiliyyətində olsalar da, daha uzaq perspektivə bir o qədər də böyük potensiala

malik olmadıqları hallarda zəruri hesab olunur. Belə hallarda istehsal fəaliyyətinin diversifikasiyasına əl atılır və işgüzar fəallığın yeni sahəsi yaradılır.[Sxem 2.1]



Şəkil 2.1. Planlaşdırma prosesi

Əslində təklif olunan sxem ənənəvi planlaşdırma prosesinin bütün zəruri elementlərini özündə birləşdirir, eyni zamanda, planlaşdırma ilə məşğul olmayan firmalar üçün də planlaşdırma prosedurunun sadələşdirilməsinə imkan verir. Bu sxemi planlaşdırma sisteminin qurulmasının ilkin mərhələsində və onun tətbiqi mərhələsində əldə rəhbər tutmaq olar.

Strateji planlaşdırma həm mövcud istehsalları qiymətləndirməyi, həm də firmanın gələcəkdə hansı istehsalları yaratmasına, öz qüvvələrini hansı sahələrə

yönəltməsinin arzu olunduğuna diqqət yetirməyi, eyni zamanda bu istehsalların vəziyyətlərini ifadə edir [32.s.431].

Firmadaxili planlaşdırma sisteminin təşkil olunması məsələsi mövzuya nəzəri baxımdan yanaşmanın açıqlanmasını məntiqi şəkildə tamamlayır. Çünki bu işi necə həyata keçirmək, həmin prosesi necə təşkil etmək və onu necə idarə etmək mümkün olduğunu izah edir. Planlaşdırma sisteminin təşkili və həmin sistemə rəhbərlik olmadan səmərəli, sistemli və hərtərəfli planlaşdırmanın həyata keçirilməsi də mümkün deyildir. Planlaşdırmaya müasir yanaşma planlaşdırma ilə digər təşkilati funksiyaların və fəaliyyət növlərinin qarşılıqlı əlaqəsinə əsaslanır və həmin qarşılıqlı asılılığın təşkilatda planlaşdırma sisteminin, informasiya və digər təminat alt sistemlərinin, həmçinin başqa sistem və proseslərin layihələndirilməsi zamanı nəzərə alınmasının zəruriliyini müəyyənləşdirir. Planlaşdırmanın təşkili zamanı problemin aşağıda sadalanan üç aspektinə diqqət yetirmək lazımdır:

1. Verilmiş təşkilati struktur hədudlarında planlaşdırma işlərinin əsas hissəsi harada cəmləşməlidir?
2. Firmaların rəhbərləri planlaşdırmaya nə qədər vaxt sərf etməlidirlər?
3. Planlaşdırmada iştirak etməyən müdirləri, həmçinin tərtib edilən planların əhəmiyyətli dərəcədə toxunduğu şəxsləri planlaşdırmanın gedişi barədə necə məlumatlandırmaq olar? [5, s. 581].

Təşkilatın strukturu fəaliyyətin koordinasiyası və inteqrasiyası ilə fərqləndirilməsi üsuludur [6,s.132]. Adi strukturlar, bir qayda olaraq, kimin nə üçün cavabdeh olduğunu və kimlərə münasibətdə bu və ya digər səlahiyyətlərə malik olduğunu göstərir.

Təşkilətmə məsələsi ilə bağlı fikirləri irəli sürən hər hansı araşdırma da təşkilati strukturun tiplərinin ənənəvi toplusu, yəni xətti, funksional. matris layihələri verilməlidir. Fəaliyyət növlərinin düzgün qruplaşdırılması və məsuliyyətin dəqiq bölüşdürülməsi üzərində qurulmuş “yaxşı” təşkilati struktur məhsuldar fəaliyyət üçün

şərait yaradır. Müəssisələr üçün şöbə yaxud bölmələr səviyyəsində planlaşdırma üzrə xüsusi struktur vahidlərinin yaradılması səciyyəvidir.

Əgər planın hazırlanması və onun həyata keçirilməsi üzrə məsuliyyət bütövlükdə haqqında yuxarıda danışdığımız bölmənin üzərinə qoyulma planlaşdırmanın müvəffəqiyyətlə apanılması və həyata keçirilməsi ehtimalı bir o qədər azalır. Planlaşdırma üzrə qrupun üzvləri planlaşdırılan məsələlər üzrə son qərar qəbul edən rəhbər işçi qarşısında hesabat verməli olduğunu nəzərdə tutmalıdır. Həmin planlaşdırmanın təşkilini ideal adlandırmaq mümkündür. Həmin rəhbər işçi bu qrupun gündəlik işi üzərində rəhbərliyi başqa bir şəxsə həvalə etdiyi halda da qrupa rəhbərlik etməlidir.

Firmanın rəhbərinin strateji planlaşdırma və qismən də taktiki planlaşdırma mərhələlərində iştirakı zəruridir. Həmçinin, nəzərdən qaçırmaq lazım deyilki, lazım gəldikdə planların tərtib olunması üçün kənardan cəlb edilmiş mütəxəssislərin də müvafiq köməyinə ehtiyac duyulur.

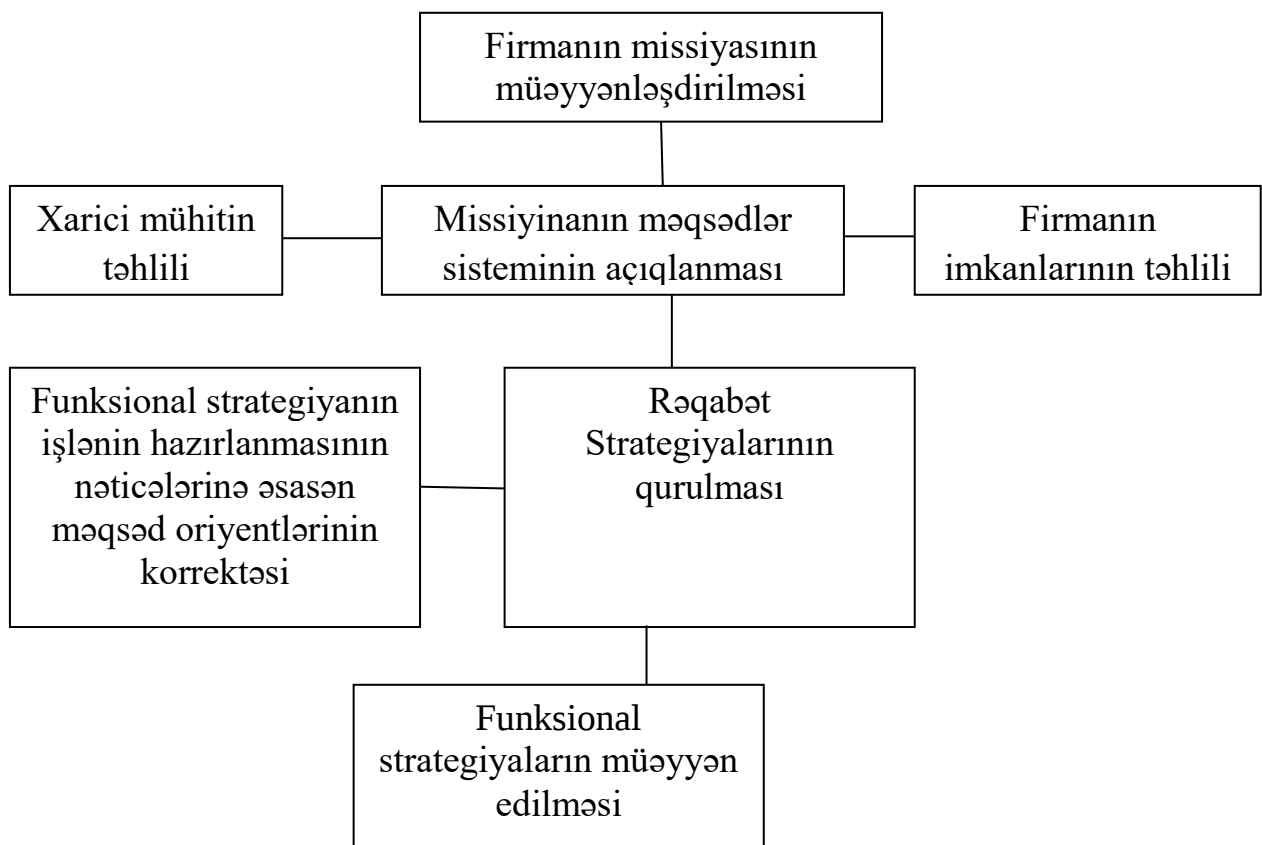
Planlaşdırmanın bütün aspektlərilə məşğul ola bilməz və ondan bu iş heç də tələb olunmur. Bu işdə onlara mütəxəssislərin köməyi lazımdır. Bu məqsədlə onlar informasiyanın toplanması və təhlili zamanı kənardan mütəxəssislər cəlb edə bilirlər və nəticədə, planlaşdırmanın keyfiyyətinin yüksəldilməsinə nail olurlar. Lakin istənilən halda heç bir firma rəhbərləri qərar qəbul etməkdən ötrü məsuliyyəti başqalarının öhdəsinə verə bilməzlər.

Müəssisə rəhbərləri planların tərtib olunması zamanı əsasən iki funksiyanı həyata keçirməlidirlər. Onlar vaxtının bir hissəsini fəaliyyətdə olan təşkilati struktur sxemi əsasında bir funksiyanın, qalan vaxtını isə planlaşdırma prosesinin təşkil edilməsi sxemi əsasında digər funksiyanın yerinə yetinməsinə sərf etməlidirlər. Bir gün ərzində həmin müdir növbə ilə gah birinci, gah da ikinci funksiyanı paralel olaraq yerinə yetirməlidir. Əgər rəhbər işçi iş gününü yuxarıda təsvir olunan şəkildə təşkil edə bilmirsə, onun təşkilati və ya peşəkar bacarığına şübhə ilə yanaşmaq lazımdır. Beləliklə, paralel təşkilati strukturların köməyi ilə istehsal və plan məqsədləri

və fəaliyyət növləri arasında sərhədləri müəyyənləşdirmək mümkündür. Bu zaman hər bir məqsədə nail olunması və hər bir fəaliyyət növünün yerinə yetirilməsi daha sərfəli və səmərəli olur. Buna görə də planlaşdırılmanın yaxşı təşkili onun tərtibi xə icrasının fasiləsiz aparılmasını nəzərdə tutur.

Planlaşdırmada iştirak etmədən əməli işdə qərar qəbul etməsi mümkün deyil, çünki planlaşdırma prosesində ən əsas nəticə elə məhz qərarın qəbul edilməsidir. [17, s.315].

Planlaşdırma zamanı real vəziyyət haqqında məlumatın əldə olunması çox vacibdir. Bu o deməkdir ki, plan bölməsinin əməkdaşları müəssisənin fəaliyyətini əməli şəkildə həyata keçirənlərlə sıx informasiya əlaqələrini təmin etməlidirlər. Planlaşdırma prosesi aşağıdakı sxemdə aydın təsvir olunmuşdur.



Şəkil 2.2. Firmanın inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanması sxemi

Qeyd etmək lazımdır ki, əgər biz planlaşdırma konsepsiyasına əsaslanır və yuxarıda deyilənlərə planlaşdırmanın həm də əlaqələndirmə funksiyasını əlavə ediriksə, həmin mövqeni təkcə informasiya toplanması və planlaşdırmanın həyata keçirilməsi zamanı yox, həm də bu proses başa çatdıqdan sonra da əldə rəhbər tutmalıyıq. Bu isə o deməkdir ki, rəhbərin bilavasitə təsir göstərdiyi texniki işçiləri də nə baş verdiyi barədə məlumatlandırmaq lazımdır. Onlara planlaşdırmanın fəlsəfəsi, strategiyası və metodologiyasını, həmçinin məlumatların yığılması və onların təhlili qaydalarını izah etmək lazımdır. Belə olduğu halda, planlaşdırılan və əldə edilən nəticələr daha qabarıq nəzərə çarpır. [12,41-46]

Bazar münasibətlərinin formalaşdığı bir şəraitdə burada göstərilən planlaşdırma texnologiyasının və planlaşdırma sisteminin respublikamızın sənaye firmalarında tətbiqi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Odur ki, istər dövlət xətti ilə, istərsə də özəl bölmələr tərəfindən müxtəlif məsləhət mərkəzləri və məsləhət firmaları yaradılmalıdır. Bu firmalar burada qeyd edilən planlaşdırma texnologiyalarının müəssisələrdə tətbiqi işinə köməklik göstərir.

2.3. Sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılmasında dünya ölkələri müəssisələrinin təcrübələrinin təhlili

Müasir dövrdə firmaların planlaşdırılmasının mahiyyəti və məqsədi müəssisələrin fəaliyyətinin və inkişaf istiqamətlərinin müəyyən edilməsini təmin etməkdir.

Beynəlxalq təcrübədə müəssisələr xarici iqtisadi məqsədlərini həyata keçirmək, planlaşdırma istifadə imkanlarının optimallaşdırılmaq üçün xarici iqtisadi fəaliyyətin müxtəlif növlərindən istifadə edirlər.

Firmadaxili planların işlənilib hazırlanmasına dair qabaqcıl dünya təcrübəsinə əsaslanaraq respublikamızın sənaye müəssisələrində firmadaxili planlaşdırma üzrə konkret tövsiyələr və təkliflər işlənilib hazırlanmışdır.

Firmalarda perspektiv ideyaların irəli sürülməsi təkcə ali rəhbərliyin və ya plan işi ilə məşğul olan peşəkar mütəxəssislərin müstəsna hüququna aid deyildir. Firmada

yeniliklərə doğru istiqamətlənən təşkilati ideyalənn yayılması prinsipi əldə rəhbər tutulmalıdır. Bu məqsədlə məşvərət xarakteri daşıyan digər təşkilati formalar da təklif olunur. Bu cür təşkilati forma strateji xarakterdə olan xüsusi problemlərin həlli zamanı meydana çıxa bilər. Cari planlaşdırma qərarlarının qəbulu daha reqlamentləşdirilmiş qaydada olduğundan, burada həmin təşkilati formanı tətbiq etmək olmaz.

Rəhbərlik, müəssisə məqsədlərinə çatma bilmək üçün insan və digər müəssisə resurslarının planlanması, təşkilatlanması, istiqamətləndirilməsi və nəzarət edilməsi müddəti olaraq təyin oluna bilər [Nickels və digərləri, 2004]. Tərifdən də aydın olacağı kimi rəhbərlik funksiyaları, planlama, təşkilatlandırma, istiqamətləndirmə və idarə olmaqla dörd qrupda araşdırıla bilər. Müəssisələrdə rəhbərlik funksiyası idarəçilər tərəfindən reallaşdırılmaqdadır.

2.1 Planlama

Planlama, gələcəyin qiymətləndirilməsi və ona görə lazımı tədbirlərin görülməsi fəaliyyətidir. Hər rəhbərlik müddətinin çox əhəmiyyətli bir funksiyası olan planlama, təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün lazımı siyasət və üsulların seçkisi şəklində təyin oluna bilər.

Planlama, nə ediləcəyinin və ya nəyin, nə vaxt, harada və kim tərəfindən ediləcəyinin əvvəldən qərarlaşdırılması müddətidir. Buradan planlamanın məqsədə çatmaq üçün nə kimi işlərin ediləcəyini və bunların hansı sıraya görə necə və nə vaxt, nə qədər zamanda ediləcəyini və bunların sırasını göstərən bir qanun və gediləcək yolu göstərən bir model olduğu nəticəsi çıxmaqdadır.

Ayrıca planlamanın gələcəyə istiqamətli olması səbəbiylə görülmək işlərin müəyyən bir məqsəd istiqamətində hazırlanması və təşkil edilməsi lazımdır.

Planlama müddəti və bu müddət nəticəsində ortaya çıxan planlar müxtəlif bucaqlardan təsnif edilə bilər. Bu təsnif etmə, planlama dövrünə görə, təşkilat addımlarına görə və tiplərinə görə planlama şəklində edilə bilər. Ayrıca projekt

planlaması, taktik planlama, strateji planlama və tətbiq planlama şəklində bir planlama təsnif edilməsi də mümkündür. [Koçel,1998]

Planlama dövrünə görə planlar, qısa, orta və uzun vədəli planlardır. Qısa vədəli planlar bir ilə qədər, orta vədəli planlar 1-5 il arası, uzun vədəli planlar 5 il sonrasını əhatə edən planlardır.

2.2 Təşkilatlandırma

Təşkilatlandırma, bir müəssisənin məqsədlərinə çatma bilməsi üçün işçilərin, fəaliyyətlərin və qaynaqların təşkil edildiyi rədarçilik funksiyası olaraq təyin oluna bilər. Planlar, təşkilatlandırma fəaliyyətləri ilə yerinə yetirilməkdədir.

Təşkilatlandırma müddəti də planlama müddəti kimi dinamik bir xüsusiyyətə malikdir. Şərtlər dəyişdiyində təşkilatlandırma fəaliyyətləri də yeni şərtlərə görə təkrar təşkil edilməlidir [Reinecke və Schoell,1983].

Məsələn, uzun müddətdir çalışan işçilərin ayrılıb yeniləri işə girə bilər. İstehsalda istifadə edilən avadanlıqlar pozula bilər, beləcə yenilərini almaq ehtiyacı yaranır. Maliyyə dünyasında bəzi dəyişikliklər meydana gələ bilər. Bunun kimi bütün dəyişikliklər nəticəsində təşkilatın planları dəyişəcək, bu səbəbdən də təşkilatlandırma fəaliyyətləri də bu yeni planlara görə aparılacaq.

Təşkilatlandırma funksiyasında edilməsi lazım olan işlər, bu işləri edəcək olan kəslər və işlərin ediləcəyi yer arasındakı əlaqələrin qurulması müzakirə mövzudur. Bu əlaqələrin qurulmasındakı mərhələlər aşağıda kimi sıralanmışdır:

- Görüləcək işlərin təyin olunması
- İşləri edəcək olan kəslərin sahib olması lazım olan keyfiyyətlərin təyin olunması
- Bənzər və dəyişik işləri görəcək kəslər arasındakı əlaqələrin, səlahiyyət və məsuliyyət quruluşunun təyin olunması
- Xəbərləşmə kanallarının təyin olunması, bir başqa ifadəylə kimlərin kimlərlə və hansı kanallar vasitəsilə xəbərləşəcəklərinin təyin olunması
- Fiziki baxımdan kimlərin harada, nə vaxt və necə çalışacaqlarının təyin olunması

2.3 İstiqamətləndirmə

İstiqamətləndirmə, işçilərin təşkilati məqsədlərə çatma bilməsi üçün motivasiya fəaliyyətləridir. Burada idarəçilər, işçilərə liderlik edərək təşkilati məqsədlərini reallaşdırma yolunda motivasiya etməyə çalışmaqdadırlar.

İstiqamətləndirmə funksiyasının əhəmiyyəti, təşkilat üzvlərinin müəssisə məqsədlərini tamamilə mənimsəməyib bunların yanında öz fərdi məqsədlərinə prioritet vermələrindən irəli gəlməkdədir.

İdarəçi hər biri öz fərdi məqsədləri arxasında qaçan bu insanları təşkilati məqsədlərə istiqamətləndirərək və fərd ilə təşkilatın inteqrasiya olunmasını təmin edərək hər iki qrupun məqsədlərinə ən üst səviyyədə çatmasını təmin etmək məcburiyyətindədir. Bunu edərkən idarəçi liderlik, xəbərləşmə və motivasiya kimi texnikalar istifadə edə bilər.

2.4 Nəzarət

Rəhbərlik funksiyalarının sonuncusu olan nəzarət, təyin olunan məqsədlər, proseduralar, qaydalar, siyasətlər ilə reallaşan nəticələr arasındakı fərqi izlənilməsi olaraq təyin oluna bilər. Təşkilat içərisində texnologiyanın dəstəyini alaraq təsirli bir idarə sisteminin qurulması meydana gələ biləcək problemlərin erkən fərqləndirilib önlənməsini təmin edəcəkdir.

Nəzarət müddətində izlənilməsi lazım olan təməl mərhələlər aşağıdakı kimi sıralana bilər:

- Məqsədlərin təyin olunması,
- Məqsədlərə, plan və siyasətlərə uyğun standartların təyin olunması,
- Təyin olunan standartlardan kimlərin məsul olacağını təyin olunması,
- Nəzarət ediləcək nöqtələrin təyin olunması,
- Görülən fəaliyyətlərin ölçülməsi,
- Görülən fəaliyyətlərin sonunda reallaşan vəziyyətin əvvəldən təyin olunan standartlar ilə müqayisə edilməsi,
- Problemlər olarsa, təyin olunub şərh olunması,

- Düzəltmə qərarının alınıb lazım olan tənzimləmələrin edilməsi.

Yuxarıda sadalananlar müəssisələrin maliyyə resurslarının formalaşma mənbələrinin təhlilində detallı olaraq açıqlanan istehsal, satışa çıxarma, maliyyə, insan resursları kimi digər müəssisə funksiyaları ilə çox yaxın əlaqə içərisindədir. Bu müəssisə funksiyalarının hamısı bir idarəçilik müddətidir. Başqa bir deyişlə, bütün bu funksiyaların öz içlərində planlama, təşkilatlandırma, istiqamətləndirmə və idarə fəaliyyətləri reallaşmaqdadır. Bütün bunlar qaydasında getməzsə, müəssisələrin maliyyə resurslarında ciddi maliyyə itkilərinə səbəb ola bilər.

III FƏSİL

BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNİN PLANLAŞDIRILMASININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1 Sənaye müəssisələrində strateji planlaşdırmanın təşkili

Strategiya, sözü mənə etibarıyla "sövk etmə, yönəltmə, göndərmə, aparma və güdmə" deməkdir. Qədim yunan sərkərdəsi Strateqosun adından gələn və bu sərkərdənin müdafiə etmə sahəsindəki məlumat və taktikalarını ifadə etməkdədir. [68, s.105]

Strategiya anlayışı, əsrlərdir istifadə edilən və daha çox hərbi sahədə hakim olan bir anlayış olaraq qarşımıza çıxmaqdadır [Sütçü, 2008: 9]. Hərbi məzmununda strategiya, düşmənin nə edə biləcəyini və ya nə edə bilməyəcəyini təyin edərək, bu istiqamətdə ümumi plan qurmaq, öz qüvvələrini yerləşdirərək lazım olduğunda hərəkətə keçirmək deməkdir. Anlayış rəhbərlik sahəsində isə XX əsrin ikinci yarısında istifadə edilməyə başlanmışdır. Strategiya, burada da bənzər yanaşma ilə müəssəsinin ətrafıyla əlaqələrini təşkil edən və rəqabət üstünlüyü təmin edə bilmək məqsədiylə qaynaqlarını hərəkətə keçirən bir taktika mənasındadır.

Ümumi strategiya anlayışının, artıq müdafiə etmə siyasəti çərçivəsində qala bilməyəcəyi və hər ölkənin [ya da təşkilatın] ümumi siyasətindən ayırd edilə bilməyəcəyi asanlıqla aydın olmaqdadır. Hər cür siyasi və iqtisadi fəaliyyətlər cəmiyyətin rifahına, tələbinə və meyllərinə yönəltdiyi üçün strategiyanın bugünkü sahəsi psixoloji, ictimai, iqtisadi, ideoloji, hərbi və administrativ mövzuları da əhatə etməkdədir.

Rəhbərlik baxımından bir tərif vermək lazım olsa, strategiya, müəssəsinin müxtəlif funksiyaları arasında meydana gələn qarışıqlıqları açıqlığa qovuşduran və ümumi məqsədləri təyin edən xüsusiyyətləri təşkil edən, iqtisadi bir mühitdə təşkilatın optimuma çatması ilə əlaqədar seçilmiş qərarlar bütünüdür.

Planlaşdırma anlayışı: Plan, bir qərar ya da qərarlar cəmidir. Bu qərar, ya da qərarların xüsusiyyəti, gələcəkdə nail olunmaq və ya reallaşdırılmaq istənen müəyyən

nöqtə və ya vəziyyətlərə yardım edir. Bu səbəbdən ən ümumi tərif olaraq "plan, gələcəkdə hara çatmaq istəndiyinin, nələri reallaşdırmaq istəndiyinin qərarlaşdırılmasıdır" şəklində deyə bilərik. Belə bir qərar planlıdır. Planların tək fərqi, onların birdən çox qərarı ehtiva etməsi, qərarlar cəmi olmasıdır.

Planlaşdırma; ən ümumi mənasiyla, əvvəldən təyin olunmuş hədəflərin reallaşdırılmasına qaynaqların hərəkətə keçirilməsi, təsirli olaraq istifadəsi və nəticə əldə etməyə istiqamətli məlumat əsaslı bir səydir. Başqa bir izaha görə, gələcəkdə hara çatmaq istəndiyinin və oraya necə çatılacağına əvvəldən təyin olunmasıdır. Bir başqa ifadəylə planlaşdırma, müəssəsinin məqsədlərini təyin etmə, bu məqsədlərə çatmaq üçün ümumi strategiyalar təyin etmə, müəssəsədəki işçiləri koordinasiya və inteqrasiya etmək üçün detallı planlar meydana gətirmə müddətidir. Planlaşdırma, hara, nə vaxt, necə, nə üçün, hansı vasitə və üsulla, harada və kimlərin vasitəçiliyi ilə çatılacağına təyin olunması əməliyyatıdır.

Planlaşdırma ilə qərar vermə arasında çox möhkəm bir əlaqə var. Bəzən planlaşdırma yerinə qərar vermə anlayışının istifadə edildiyi görülməkdədir. Qərar vermə, müxtəlif variantlar içindən ən uyğun olanının seçilməsidir. Ən uyğun variantın seçilməsi, planlaşdırmanın da ən uyğun olanının seçkisidir [62, s169].

Rəhbərlikdə planlaşdırma funksiyası, elmi olaraq klassik rəhbərlik nəzəriyyəsinin rəhbərlik müddəti yanaşması ilə başladılmışdır. Rəhbərlik müddətinin planlaşdırma mövzusunda təsbitləri hələ də istifadə edilməkdədir. Lakin bu funksiya son illərdəki müəssə sahəsində reallaşan dəyişmələrə paralel olaraq təkamülləşmişdir. Təkamülləşmə nəticəsində planlaşdırma anlayışı, strateji planlaşdırma şəklində çevrilmişdir. Xüsusilə, təşkilat strukturlarındakı yeni inkişaf, strateji düşüncənin əhəmiyyətini artırmışdır.

Strateji planlaşdırma. Strateji planlaşdırma mövzusunda bir çox tərif edilmişdir. Bu təriflərin bəzilərinə baxacaq olsaq, sadəcə baxsaq; müəssəsinin olduğu nöqtədən məqsəd qoyduğu nöqtəyə çatmasını təmin edən əməliyyatların cəmidir. Daha əhatəli başqa bir izaha görə strateji planlaşdırma, bir müəssəsinin gələcəkdə müvəffəqiyyətli

olması üçün müəssəsinin üst rəhbərliyi tərəfindən, gələcəyin hazırlanması, lazımlı prosedura və əməliyyatların inkişaf etdirilməsi müddətidir. Digər bir izaha görə strateji planlaşdırma, müəssəsinin məqsədlərinə çatması üçün müəssəsinin fəlsəfəsi və missiyasının təyin olunması, məqsədlərin müəyyən olunması və strategiyanın seçilməsinə bağlı qərarların verilməsidir.

Ümumi bir tərif vermiş olsaq da, strateji planlaşdırma; müəssəsinin gələcəyinə və strukturca dəyişikliklərinə istiqamətli, missiyasını və bütünlüklə hədəflərini təyin edib, olduğu ətrafda və fəaliyyət mühitindəki vəziyyətini nəzərə alaraq, müəssə üçün tətbiq oluna bilən alternativlər arasından birini seçərək tətbiq etmək üzrə edilən plandır [59, s. 41].

Strateji planlaşdırma bütün müəssəni əhatə edən bağlayıcı bir çərçivə meydana gətirməkdədir. Bu xüsusiyyəti ilə strateji planlar, müəssəsinin daha alt səviyyədə aparılan planlarına əsas təşkil edirlər.

Strateji planlaşdırma ilk dəfə 1960-cı illərdə özəl sektor tərəfindən gündəmə gətirilmiş, 1980-ci illərdən sonra qazanc məqsədi güdməyən müəssisələr tərəfindən də istifadə edilməyə başlanmışdır. 1970-ci illərdə planlaşdırma mütəxəssislərinin sayı artmağa başlamışdır. Strateji planlaşdırma özünə xas bir quruluş, personal və texnika inkişaf etdirmiş, firmalar, mütəxəssis qruplar quraraq bunu rəhbərliyə strategiya meydana gətirmə və bunları müəssə içərisində idarə edə bilmələrinə köməkçi olaraq istifadə etməyə başlamışlar.

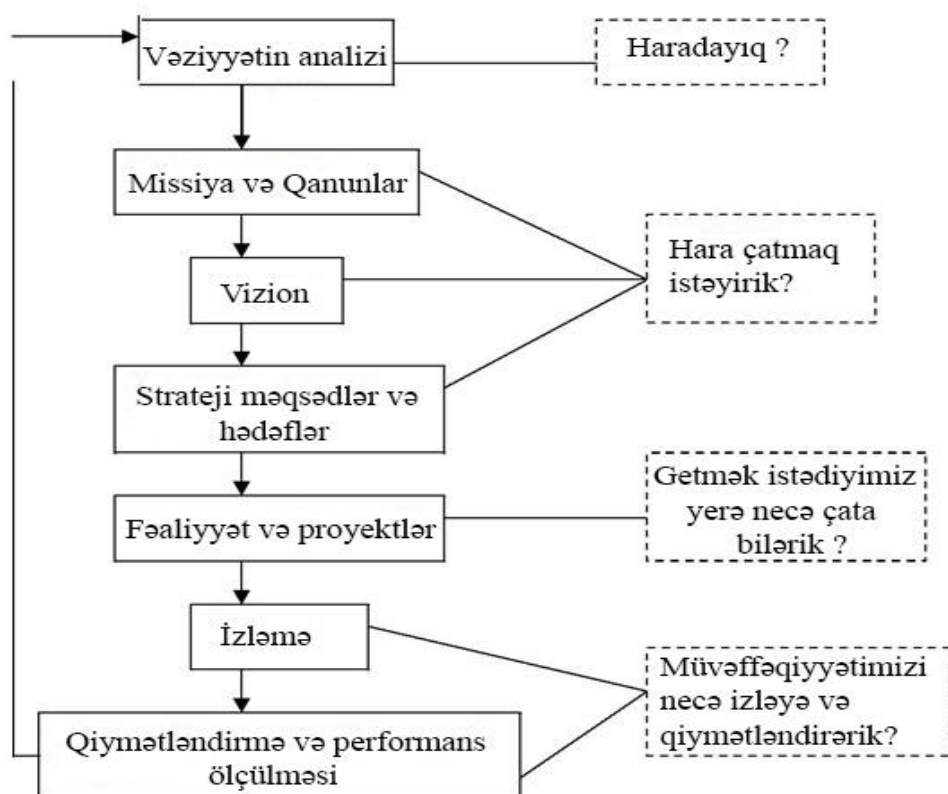
1980-ci illərə gəldikdə, strateji planlaşdırma müəssəsinin dörd divarı xaricində nələr olub bitdiyini araşdırmaya başlamışdır. Mütəxəssislər strateji planlaşdırmağı müəssəylə ətrafı arasındakı əlaqələri qəbul edə biləcək şəkildə yenidən tənzimləməyə başlamışdır.

Təşkilatların getdikcə daha kompleks bir hala gəlməsi, ətrafın davamlı dəyişməsi, naməlumluq və qərarlılığın artması, iqtisadi səbəblər, artan rəqabət, texnoloji çatışmazlıqlar, dəyişən sosial-siyasi və hüquqi şərtlər, bazar şərtləri kimi səbəblərlə təşkilatların ayaqda qala bilmələri və müvəffəqiyyətli olmaları getdikcə

çətinləşməkdədir. Bu səbəblə cəmiyyət və özəl sektorda bütün müəssələr vizion sahibi, dəyişiklikləri zamanında görə bilən və sürətlə cavab verə bilən idarəçilərə və bunu tətbiq edəcək strategiyalara ehtiyac duymaqlıdır. Strateji planlaşdırmanın əhəmiyyət qazanmasındakı təməl faktorlar; dəyişmənin universal bir xüsusiyyət qazanması, texnoloji sahədə yaşanan sürətli dəyişmələr, rəqabətin artması və demokratikləşmə olaraq sıralanmaqdadır.

Yuxarıdakı yazılardan da aydın olacağı kimi strateji planlaşdırma bir müddəti ifadə edir.

Strateji planlaşdırma müddəti: Bu işdə strateji planlaşdırma müddəti vəziyyət analizi, missiya və qanunlar, vizion, strateji məqsədlər və hədəflər, fəaliyyət və proyektlər, izləmə, qiymətləndirmə və performans ölçülməsi olmaqla ələ alınmışdır [baxın: Şəkil 3.1]



Şəkil 3.1. Strateji planlaşdırma müddəti

Vəziyyət Analizi

Vəziyyət analizi, strateji planlamanın ilk addımı olaraq, təşkilatın "haradayıq" sualına cavab tapması üçün edilir [Acar, 2007: 33]. Vəziyyət analizi, xarici təhdidlər və daxili zəifliklər üzərində çalışaraq, xarici fürsətlər və daxili güclər arasında strateji bir uyğunlaşma tapmağa yönələn ən üst rəhbərlik cəhdini tələb edir.

Vəziyyət analizində əsas olaraq bu qiymətləndirmələr edilir [56, s. 42-43]:

- Tarixi inkişaf
- Müəssəsin qanuni öhdəçilikləri
- Müəssisənin fəaliyyət sahələri ilə məhsul və xidmətlərinin təyin olunması
- İştirakçı analizi [müəssisənin hədəf kütləsi və müəssə fəaliyyətlərindən müsbət-mənfi istiqamətdə təsirlənənlərin, əlaqədar tərəflərin analizi]
- Müəssisə daxili analiz [müəssisənin quruluşunun, insan qaynaqlarının, maliyyə qaynaqlarının, təşkilati mədəniyyətinin, texnoloji səviyyəsinin vs. analizi]
- Ətraf analizi [müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi mühitin və xarici şərtlərin analizi]

Missiya və Qanunlar

Gələcək üçün plana başlamadan əvvəl məqsəd, ya da missiya nəzərdən keçirilməlidir. Bu ifadə təşkilatın niyə var olduğunu qısaca açıqlamaqdadır. Missiya, bir təşkilatın qəti olaraq nə etdiyinin açıqlanmasıdır.

Hər təşkilatın, təşkilatın etdiyi işlə əlaqədar düşüncəsi, yanaşması, dəyərləri və fəlsəfəsi olur. Təşkilatı digərlərindən ayıran, fərqli edən xüsusiyyətlər var. Missiya bunun ifadə edilmiş şəkli [Ülgen və Mirze, 2004: 68]. Missiya qurulma qanunu olaraq da adlandırılır. Missiya açıq və köklü bir ifadə olmalıdır. Digər bir deyişlə missiya bir müəssədəki hissə və ya vahidin nəyi reallaşdırmaq üçün var olduğunu və

ya məsuliyyətlərinin nələr olduğunu şərhidir. Bunun ümumiyyətlə nizamnamədə və ya müəssə qaydaları hökmlərində ifadə edilməsi arzu edilir.

Missiya anlayışını üç başlıq altında sıralamaq mümkündür :

- Missiya, müəssisələrdə çalışanlara yol göstərən bir rəhbərdir. Strateji rəhbərliyin başlanğıc mərhələsində strategiya, missiyanın təyin olunduğu sərhədlər daxilində ələ alınmalıdır.
- Müəssisə missiyası, ortaya qoyduğu dəyər və fəlsəfə normaları ilə çalışanlar arasında bir körpüdür.
- Müəssisə missiyası, bütün ictimai iştirakçılara müəssəsinin işi, sahib olduğu dəyərlər və təşkilatın fəlsəfəsi ilə əlaqədar bir şərh xüsusiyyətindədir.

Vizion:

Vizion, azərbaycancada görüş, görmə gücü, xəyal kimi mənalara gəlməkdə olub, müəssələr baxımından gələcəkdə nail olunmaq istənilən vəziyyətin, nöqtənin şəkilini ifadə etməkdədir. Vizion, müəssəsinin nə olmaq istəyirik sualına verilən cavabdır. Gələcəkdə olmağı arzuladıqları vəziyyətin ifadəsidir.

Vizion təşkilatın işçiləriylə birlikdə yaradırlar. "Vizion gələcəyə bağlı bir təsviri, idealları və prioritetləri, təşkilatın nəyi xüsusi və tək etdiyinə dair duyğunu, onun var olma səbəbini ortaya qoyan bir silsilə qanun və dəyəri ifadə edər" [54, s. 36].

Vizion bir quruluşun ən güclü motivasiya vasitəsidir. Vizion canlı və mənalı olsa, insanları fərqiə vaxdirmak üçün çaşdırıcı şeylər edə bilərsiniz. Vizion ifadəsi ilə ideal bir gələcək açıqlanar.

Vizion meydana gətirərkən missiyanın gerçək insani dəyərlərini ortaya çıxarmaq lazımdır. Daha sonra müştərilərimizin və digər iştirakçılarımızı tanımaq və missiyamıza çatacaq dəyərləri təyin etmək lazımdır. Son olaraq da missiya və dəyərləri lazımlı ləhcəylə açıqlamaq vizion bəyanı üçün əhəmiyyətlidir. Təşkilat

içindəki və xaricindəki insanları motivasiya edəcək şəkildə köçürülməsi əhəmiyyətlidir

Vizion bəyanı; bir nöqtə və ya dövrə bağlı önümüzdəki ən az beş, on ili ehtiva etməlidir. Açıq, köklü bir tək cümlə olmalıdır.

Digər tərəfdən də, müəssələrdə təsirli bir vizionun yaradılması üçün Tom Peters səkkiz qanun qarşıya qoymuşdur. Bu qanunlar:

- Vizionun təsirli olaraq qəbul edilməsi üçün insan davranışlarına təsir edəcək səviyyədə olmalıdır
- Kifayət qədər açıq olmalı və təşkilatın müvəffəqiyyətini qamçılmalıdır
- Hər zaman ən mükəmməli hədəfləməlidir
- Sərt qaydalarla təyin olunmamalı, hər zaman müəyyən bir elastikliyi ehtiva etməlidir
- Sabit və yeniliklərə açıq olmalıdır
- İşçilərə səlahiyyət dövrünü məqsəd qoymalıdır
- Keçmişi şərəflə xatırlamalı və gələcəyə hazırlaşmalıdır
- Ən mükəmməli məqsəd qoymalıdır.

Strateji Məqsədlər və Hədəflər

Strateji məqsədlər, vizion və missiyanın möhkəm və ölçülə bilən hədəflər şəklində ifadə edilməsini təmin edər. Strateji planın detallarına bağlı çərçivəni strateji məqsədlər meydana gətirər. Strateji məqsədlər, missiya ifadəsindən daha diqqətə cəlb olmaqla yanaşı, yaradıcılığı və yeniliyi etina etdirici olacaq qədər kafi ümumiliyə sahibdirlər. Məqsədlər bir bütün olaraq təşkilatın strateji istiqamətini təyin edər.

Təşkilatın məqsədləri, təşkilatın gördüyü işləri, fəaliyyətləri nə üçün etdiyini, nəyi və ya nələri əldə etmək üçün etdiklərini ifadə edən nəticələr olaraq təyin olunmaqdadır [53, s. 185]. Bu əhatədə strateji məqsədlər, müəssəsinin ümumi bir çərçivədə çatmağı düşündüyü nöqtənin nə olduğunu göstərir.

Strateji məqsədlərin təyin olunması strateji planlama müddətində təşkilatın qaynaqlarını doğru təsis etməsini, prioritetlərinin və seçimlərinin əlaqədar hər kəs tərəfindən başa düşülməsini, məsuliyyətlərin dövrünü və nəticələr baxımından hesab verməyi asanlaşdırması baxımından kritik bir mərhələ olaraq qəbul edilməkdədir.

Strateji məqsədlərin hansı sahələrdə təyin olunacağı mövzusunda ümumi bir uzlaşma təmin edilə bilməmiş olmasına baxmayaraq, fərqli qaynaqlarda ümumiyyətlə 7-12 sahədə təyin olunması təklif edilməkdədir. Bu sahələrdən bəziləri; qazancılıq, böyümə, müştəri təmini, bazar payı, mali gətirləri, texnologiya, operativ təsirlilik, resurs istifadəsi kimi mövzulardan meydana gəlməkdədir.

Hədəflər, təyin olunmuş olan strateji məqsədlərin təşkilatın hissələrinə görə detallı hala gətirilmiş son vəziyyətidir. Strateji planlama müddətinin "harada olmaq istəyirik?" qisimini meydana gətirir. Hədəflər, strateji məqsədlərin həqiqi olub olmadığını göstərməsi baxımından olduqca faydalıdır. Beləcə hər alt səviyyədə təyin olunan və tətbiqə getdikcə yaxınlaşan bu hədəflər, daha üst məqsədlərin nəzərdən keçirilib aktuallaşmasında təsirli olar. Bir təşkilat üçün yaradılan hədəflər diqqətə cəlbə, ölçülə bilən, çatıla bilən və davamlı olmalıdır. Bu zaman hədəflər büdcə ilə uyğun olmalıdır. Hədəflər müəyyən olunarkən əvvəlcə missiya və məqsədlər nəzərdən keçirilər və arzulanan nəticələrə qərar verilər. Daha sonra nəticələri əldə edə bilmək üçün bir zaman müəyyən olunur və hər məqsəd üçün performans ölçüsü təyin olunur.

Fəaliyyətlər və Proyektlər:

Fəaliyyətlər və proyektlər, strateji plan müddətinin "hədəfə necə çatacağıq?" qisimini meydana gətirir. Fəaliyyətlər və proyektlər: strateji planı tətbiq etmək üçün istifadə edilən strategiyaların və addımların detallı bir tərifidir. Hər bir hədəfin yerinə yetirilməsindən məsul olan vahidlərin rol və məsuliyyətləri ilə səlahiyyətləri bu mərhələdə açıq bir şəkildə ifadə edilir .

Prioritetləndirilərək sıralanan və məsul vahidləri təyin olunan hədəflərin şərhli edildikdən sonra, bu hədəflərə çatmaq üçün lazım olan fəaliyyət və proyektlər bir

prioritet sırası daxilində müəssə tərəfindən burada ələ alınacaq. Prioritetləndirmə edilərkən; təşkilatın səlahiyyət sahəsi daxilində, inkişaf planları, illik proqramlar, regional proqramlar, hökumət proqramları, iqtisadi proqramlar, varsa xüsusi tənzimləmələr başda olmaqla siyasət yaradılması müddətində təyin olunan sənədlər də əsas olaraq alınacaq. Prioritetləndirmədə, ayrıca davamlılıq, fəaliyyət, məhsuldarlıq, təsir səviyyəsi və uyğunluq qanunları da göz qarşısında saxlanılacaq.

Strateji planlama müddətində "getmək istədiyimiz yerə necə çata bilərik?" sualına cavab xüsusiyyətində yaradılması lazım olan tətbiq strategiyası, strateji planın bütünü ilə uyğun və qarşılıqlı təsirə açıq bir şəkildə yaradılmalıdır.

Fəaliyyətlər və proyektləri əhatə edən hərəkət planları, təşkilatın məqsədi, hədəfləri və missiyasını təməl götürərək proqram və alt proqramların müvəffəqiyyətə çatması üçün istifadə edilən üsulları və strategiyaları detallı bir şəkildə açıqlayar.

Planın fərziyyələri hərəkət planına daxil edilməlidir. Bu fərziyyələr, strateji planın söykəndiyi gələcəklə əlaqədar gözləntiləri açıqlamaqdadır. Gələcəklə əlaqədar şərtlər diqqətə cəsarpan bir şəkildə dəyişəcəksə, planın fərziyyələrinin və dolayısılə strateji planın yenidən nəzərdən keçirilməsi ehtiyacı doğrulacaq. Bu gələcəkdəki performansı mənalı bir şəkildə təsir edə biləcək keçmiş təcrübələr, mövcud fəaliyyətlər və proyektlər ilə əlaqələndirilər [60, s.145]

İzləmə:

İzləmə, verilən vəzifələrin məqsəd qoyulduğu kimi icra edilib icra edilə bilmədiyinin; arzulanan nəticələrə həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət olaraq çatılıb çatılmadığının təqibi üçün rəhbərlik tərəfindən [davamlı olaraq] təkrarlanan əməliyyat və fəaliyyətlərin nəzərdən keçirilməsi müddətidir.

Məqsəd və hədəflərin reallaşdırılmasına bağlı inkişafaların müəyyən bir sıxlıqla hesablanması və əlaqədar tərəflər ilə təşkilat daxili və təşkilat xarici orqanların qiymətləndirməsinə təqdim edilməsi, izləmə fəaliyyətlərini meydana gətirər.

İzləmə strateji rəhbərlik dövrünün əhəmiyyətli bir mərhələsini meydana gətirməkdədir.

İzləmə, strateji planda ortaya qoyulan hədəflərə bağlı reallaşmaların sisteməlik olaraq izlənilməsi və hesabatlanmasıdır. Hesabatlama izləmə fəaliyyətinin təməli vasitəsidir. İzləmə hesabatı, strateji məqsədləri, hədəfləri, fəaliyyət və proyektləri, reallaşmalar mövzusunda şərhləri və mövcud vəziyyət haqqında məlumatları ehtiva etməlidir. İzləmə hesabatları rəhbərliyə strateji məqsədləri və hədəfləri qiymətləndirmə imkanı təqdim etməklə yanaşı gözlənilməz hadisələrə qarşı sürətli və təsirli tədbir görülməsinə köməkçi ola bilməkdədir [36, s. 45].

İzləmə, rəhbərliyə köməkçi olan sistemli bir fəaliyyətdir. İzləmədə hesabatlar və digər ünsiyyət kanalları istifadə edilməsinin xaricində; ayrıca əsas olaraq resurslar, fəaliyyətlər və çıxışlar üzərində sıxlaşılmaqdadır [67, s. 136].

Sürətli dəyişmənin hakim olduğu bir ətrafda, hər şey planlandığı kimi getməyə bilər. Bu səbəblə, strateji plan nə qədər yaxşı hazırlanmış olursa olsun, bir sıra gözlənilməz vəziyyətlər ortaya çıxa bilər. Bu vəziyyətdə lazım olduğu halda planda dəyişiklik etməklə davamlı bir izləmə, qiymətləndirmə və performans ölçümü mərhələsinin yaradılması lazımdır.

Qiymətləndirmə və Performans Ölçümü:

Ümumi mənada tətbiq nəticələri ilə əvvəldən təyin olunan strateji məqsəd və hədəflərin müqayisə etməli analizidir. Bu müddətdə əsas olaraq performans ölçümü və qiymətləndirməsi reallaşdırılır. Bu ölçümün sağlam edilə bilməsi üçün müvəffəqiyyət standartlarının, başqa bir deyişlə çatılması istənilən nəticələrin nələr olduğu dəqiq və aydın bir şəkildə əvvəldən ortaya qoyulmalıdır.

Qiymətləndirmə, təşkilatın strateji seçkilərinin tətbiqdə əldə edilən məlumat və təcrübələrinin işığında dəyişdirilməsi, ya da uyğunlaşdırılması lazım olub, olmadığını anlamaya qarşı olaraq edilən bir idarədir.

Performans ölçümü, performans göstəriciləri istifadə edilərək tətbiq nəticələrinin ölçülməsidir. Performans ölçümü və qiymətləndirməsi, reallaşan nəticələrin əvvəldən təyin olunan strateji məqsəd və hədəflərlə hansı ölçüdə üst-üstə düşdüyünün ortaya qoyulmasıdır.

Təşkilatların məqsədlərinə çatıb çatmadığının və ya hansı ölçüdə müvəffəqiyyət təmin etdiyinin təyin olunması, ölçülmələrin sayəsi ilə aydın ola bilər. Gedişatı izləyə bilmək üçün əvvəldən planlanmış məqsədlərə və fəaliyyətlərə, bunlar üçün qoyulmuş ölçülərə ehtiyac var. Bu ölçülər maddi, fiziki kimi ölçülə bilən və ya ölçülə bilməyən xüsusiyyətə istiqamətli ölçülər ola bilər.

3.2 Sənaye müəssisələrinin biznes planının tərtibinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Azərbaycanda biznes fəaliyyətinin çətinliklərinə baxmayaraq bu sahədə müəyyən irəliləyişlər nəzərə çarpır.

A. Şəkərəliyevin hesablamalarına görə Azərbaycanda müxtəlif mülkiyyət formalarına məxsus 65 minə yaxın müəssisə mövcuddur [15, s.67]. Bu müəssisələrin 50 minə yaxını özəl bölmənin, 15 mini isə dövlət bölməsinin payına düşür.

Bazar münasibətlərinin tənzimləndiyi dövrdə mövcud rəqabət şəraiti ilə ayaqlaşmaq, real mövqeyini mühafizə etmək üçün konkret və geniş miqyaslı fəaliyyət proqram-planı olamlıdır. Bu cür vəziyyətdə mövcud müəssisələrin həyata qadirliyinin təmin edilməsində onların gələcək fəaliyyətinin düzgün seçilməsində müəssisənin mənfəətli işləmələrinə təminat verilməsində düzgün tərtib olunmuş biznes-planların əhəmiyyəti və rolu danılmazdır.

Respublikamız müstəqillik əldə etdikdən sonra keçmişdən ona miras qalmış, öz dövrü üçün vacib olan istehsal obyektlərini yenidən dirçəldilib müasir tələblərə cavab verən səviyyəyə qaldırılmalıdır. Bu məqsədin həyata keçirilməsi üçün xarici iş adamlarının kreditorların və investorların bu sahəyə cəlb edilməsi zəruridir. Bu isə öz növbəsində diqqətlə təhlil və tərtib edilmiş biznes-layihələrin hazırlanmasını tələb edir.

Biznes-plan dedikdə - məhsul istehsal edən və ya xidmət göstərən yeni müəssisələrin yaxud da fəaliyyətdə olan köhnəsinin modernləşdirilməsinə yönəldilmiş əsaslı tikintinin həyata keçirilməsini, texnologiyanın mənimsənilməsini,

avadanlıqların alınmasını və kadrların hazırlanması və ixtisaslarının artırılması tədbirlərini özündə birləşdirən kompleks plan nəzərdə tutulur. Biznes-plan müəssisənin keçmişdəki, indiki və gələcək fəaliyyətinin qısa yazılmış şərhidir.

Biznes-planın əsas məqsədi maliyyə və istehsal sahələri üzrə bütün fəaliyyətin planlaşdırılması və əsaslandırılmasında etibarlılığı təmin etməkdir. Biznes-plan konkret məhsul istehsalı yaxud xidmət göstərilməsi ilə bağlı imkanların və tələbatların dərin, obyektiv təhlilini özündə əks etdirir. Biznes-planın funksiyaları olduqca genişdir. Ümumi şəkildə biznes-planın funksiyalarını firmadaxili və firmaxarici funksiyalara ayırmaq olar. Biznes-planın firmadaxili funksiyalarına aşağıdakıları aid etmək olar:

- firmanın inkişaf strategiyasının və onun fəaliyyətinin ayrı-ayrı istiqamətlərinin işlənilib hazırlanması;
- yeni məhsulların [xidmətlərin] yaradılması layihələrinin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi;
- firmadaxili elmi-texniki, istehsal və kommersiya potensiallarının qiymətləndirilməsi və firmadaxili ehtiyatların aşkar edilməsi;
- yeni avadanlıqların və yeni texnologiyaların alınması üzrə tədbirlərin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi;
- yeni kadrların firmaya cəlb edilməsi üçün seçilməsi və firma işçilərinin ixtisaslarının artırılması;
- firmanın maliyyə vəziyyətinin gedişinə nəzarət;
- firma fəaliyyətində risk səviyyəsinin aşağı salınması və tədbirlərinin işlənilməsi;
- firmanın əlverişli imicinin [nüfuzunun] formalaşdırılması;
- firmanın bankrotluq və böhran vəziyyətinin xəbərdarlığı və s.

Biznes planının xarici funksiyalarına misal olaraq aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- layihənin həyata keçirilməsinə investisiyanın cəlb edilməsi;

- dövlət bölməsi müəssisələrinin [eləcə də özəl bölmənin] layihələrinin dövlət planlarına salınmasını təmin etmək və mərkəzləşdirilmiş mənbədən vəsait almaq üçün onun əsaslandırılması;
- bank krediti almaq;
- fond bazarında firmanın səhmlərinin müvəffəqiyyətlə reallaşmasını təmin etmək;
- layihənin yaradılmasının zəruriliyinin təşkilati-maliyyə cəhətdən əsaslandırılması;
- birgə istehsal fəaliyyəti həyata keçirmək üçün tərəf müqabillərini, o cümlədən xarici subyektlərin kapitalının müəssisəyə cəlb edilməsi.

Bazar iqtisadiyatı şəraitində biznes-plan işgüzarlığın bütün sahələrində istifadə edilən işçi vasitədir. Biznes-plan firmanın fəaliyyəti prosesini təsvir edir. onun rəhbərinin hansı yollarla firmanın vəzifələrinə və məqsədinə nail olacağını, ilk növbədə müəssisənin mənfəətinin artırılmasını təmin edəcəyini açıqlayır. Yaxşı işlənib hazırlanmış biznes– plan firmanın inkişafına köməklik göstərir. bazarda onun mövqeyini möhkəmləndirir, firmanın imkanlarının perspektiv planının əsasını təşkil edir, yeni məhsul istehsalının və xidmətlərinin göstərilməsinin əsas müddəalarını müəyyən edir və onun həyata keçirilməsi üsullarını seçir.

Biznes-plan firmanın daimi sənədidir, o mütəmadi olaraq yeniləşdirilir və firmanın fəaliyyət göstərdiyi mühit dəyişikliklərini. eləcə də firmədaxili amilləri nəzərə alır.

Biznes-plan ixtisaslaşdırılmış elmi təşkilat tərəfindən aparılan makroiqtisadi təhlillə, firmadaxili təhlili əlaqələndirir. Adətən, hər bir firmanın biznes planı olmalıdır. Müxtəlif firmaların biznes-planlarını işləyib hazırlamaq imkanları birbirindən fərqlənir. Bir sıra kiçik firmalar biznes-planın hazırlanmasına kənar fiziki şəxsləri və subyektləri cəlb edə bilər. Firmanın biznes-planının, onun konkret fəaliyyətinin geniş təhlili əsasında işlənib hazırlanması üçün o aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- məlum əmtəə istehsalının konkret layihəsinin hazırlanması;
- yeni növ məhsul istehsalının mənimsənilməsi, yaxud xidmətin göstərilməsi;
- iqtisadi məsələlərin həll edilməsi üçün konkret maliyyə, texniki-iqtisadi və təşkilati mexanizmin öyrənilməsi;

Biznes-plan firmanın fəaliyyətinin strategiyasını müəyyən edən sənəddir. Bununla yanaşı o, limanın inkişafının ümumi konsepsiyasına söykənir; firmanın daha geniş iqtisadi və maliyyə strategiyasının işlənilib hazırlanmasını, konkret tədbirlərin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasını özündə əks etdirir.

Biznes-plan investisiya proqramının həyata keçirilməsi müddətinin iki-üç il olan bir hissəsini əhatə edir.

Biznes-planın işlənilib hazırlanmasını aşağıdakı mərhələlərə bölmək olar:

- ✓ birinci mərhələ - firmanın inkişaf konsepsiyasının işlənilməsi;
- ✓ ikinci mərhələ - investisiya proqramının işlənilib hazırlanması;
- ✓ üçüncü mərhələ - orta müddətli biznes planın işlənilib hazırlanması;
- ✓ dördüncü mərhələ - biznes-planın həyata keçirilməsi tədbirlərinin işlənilməsi.

Strateji sənəd olan biznes planın əsas xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, onun məsələlərinin qoyuluşu real maliyyə imkanları ilə balanslılıq təşkil etməlidir. Biznes planın qəbul edilməsi üçün ən zəruri şərt maliyyə resursları ilə təmin edilməsidir. Bu layihənin ən əsas nəzərə alınacaq müddəasıdır və layihə hazırlanarkən əsas diqqət məhz bu sahəyə yönəldilməlidir.

Biznes – plan layihələri innovasiya xüsusiyyətləri daşımaqla yanaşı kifayət qədər tam işlənilib hazırlanmalıdır. Məlum olmalıdır ki, bu layihənin həyata keçirilməsi üçün nə qədər xərc lazımdır və bu nə kimi iqtisadi səmərə verəcəkdir.

Biznes-plan bir sıra məsələlərin həll edilməsinə imkan yaradır, bunlardan ən əsasları: firmanın məqsədəuyğun imkanları istiqamətlərinin iqtisadi əsaslandırılması; firma fəaliyyətinin gözlənilən maliyyə nəticələrini, ilk növbədə satış həcmi, mənfəət, səmərəlilik əmsali və s. hesablanması; firmanın seçilən strategiyasının həyata

keçirilməsi üçün zəruri olan maliyyə ehtiyatlarının alınması mənbələrinin müəyyən edilməsi; layihənin həyata keçirilməsi üçün kadrların seçilməsi.

Biznes-planın hər bir məsələsi yalnız digərləri ilə qarşılıqlı əlaqədə həll edilə bilər.

Beləliklə, biznes-planın əsas qayəsi firmanın strateji məsələlərinə maliyyə resurslarının yönəldilməsidir. Məhz, biznes-plan firmanın kapitalının artırılması vasitəsidir. Planın hazırlanması prosesi başlanmış işi bütün incəlikləri ilə təhlil etməyi tələb edir. Bundan başqa gələcək tərəf müqabilləri ilə danışıqların aparılması və biznes razılaşmalarının həyata keçirilməsi üçün başlıca sənəddir, firmaya işçilərin cəlb edilməsində mühüm rol oynayır.

Beləliklə, biznes-plan firmadaxili sənəd olmaqla bərabər eyni zamanda firmaxarici sənəddir. Bu xüsusilə, kənar investorlar üçün daha vacibdir. Onlar investisiyalarını yönəlttikləri layihələri ətraflı öyrənir, onun səmərəliliyini daha dərinləndirən təhlil edir və bununla da investisiyalaşdırma üzrə qərar qəbul edirlər.

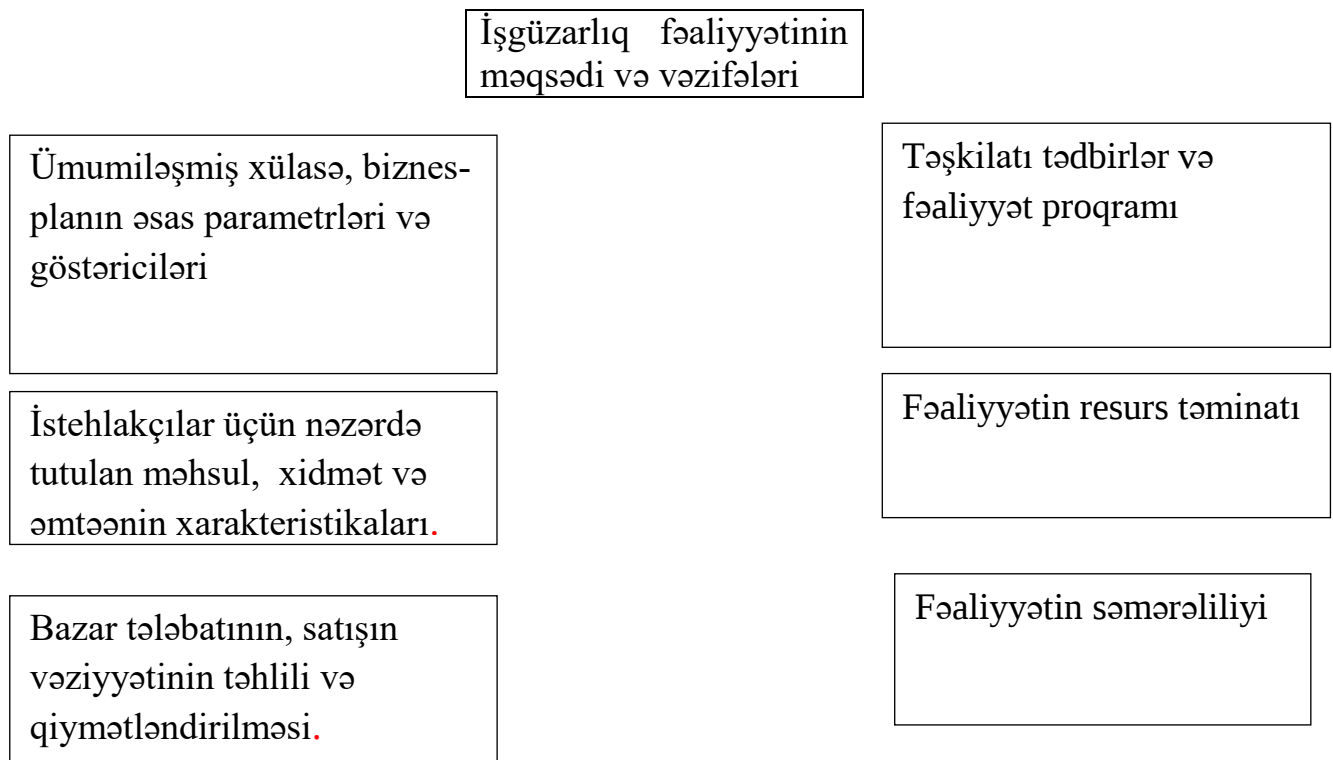
Biznes-planın strukturu və tərkibinə olan tələblər dəqiq rəqləmləndirilməlidir. Odur ki, ayrı-ayrı ölkələrdə hətta, firmalarda, kredit təşkilatlarının biznes-planın tərkibi və strukturuna qoyulan tələblər bir-birindən fərqlənirlər. Əslində bu belə də olmalıdır. "Belə ki, ayrı-ayrı biznes fəaliyyəti sahələri və obyektləri bir-birindən öz spesifik xüsusiyyətləri ilə kifayət qədər fərqlənirlər.

Burada müxtəlif mənbələrə istinad edərək biznes-planın strukturu haqqında məlumat verməyi lazım bilirik.

Biznes planının strukturunun əsasən aşağıdakı kimi yeddi bölmədən ibarət olması münasib hesab edilir. Bu bölmələr 3.1 cədvəldə verilmişdir.

İşgüzarlıq fəaliyyətinin əsas məqsədi mənfəət qazanmaqdır. Nəzərdə tutulan fəaliyyət planlaşdırılarkən ilk növbədə qazanılacaq mənfəətin həcmi müəyyən edilməlidir və əmin olunmalıdır ki, layihə arzu olunan mənfəəti təmin edəcəkdir. Bu zaman, ümumiyyətlə biznes-planın formalaşması gedişində vaxt amilini nəzərə almaq

lazımdır. Başqa sözlə gözlənilən mənfəəti qazanmaqla bərabər onun illər üzrə bölgüsü də müəyyən edilməlidir.



Sxem 3.1 Biznes-planın strukturu

Biznes-planın əsas məqsədindən yəni, maksimum mənfəət qazanmaqdan başqa digər məqsədləri də ola bilər.

Firmanın nəzərdə tutulan fəaliyyət istiqamətlərindən asılı olaraq onun məqsədləri də müxtəlif olacaqdır.

Firmanın fəaliyyət strategiyasından asılı olaraq, onun məqsədləri cədvəl 3.1-də verilmişdir.

Cədvəl 3.1

Firmanın strategiyasından asılı olaraq onun biznes planının məqsədi

Firmanın strategiyası	Biznes-planın məqsədi
-----------------------	-----------------------

Məhsul istehsalını artırmaq	1. Məhsul istehsalını müəyyən həddə yaxud dəfə artırmaq 2. Firmanın bazara çıxardığı məhsulun bazardakı xüsusi çəkisinin məlum həddə yaxud məlum dəfə artırmaq
İstehsal həcmnin yüksək templo artımı nəzərdə tutulmalıdır	1. Xalis mənfəəti artırmaq 2. Məhsulun keyfiyyətini yüksəltmək 3. Servis və xidmətlərin xüsusi çəkisinin artırılması
Məhsulun çeşidlərini dəyişmək	1. Yeni növ məhsul istehsalının mənimsənilməsi müddətinin aşağı salınması 2. Yeni məhsulun istehsalının artım tempinin sürətləndirilməsi 3. Yeni bazar segmentinə çıxmaq və köhnə əmtələri tədricən istehsaldan çıxarmaq

“Ümumiləşmiş xülasə, biznes-planın əsas parametrləri və göstəriciləri” adlanan ikinci bölmə ümumiləşmiş bölmə olmaqla planın əsas ideyasını və məzmunu qısaldılmış şəkildə özündə əks etdirir. O tədricən plan işlənildikcə dəqiqləşdirilir və biznes-plan tam hazır olanda başa çatır. Ümumiləşmiş bölmədə aşağıdakılar əhatə edilir:

- layihənin baş məqsədi;
- işgüzarlıq fəaliyyətinin qısa xarakteristikası, nəzərdə tutulan planın son nəticəsi və ona nail olmaq yolları;
- layihənin həyata keçirilməsi müddəti;
- layihənin həyata keçirilməsilə əlaqədar olan xərclər;
- gözlənilən səmərə və nəticəlilik;
- nəticələrdən istifadə sahələri.

“İstehlakçılar üçün nəzərdə tutulmuş məhsul, xidmət və əmtəənin xarakteristikaları” adlanan üçüncü bölmədə aşağıdakılar qeyd edilməlidir:

- işgüzarlıq məhsulunu tam surətdə təsəvvür etmək üçün əyani məlumatlar; məhsulun nümunəsi, təsviri, şəkli; istehlakçılar haqqında məlumat, əməyə olan tələbat, istehsalçıların qabiliyyəti, əmtəyə olan tələbatın dinamikası, məhsul satılacaq qiymətin proqnozu.

“Məhsulun satış bazarının, tələbatın və satış həcmnin təhlili və qiymətləndirilməsi” adlanan dördüncü bölmə əmtəyə olan tələbatın və məhsulun satış qiymətinin proqnozlaşdırılmasının davamıdır. Bu məhsulun istehsal və satış həcmnin proqnozlaşdırılmasından əvvəl yerinə yetirilir.

Biznes-plan hazırlanarkən o bir tərəfdən bazarın tədqiqi, təhlili və qiymətləndirilməsinə əsaslanır, digər tərəfdən potensial alıcılar yaxud ticarət təşkilatları ilə əvvəlcədən müəyyən edilmiş razılaşmalara əsaslanır.

Layihənin ölçüsündən və həyata keçirilməsi müddətindən asılı olaraq müxtəlif vəziyyətlər yaranır. Qısa müddətli kiçik layihələr zamanı yüksək əminliklə məhsulun alıcılarını və istehlakçılarını müəyyən etmək mümkün olar ki, bu da istehsal həcmi barədə qərar qəbul etməyə kömək edər.

Uzunmüddətli iri işgüzarlıq layihələri zamanı daha mürəkkəb vəziyyət yaranır. Bu halda işgüzarlıq məhsuluna olan tələbatın ödənilməsinə, onun satışını və istifadəsini müəyyən etmək fərziyyələrə, qiymətləndirmələrə hesablamalara və proqnozlara əsaslanır.

Hesablama–analitik üsulu və satış bazarının qiymətləndirilməsi ilə yanaşı marketing fəaliyyəti və digər təsirlər vasitəsilə bazarın fəallaşdırılması məsələsinə də baxılmalıdır.

Dördüncü bölmə hazırlanarkən digər işgüzarların fəaliyyəti, rəqabətdə olanlar, onların imkanları, qabiliyyətləri və qiymət siyasətlərinin nəzərə alınması zəruridir.

Bu məqsədlə biznes-planlaşdırma işlərinə, rəqabətin nəzərə alınması ilə proqnozlaşdırılan satış həcmi üzərində düzəlişlərin aparılması da daxildir. “Fəaliyyət proqram və təşkilati tədbirlər” adlanan beşinci bölmə - işgüzarlıq fəaliyyətinin

növündən [istehsal, kommersiya, maliyyə, vasitəçilik, intellektual] daha çox asılıdır. İşgüzarlıq fəaliyyəti proqramına aşağıdakılar daxildir:

- marketinq səyinin gücləndirilməsi [reklam, satış bazarının müəyyən edilməsi; istehlakçılarla təmasda olmaq, onların irad və təkliflərinin nəzərə alınması];
- istehsal işgüzarlığı olan halda məhsul istehsalının həyata keçirilməsi;
- kommersiya işgüzarlığında əmtəənin alınması, daşınması və reallaşdırılması;
- alıcılara satış prosesində və satışdan sonra xidmət göstərilməsi.

Təşkilati tədbirlər fəaliyyət proqramının ayrılmaz hissəsidir və aşağıdakıları əhatə edir: biznes planın həyata keçirilməsinin idarə edilməsi üsullarının işlənilib hazırlanması; icraçıların fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi; layihənin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun müəyyən edilməsi; əmək haqqının stimullaşdırılmasının xüsusi formasının seçilməsi; kadr təminatı: uçot-nəzarət və digər işlərin həyata keçirilməsi.

“Biznesin resurs təminatı” adlanan altıncı bölmədə - işgüzarlıq layihəsini həyata keçirmək üçün zəruri olan resursların növləri və həcmi, eləcə də onların alınması mənbələri və üsulları haqqında məlumat verilir.

Resurs təminatına maddi, əmək, maliyyə və informasiya təminatı daxildirlər.

İnformasiya resurslarına elmi-texniki və statistik, eləcə də sorğu nəticəsində yığılan informasiyalar daxildir.

Yeddinci bölmə-biznes layihənin səmərəliliyidir. Bu biznes-planın son yekun bölməsidir.

Biznes fəaliyyətinin ən ümumiləşmiş səmərəlilik göstəricisi ilk növbədə mənfəət və rentabellik səviyyəsidir. Bundan başqa sosial və elmi-texniki səmərəlilik göstəriciləri də nəzərə alınır. Bu bölmədə eyni zamanda işgüzarlıq fəaliyyəti nəticələrini uzunmüddətli təhlilinin aparılması da məqsəduyğundur.

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

1. Firma haqqında məlumat, onun məqsədi, vəzifəsi və imkanı;

2. Əmtəələrin [xidmətlərin] növləri;
3. Əmtəələrin [xidmətlərin] satış bazarı;
4. Satış bazarında rəqabət;
5. Marketing planı;
6. İstehsal planı;
7. Təşkilati və xarici iqtisadi əlaqələr planı;
8. Firmanın fəaliyyətinin hüquqi cəhətdən tənzimlənməsi;
9. Risk və sığorta təminatı;
10. Maliyyə planı;
11. Maliyyə strategiyası;

Bu bölmələr haqqında qısaca məlumat verək:

Birinci bölmədə – firmanın rekvizitləri. yerləşdiyi yer, fəaliyyət növü, biznesdəki məqsədi, imkanı və onların reallaşdırılması strategiyası, firmanın kreditləri və investorları haqqında məlumat verilir. Biznes-planın həyata keçirilməsinin də gözlənilən nəticəsi. pul vəsaiti risk, gözlənilən xalis mənfəətin təxmini kütləsi; satışın arta biləcək həcmi; həyata keçiriləcək təşkilati – texniki və satış tədbirləri, onlar üzrə cavabdeh şəxslər, tədbirlərin həyata keçirilməsi müddəti; əmtəə istehsalına çəkilən xərclər və onların planlaşdırılması; icarəyə götürülmüş sahənin [avadanlığın] geri qaytarılması vaxtı; firmanın iş şəraitinin xüsusiyyətləri; firmanın qeydiyyatdan keçməsi haqqında məlumat; əlaqə telefonları [telefaks] və s. göstərilir.

Firmanın imkanlarına baxılarkən ilk növbədə əsas diqqət strateji planlaşdırmaya yönəldilməlidir.

Bu bölmədə firmanın mövcud iş şəraiti, ona təsir edən amillər də nəzərə alınmalıdır.

“Məhsulların [xidmətlərin] növləri” adlanan ikinci bölmədə firmanın bazara çıxaracağı bütün əmtəə və xidmətlər şərh edilir. Burada, həmçinin aşağıda qeyd edilənlər də əhatə edilir: firma tərəfindən təklif edilən əmtəələrin [xidmətlərin] təsnifatı; məhsulların adı, sxemi və yaxud foto– şəkli; tələbatın səviyyəsi, əmtəələrin

dövrü təmin edilməsi; məhsulların [xidmətlərin] qiyməti, ona olan tələbatın xüsusiyyətləri; məhsulların rəqabət qabiliyyəti, məhsulların satıldığı bazarlar; məhsulun istehsal xüsusiyyətləri, patent sənədləri və müəlliflik şəhadətnaməsi ilə məhsulun buraxılmasına vəsadət; məhsula çəkilən xərc, məhsulun reallaşmasından qazanılacaq mənfəət, məhsulun texniki-iqtisadi göstəriciləri; məhsulun istehsal tipinin xüsusiyyətləri və s.

“Əmtəələrin [xidmətlərin] satış bazarı” - bölməsində bazarın öyrənilməsi və məhsulun satılması haqqında məlumatlar verilir. 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.

“Satış bazarında rəqabət” adlanan dördüncü bölmədə bazarın təhlili, rəqabətlərin xüsusiyyətləri, onların taktikası və strategiyasından bəhs edilir. Bu bölmədə bir sıra məsələlər şərh edilməlidir ki, bunlardan da ən əsasları: firmanın fəaliyyət dairəsinin yenidən və tez-tez dəyişməsi; rəqabət aparan firmaların adları, yerləşdikləri ünvan, bazarda tutduqları yer, satdıqları məhsulların miqdarı, rəqabət nəticəsində itkilər; rəqabət yaradan amillər, əmtəələrin keyfiyyət göstəriciləri, qiymətləri, satış forması, bazarda onların hərəkəti, tələbatçıların həvəsləndirilməsi, informasiya təminatının və təbliğinin genişləndirilməsi, firmanın rəqabət mübarizəsini də güclü və zəif tərəfinin qiymətləndirilməsi, məhsulun texniki-iqtisadi və erqonomik göstəriciləri və s.

Beşinci bölmədə “Marketinq planı” verilir. Bölmədə aşağıdakı məsələlər əhatə edilir: marketinqin məqsədi və strategiyası; qiymətin əmələ gəlməsi sistemi; məhsulların bölüşdürülməsi sxemi; satış fəaliyyətinin stimullaşdırılması metodları; alıcılara “satışdan sonrakı” xidmətin təşkili, reklamın təşkili.

Altıncı bölmədə “istehsal planı” verilir. Bu bölmədə əsas diqqət məhsulun mövcud və ya yeni yaradılacaq istehsal sahələrində buraxılmasının zəruriliyinə;

firmanın bazar, nəqliyyat, işçi qüvvəsi və s. olan tələbatı və yerləşdiyi yerin düzgün seçilməsinə; istehsal güclərinə və onun ildən-ilə artırılması imkanlarına: istehsal avadanlıqlarının yeniləşdirilməsinə, yeni texnologiyanın, mütərəqqi əmək və idarəetmə formalarının tətbiqinə; xammal, komplektləşdirici məlumatlar və materiallarla firmanın fasiləsiz təminatına; digər uyğun firmalarla kooperasiya əlaqələrinə; məhsulun keyfiyyət göstəricilərini əks etdirən normativ sənədlərin tərtib edilməsinə və yeniləşdirilməsinə; istehsal xərclərinin azaldılması üzrə təxvissəlinməz kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsinə; ətraf mühitin və s. tullantıların zərərsizləşdirilməsi və təkrar istifadəsinə yönəldilməlidir.

“Təşkilati və xarici-iqtisadi əlaqələr planı” adlanan yeddinci bölmədə firmanın təşkilati quruluşunu, işçilərin sosial-demoqratik tərkibini, eləcə də xarici-iqtisadi əlaqələrini əks etdirən məlumatlar verilir. Bölmədə firmanın idarə edilməsi üçün təşkilati quruluş, bölmələrin və funksiyaların tərkibi, onların əlaqələri və vəzifələrini əks etdirən məlumatlar; peşələr və ixtisaslar üzrə işçilərə olan tələbat; işçilərin əməyə cəlb edilməsi formaları [mövsumi, daimi. əvəzçilik, evdə işin yerinə yetirilməsi]; peşələr üzrə əmək haqqının məbləği; firmanın yerləşdiyi yaxın ərazidə ixtisaslı və qeyri-ixtisaslı işçi qüvvəsinin olması; iş rejimi; başqa firmalarla müqayisə də tətbiq edilən güzəştlər və s. əhatə edir.

Bu bölmədə firmanın xarici-iqtisadi əlaqələrinin formaları, onlardan hansına üstünlük verilməsi və bu sahədə inkişaf perspektivləri də nəzərə alınmalıdır.

“Firmanın fəaliyyətinin hüquqi cəhətdən tənzimlənməsi” adlanan səkkizinci bölmədə firmanın yaranmasını və istehsal fəaliyyətini hüquqi cəhətdən təmin edən məlumatlar verilir. Bölmədə firmanın yaranması və dövlət qeydiyyatından keçməsi; təsis sənədləri; mülkiyyət forması; nizamnamə fondu; səhmdarların sayı; onların nizamnamə fondundakı iştirak faizi; dövriyyəyə verilən səhmlərin sayı; bir səhmin dəyəri; fəaliyyət növləri üzrə lisenziya təminatı; məhsulun satışı ilə əlaqədar olan müqavilələr; mövcud normativ aktlar və s. öz əksini tapır.

“Risk və sığorta təminatı” adlanan doqquzuncu bölmədə fəaliyyətdə mümkün ola bilən risklərin siyahısının tərtib olunmasına; yaranacaq risklərin neytrallaşmasına və ya yaranmasına təsir edə biləcək təşkilati tədbirlərin hazırlanmasına; risklərin sığorta təminatı proqramının tərtibatına və təqdim edilməsinə yönəldilməlidir.

Biznes-planın onuncu bölməsində “Maliyyə planı” verilir. Bölmədə firma fəaliyyətinin maliyyə vasitəsilə təmin edilməsi, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan bir sıra plan-hesabat sənədləri işlənib hazırlanır. Buraya gəlir və xərc üzrə hesabatlar, pul vəsaitlərinin hərəkətini öz hesabatlar və balans hesabatı daxildir. Adətən bu hesabatlar üç il üçün tərtib edilməlidir.

Biznes-planın on birinci bölməsi maliyyələşdirmə strategiyasıdır. Bu bölmədə firmanın maliyyələşdirilməsinin strateji məsələlərinə baxılır. Bölmədə əsasən, aşağıdakı strateji suallara cavab axtarılır: Nəzərdə tutulan layihənin həyata keçirilməsi üçün nə qədər vəsait lazımdır? Onu hansı mənbədən əldə etmək daha məqsədə uyğundur? Borc alınmış vəsaiti nə vaxt geri qaytarmaq lazımdır? Mənfəətin artırılması üçün hansı fəaliyyət istiqamətinə üstünlük vermək lazımdır? və s.

Məhsul istehsalı üzrə olan biznes planın strukturunda daha çox, on beş bölmə vardır. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Təklifin məzmunu
2. Planın tərtib edilməsinin təşəbbüskarı
3. Məhsulun qısa xarakteristikası
4. İstehsalın qısa xarakteristikası
5. Mövcud vəziyyət
6. Rəqabətdə olanlar haqqında məlumat
7. Satış bazarı haqqında məlumat
8. Maliyyə planı
9. Təşkilati plan
10. Firmanın prezidentinin və onun müavininin qısa tərcümeyi-halı
11. Riskin qiymətləndirilməsi

12. Riskin azaldılması üzrə tədbirlərin hazırlanması

13. İstehsalat tədbirləri

14. Layihənin həyata keçirilməsinə tərəfdar olanlar

15. Layihənin idarə edilməsi

R.Q. Manilovskinin redaktorluğu ilə nəşr olunan “Biznes-plan” metodik materiallarında biznes-planın tərkib hissələrinin aşağıdakı bölmələrdən ibarət olması tövsiyə edilir.

1. Xülasə
2. Əmtəə [məhsul yaxud xidmət növü]
3. Satış bazarı
4. Marketing strategiyası
5. İstehsal proqramı
6. İstehsalın təşkili
7. Müəssisənin təşkilati- hüquqi forması
8. Maliyyə planı
9. Layihənin rentabelliği

E.A. Utkin belə hesab edir ki, ilk baxışda biznes-planlar nə qədər bir-birindən fərqlənsələr də mahiyyətcə o aşağıdakı bölmələrdən ibarət olmalıdır [25, s102]: 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.

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

Qərb ölkələri banklarından kredit almaq üçün biznes- planın başqa strukturu qəbul edilmişdir. Bu struktur aşağıdakı bölmələrdən ibarətdir.

1. Giriş və ümumi informasiya. Bu bölmədə hüquqi forma, fəaliyyətin qısaca təsviri, müəssisənin tarixi və yaxın zamanlarda olan və vacib cari dəyişiklik haqqında məlumat verilir.
2. Müəssisənin rolunun qiymətləndirilməsi. Burada müəssisənin fəaliyyətinin ayrı-ayrı ən vacib xarakteristikaları; bazarda mövqeyi etibarlılığı, satış sistemi və bu kimi xüsusiyyətlər əhatə edilir.
3. Məhsulun təsviri və satış bazarı
4. Tədqiqatlar və işləmələr. Bu bölmədə ən vacib proqramlar və təşəbbüslər də daxil olmaqla əsas tədqiqat istiqamətləri əks etdirilir.
5. İstehsal və istehsal gücü. Bu bölmədə istehsalın vəziyyəti, müəssisənin istehsal gücü haqqında məlumat verilir.
6. İşçi heyəti və əmək münasibətləri.
7. Təşkil və idarəetmə. Burada təşkilati və idarəetmə strukturunun sxemlərlə verilməsilə yanaşı, rəhbər işçilərinin tərcümeyi-halı da verilir.
8. Hüquq materialları. Müəssisənin istehsal fəaliyyətilə əlaqədar olaraq keçmişdə və yaxın vaxtlarda olan arbitraj və məhkəmə materialları bu bölmədə verilir.
9. Maliyyə informasiyası. Son 5 ilin maliyyə hesabatları və maliyyə vəziyyəti haqqında gələcək beş ilin proqnozu verilir.
10. Likvidlik. Burada borcların, dövriyyə fondlarının vəziyyəti təhlil edilir və firmanın borcları vaxtında qaytarmaq və yeni investisiya proqramını həyata keçirmək imkanları açıqlanır.
11. Müqavilələr. Müəssisənin iştirak etdiyi bütün müqavilələrin və sənədlərin şərhə verilir.
12. Mühasibat uçotunun digər məqsədləri. Qeydiyyatdan keçməyən mülkiyyət [mənzillər, mehmanxana, xəstəxana və s.] haqqında qısa məlumat verilir.

Bu sahədə tanınmış mütəxəssis Q.Berl biznes-planları daha yığcam sxemini təklif edir. Belə ki, bütövlükdə biznes-planın aşağıdakı beş bölmədən ibarət olmağını tövsiyə edir:

1. Zəruri olan vəsaitin məbləği də daxil olmaqla kredit sifarişinin məqsədi.
2. Şəxsi vəsait. Burada müəssisənin təsisçilərinin tərəf müqabillərinin və onların ailələrinin müəssisəyə qoyduqları şəxsi vəsait göstərilir.
3. Bimesin təsviri. Burada müəssisənin təşkilatı hüquqi forması.

kəmiyyət göstəriciləri. Müəssisənin yerləşdiyi yer, ünvan işçilərin verilir.

Həmçinin istehsal olunan məhsul, göstərilən xidmət, müəssisənin tarixi, perspektiv inkişafı, marketinq zonası, firma ilə əlaqədə olan istehsalçılar və istehlakçılar haqqında məlumat əks etdirilir.

4. İdarəetmə. Rəhbər işçilərin və onların əvvəllər qazandıqları iş təcrübəsi burada əks etdirilir.

5. Müəssisənin maliyyə proqnozu və göstəriciləri. Əgər bu müəssisə yeni yaradılsa onda müəssisənin balans planı işlənilib hazırlanır və qiymətləndirmə proqnozu verilir. Bundan basqı müəssisənin inkişafında gözlənilməz hallar üçün ehtiyat vəsait yığımı da buradı öz əksini tapır. Əgər müəssisə fəaliyyətdə olan müəssisədirsə, onda gəlir və zərərlər haqqında son iki-üç il üçün hesabat verilir. Eyni zamanda bu günki vəziyyət haqqında da məlumat verilir.

Göstərilən beş bölmə aşağıdakı II sənəd formasında əhatə edilir:

- 1 sayılı forma—məqsəd və kredit götürmək haqqında sifarişin əsaslandırılması;
- 2 sayılı forma - şəxsi maliyyələşdirmə bəyannaməsi;
- 3 sayılı forma - müəssisənin ətraflı təsviri;
- 4 sayılı forma – bazarın təhlili;
- 5 sayılı forma - rəqabət
- 6 sayılı forma - müəssisənin yerləşdiyi yer;
- 7 sayılı forma – müəssisənin işçiləri;
- 8 sayılı fonun – idarəetmə;

9 sayılı forma - yaradılmış yaxud genişləndirilən müəssisənin maliyyə informasiyası;

10 sayılı forma – mövcud müəssisənin maliyyə informasiyası:

11 sayılı forma – qısa xülasə.

Biznes plana aid əlavə olaraq bir sıra digər mənbələr də təhlil edilmişdir və nəticədə məlum olmuşdur ki, əksər mənbələrdə biznes-planın strukturu və tələbləri, onların ardıcılıqları bir-birindən fərqlənirlər.

Lakin ən ümumi oxşar cəhət ondan ibarətdir ki, biznes-plan qarşısında qoyulan əsas vəzifə aşağıdakı suallara cavab vermək olarcaqdır: müəssisə nəyə qadirdir? Hansı ideyanı həyata keçirmək niyyətindədir? ideyanın həyata keçirilməsi üçün əlavə hansı işlər sürülməlidir? Nə qədər investisiya tələb olunur? Investisiyanın hansı mənbələrdən alınması nəzərdə tutulub? İdeyanın səmərəliliyi necədir?

Biznes-planın kənar istifadəçilərini maraqlandıran əsas məsələlər də nəzərə alınmalıdır.

Təbii ki, firmanın səhmlərini alanları onun mənfəət səviyyəsi və dividend faizi maraqlandıracaqdır; tərəf müqabili kimi işə qoşulanları biznesin xüsusiyyətləri, firmanın imici və idarəetmə komandasının səriştəliliyi maraqlandıracaqdır. Kredit verən bankları isə firmanın likvidliyi [borcları geri qaytarmaq qabiliyyəti] daha çox maraqlandıracaqdır. Məhz, biznes- plan hazırlanarkən biznes-planın kənar istifadəçilərinin marağı nəzərə alınmalıdır.

Bəs respublikamızda biznes-planın strukturu və tərkibi necə olmalıdır?

Əlbəttə, biznes planının hazırlanmasının ümumi tələbləri bizdə də öyrənilməlidir. Lakin, bir sıra bölmələrdə əsas diqqət yetiriləcək problemlər yaranmışdır.

Bazar münasibətlərinin formalaşdırılmasının ləng getməsi keçid dövrünün özünün çətinlikləri, müəssisələrin istehsal fəaliyyətlərinin istiqamətlərinin yeni şəraitdə yaramadığı və başqa bu kimi səbəblər biznesplanının işlənilib hazırlanması tələblərini daha da ciddiləşdirir. Xüsusilə, orta və iri müəssisələr üçün hazırlanan biznes planda ən vacib məsələ müəssisələrin inkişafı konsepsiyasının düzgün müəyyən edilməsidir. Hal-hazırda özəlləşdirmə ərəfəsində olan orta və iri

müəssisələrin əksəriyyəti işləmir, onlarda keçmiş SSRİ–dən miras qalmış məhsul istehsalı ilə məşğul olan sexlərin yenidən istifadəyə verilməsi və dəyişdirilməsi üçün lazım olan investisiyanın kifayət qədər olmaması, istehsal edilən müvafiq bazarlarının çatışmaması, eləcə də, həmin məhsulların mənəvi cəhətdən aşınması və bu kimi amillərə daha çox diqqət yetirilməlidir.

Təbii ki, istehsal sahələrində istehsalları yeni mənimsənilən məhsulların və xidmətlərin növlərinin seçilməsi biznes planın əsas özəyini təşkil etməlidir. Müəssisənin gələcək fəaliyyətinin təmin olunması bu məsələdən asılı olacaqdır.

Məlumdur ki, istehsal və satış planları hazırlanarkən ilk növbədə geniş marketinq tədqiqatına ehtiyac vardır. Təəssüf olsun ki, bizdə dərin marketinq tədqiqatları aparmaq üçün lazımi səviyyədə informasiya bazası yoxdur. İnformasiya çatışmazlığı şəraitində verilən proqnozların etibarlılığı aşağı düşür. Odur ki, biznes-planların hazırlanmasında ətraflı və dərin marketinq tədqiqatlarının aparılması da zəruridir.

İstehsal və satış planı müəyyənləşdirildikdən sonra biznes planın həyata keçirilməsi üçün lazım olan investisiyanın məbləği müəyyən edilməlidir. Nəhayət layihənin səmərəliliyi tədqiq edilməlidir.

Bütün bu qeyd edilənləri nəzərə alaraq respublikamızda biznes– planın aşağıdakı strukturunu məqbul hesab edirik: müəssisə haqqında məlumat; müəssisənin inkişafı konsepsiyasının işlənilməsi; geniş marketinq tədqiqatı; məhsulların və xidmətlərin növləri; istehsal və satış planı: biznes-planın həyata keçirilməsi üçün tələb olunan investisiyanın müəyyən edilməsi; layihənin səmərəliliyi.

Qeyd edilən bölmələri bütün biznes-planlar üçün eyni cür götürmək də vacib deyildir. Biznes-planı hazırlayan şəxslər ona lazım olan əsas bölmələri seçə bilər. Məsələn, ola bilər ki, biznes-plana marketinq tədqiqatı tamamilə daxil edilməsin. Lakin tədqiqatın nəticəsindən məhsul və xidmətlərin növlərinin seçilməsində və eləcə də istehsal və satış planlarının hazırlanmasında istifadə etsinlər. İlə onun potensial imkanım arasında Strateji uyğunluq yaradılması prosesidir. Bu münvalla firmanın fəaliyyətindəki perspektivlərə yönəldilmiş təşkilati tədbirlər

sistemi kimi strateji planların strukturu müəyyən edilmiş, bazar münasibətlərinə keçidlə əlaqədar olaraq yeni yaradılmış firmalarda bu strukturların tətqiqi ardıcılığı müəyyən edilmişdir.

Nəticə və təkliflər

Dissertasiyada yerinə yetirilən işlənilmələr Azərbaycan Respublikasının digər sənaye firmalarında da müvəffəqiyyətlə tətbiq edilə bilər:

Respublikamızda biznes-planların yüksək səviyyədə, elmi əsaslarla hazırlanmasını təmin etmək məqsədilə bu sahədə konsaltinq xidməti göstərən müəssisələrin [istər özəl, istərsə də dövlət] yaradılması və kursların təşkil edilməsini vacib bilirik.

Yekun olaraq aşağıdakı nəticə və təklifləri qeyd etmək istərdik:

Firmadaxili planların işlənilib hazırlanmasına dair metodiki tövsiyələr verilmişdir. Belə ki, firmadaxili planlaşdırma sistemini layihələndirilməsi metodikası elmi cəhətdən əsaslandırılmış, planlaşdırma sisteminin təşkili və yenidən qurulmasının mərhələləri nəzəri və metodiki cəhətdən tədqiq edilmişdir. Tövsiyələrin işlənilib hazırlanması üçün məqsədlər sistemi müəyyən edilmiş, sistemin elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsinə geniş yer verilmişdir.

Məlum olduğu kimi firmanın biznes planı onun gələcək inkişafını təmin edən mühüm bir sənəddir və bu sənəd maliyyə hesabatı sənədləri ilə birlikdə investisiya qoyuluşunun əsaslandırılmasına xidmət edir. Biznes planının tərtibinin başlıca məqsədi həmin firmanın inkişaf planlarını, imkanlarına qabaqcadan müəyyən etməkdən eyni zamanda firmanın mövcud vəziyyəti haqqında ətraflı və dürüst məlumat verməkdən ibarətdir. Bu məqsədlə də dissertasiyada istehsal firmalarının biznes-planlarının işlənilib hazırlanmasının əhəmiyyəti və rolu açıqlanmış, habelə onun işlənilməsinin zəruriliyi elmi dahiylərlə əsaslandırılmış, biznes-planın strukturu, bölmələri və onların hazırlanması üzrə konkret təklif və tövsiyələr işlənilib hazırlanmışdır.

Bundan başqa Azərbaycan Respublikasının sənaye firmalarının müasir vəziyyətlərini nəzərə almaqla biznes planların hazırlanması texnologiyası işlənmiş, onun daxili və xarici funksiyaları müəyyən edilmişdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı

Azərbaycan dilində

1. “2015-2020-ci” illərdə “Azərbaycan Respublikasında sənayenin inkişafı” Dövlət Proqramı. Bakı, 2015.
2. “AR-nin maşınqayırma sənayesinin inkişaf proqramı”, Bakı, 2002.
3. “Azneftkimyamaş” ASC-nin və onun törəmə müəssisələrinin ilkin uçot və hesabat sənədlərinin məlumatları [2009-2014-cü illər].
4. Atakişiyev M.S., Süleymanov Z.S. İnnovasiya menecmenti. Bakı, 2004.
5. Azərbaycan regionları. Statistik məcmuə. Bakı, 2015. 836 səh
6. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2012-ci il 29 dekabr tarixli Fərmanı. “Azərbaycan 2020: Gələcəyə Baxış” İnkişaf Konsepsiyası
7. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 26 dekabr 2014-cü il tarixli sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan respublikasında sənayenin inkişafına dair 2015-2020-ci illər üçün “Dövlət Proqramı ”
[http: www.prezident.az/articles/13900/print](http://www.prezident.az/articles/13900/print)
8. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Bakı, 2014
9. Azərbaycan Respublikasının Mərkəz Bankı [CBAR], İllik Hesabat, Bakı, 2014
10. Azərbaycan sənayesi. Azərbaycan Dövlət Statistika komitəsi; Səda nəşriyyatı, Bakı, 2015.
11. Azərbaycanın Sənayesi, Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Statistik Məcmuəsi, 2014
12. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. 2010, Bakı 2010, s.409; 2015, Bakı, 2015. səh. 407.
13. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. Bakı, DSK, 2010, 840 s; 2015-814 səh.

14. Əliyev Ş.T. Azərbaycanın kimya və neft-kimya kompleksinin qiymətləndirilməsi və yenidən qurulması istiqamətləri. Bakı, Elm və Təhsil, 2012. 156 səh
15. Əliyev Ş.T. Azərbaycanın maliyyə resurslarının və sənaye-ixrac potensialının artırılmasında texnoparkların əhəmiyyəti//Maliyyə və uçot, №6, 2015. səh. 47-53.
16. Əliyev Ş.T. Azərbaycanın milli iqtisadiyyatının inkişaf proseslərinin intensivləşdirilməsində xüsusi iqtisadi zonaların tətbiqinin sürətləndirilməsi məsələləri // Audit, № 2, 2015. səh. 50-55. 8.
17. Əliyev Ş.T. Sumqayıt sənaye mərkəzi: mövcud potensialdan istifadə, modernləşdirmə və müasirləşdirmə prioritetləri. Bakı, Elm və təhsil, 2012. 196 səh.
18. Əliyev Ü.Q. İqtisad elminin aktual problemləri. Bakı, 2013. 150 səh.
19. Kərimli İ. Keçid iqtisadiyyatı: Müstəqil yeni texnika yaratmağın zərurliyi. Qloballaşma prosesində Qafqaz və Mərkəzi Asiya. İqtisadi və beynəlxalq münasibətlər. II Beynəlxalq konqresi. İqtisadiyyat bölməsi. II hissə. 02-05 may. Bakı, 2007. səh. 838-842.
20. Mustafayev F.F. Keçid iqtisadiyyatında dövlət tənzimlənməsinin makroiqtisadi aspektləri. Bakı, Elm, 2008.
21. Şəkəraliyev A.Ş. Azərbaycan iqtisadiyyatı: reallıqlar və perspektivlər. Bakı, 2016. 2. Meybullayev M.X. Makroiqtisadiyyat. Bakı, 2012.
22. Şumpeter Y. İqtisadi inkişaf nəzəriyyəsi. M, Progress 1982, səh. 18
23. Vəliyev D.Ə. Azərbaycanın qlobal iqtisadiyyata inteqrasiyası. Bakı, Adiloğlu, 2008.

Rus dilində

24. Аниконов Н.Б., Бобков А.Т. Инновации в системе экономического развития инновации. 2004.
25. Атакишиев Дж.М., Сулейманов С.Г. Концепция Стратегического управления промышленностью нефтяного машиностроения [Текст]. – Баку: Элм, 2002.
26. Беюккиши Н.Б. Машиностроение нуждается в государственной поддержке. Consulting Business. Деловой журнал Азербайджана. – август-сентябрь 2001. стр. 54-55.
27. Борисов В., Жигин А., Абрамов М. Машиностроение: инновации и конкурентоспособность. //Экономист-2000, № 8, стр. 38-42.
28. Вороненко В.П., Схиртладзе А.Г., Брюханов В.Н. Машиностроительное производство [Текст]. – М.: Высшая школа, 2001/
29. Галасюк В.В., Галасюк В.В.. Кредитование под залог и ликвидационная стоимость. – Днепропетровск: Новая идеология, 2001. 89 стр.
30. Государственный комитет статистики Азербайджанской Республики. Промышленность Азербайджана [Текст]. – Баку: Сада, 2006–2010 гг.
31. Григорьев В.В., Островкин И.И. Оценка предприятий. Имущественный подход. Учебно- практическое пособие. – М.: Дело, 1998. 224 стр.
32. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: оценка развития российских предприятий. – М.: ТЕИС, 2003.
33. Гусейнов Т.А. Научно-технический прогресс и эффективность машиностроения. Баку. Азернешр, 1986, 176 с.
34. Егудкин Б.А. Развитие организационных методов управления инновационной деятельностью организаций. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кондадата экономических наук. Санк-Петербург, 2007, 26 стр.

35. Инновационная экономика /Под ред. Дынкина А. А., Иванова Н.И.,М.: Наука, 2001, стр.294
36. Курс предпринимательства: Учебник для вузов. В.Я.Горфинкель, В.А.Швайдар и др.; под редакцией проф. В.Я.Горфинкеля. М., Финансы, ЮНИТИ, 1999, 439 стр.
37. Лось, В.А. Устойчивое развитие. М.: Агар, 2000.
38. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий Санкт Петербург, 2013.
39. Мировая экономика: прогноз 2020 года/под.ред. акад. А.А.Дынкина, М.: 2008, 429 с.
40. Музаффароглы Н. Рейтинг Азербайджана. Баку «Кавказ» 2006. 469 стр.
41. Некипелов А. «Процесс глобализации и выбор странами СНГ сценариев социально- экономического развития»./«Общество и экономика». 2002. №2. С.18
42. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Альпина бизнес букс, 2006.
43. Пространственные факторы инновационной модернизации экономики: Материалы Всероссийской научно-практической конференцмм 25-26 июня 2013 г. ИПРЭ РАН. – СПб.: ГУАП, 2013. 352 стр
44. Российская социально-экономическая система: реалии и векторы развития. / Под ред. Р.С.Гринберга и П.В.Савченко. – М.: ИНФРА-М. – 2014. - С.60
45. Самедзаде З.А. Этапы большого пути – экономика Азербайджана за полвека, ее новые реалии и перспективы. Баку, ИПЦ Нурлар, 2004. 936 стр.
46. Селезнев П.С. Государственная инновационная политика стран Запада и России [кон. 20 – нач. 21 в.]: монография. М.: Финансовый университет, 2012.

47. Статистические показатели Азербайджана [Текст]. Баку: Сада, 2008.
6. www.azneftkimyamash.net.
48. Султанова Р.П. Эффективность использования производственного потенциала в машиностроительном комплексе Азербайджана [Текст]. – Баку: ЭЛМ, 1995.
49. Уткин Ф.И. Мировой порядок XXI века.-М.: Изд-во Эксмо, 2012. 512 стр.
50. Шилов А. Инновационная экономика: наука, государство, бизнес// Вопросы экономики. 2011. №1.

Türk dilində

- 51.Acar, E. [2007]: ‘ Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği’, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- 52.Aktan, C.C. [2008]: “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 22 [4]: 4-21.
- 53.Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. [2007]: ‘Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,’ Bilgi Dünyası, 8[2]: 280-296.
- 54.Cebecioğlu, C. [2006]: ‘SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama,’ Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- 55.Çiğdem, T. [2007]: ‘Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama,” Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 56.Dinler, A. M. [2009]: ‘Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon’, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, [e-dergi], 5 [2]: ss.1-8.
- 57.Eren, E. [2000]: ‘İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,’ Beta Basım Yayım, Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul

- 58.Freeman J. [2008]: ‘Management Tip: Co-op Boards Demonstrate Leadership Through Strategic Planning Process,’ Rural Cooperatives, 24-25.
- 59.Gözlükaya, T. [2007]: ‘Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri,’ Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- 60.Güçlü, N. [2003]: ‘Stratejik Yönetim,” G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 [2]: 61-85.
- 61.Gürer, H. [2006]: ‘Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler,’ Sayıştay Dergisi, 63: 91-105.
- 62.Heathfield, S. M. [2010]: ‘Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision,Values,”
<http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan.htm>,
 Erişim Tarihi:01-05-2010.
- 63.Kevser, M. [2007]: ‘Stratejik Planlama ve KOBİ’lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma,” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- 64.Kılıç, M., Erkan, V. [2006]: ‘Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?’ Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 77-93.
- 65.Kiraz, M. [2007]: ‘Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama,’ Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 66.Koçel, T. [1993]: İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

İngilis dilinde

- 67.Promoting innovations in developing countries: a conceptual framework, Jean-Eric Aubert,World Bank Institute, July 2004.

Планирование промышленных предприятий в условиях конкурентной среды

РЕЗЮМЕ

Цель фирм и суть их деятельности заключается в том, чтобы обеспечить определение направлений развития и планирования в условиях перехода к рыночным отношениям. Главной задачей планирования деятельности предприятия и [фирмы] является создание условий для развития внутренних и внешних факторов для достижения поставленной цели, с использованием средств и способов. Таким образом, планирование указывает пути разработки и осуществления конкретных целей.

Суть планирования проявляется в цели определения направлений развития и путей их достижения и в обнаружении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения деятельности фирмы за определенный период.

В современных условиях фирмы должны планировать свою деятельность и собирать необходимую информацию путем переработки.

Основная цель разработки программы планирования состоит в разработке продукта и количественных показателей на основе прогнозов по продажам.

Планирование как одна из функций управления, осуществляется во всех сферах.

The competitive environment in the areas of planning of industrial enterprises

SUMMARY

The nature and purposes of their activities is to determine the direction of development and planning firm in conditions of transition to a market economy. The activities of the company and [the company] created conditions for development of internal and external factors necessary means and methods to achieve the goals is to try the main task of the planning for it. So, planning and implementation of specific ways to develop the show.

The nature and purpose of determining the direction of development of material and labor and financial resources required for ways to achieve over time and planning firm, and he is manifested in the.

In modern conditions, the company will have to collect the necessary information and processing of its activities by.

The main objective of the program is to develop and cost projections, based on sales figures on the amount of product planning.

Planning management functions are implemented in all spheres, he was one.