



**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ PREZİDENTİ YANINDA  
QEYRİ-HÖKUMƏT TƏŞKİLATLARINA DÖVLƏT DƏSTƏYİ  
ŞURASININ MALİYYƏ YARDIMI İLƏ HAZIRLANMIŞDIR**



**“KİÇİK VƏ ORTA MÜƏSSİSƏLƏRİN İNKİŞAFINA YARDIM MƏRKƏZİ”  
İCTİMAİ BİRLİYİ**

**BİZNES PLANLARIN HAZIRLANMASI ÜZRƏ  
METODİK TÖVSIYƏLƏR**

**BAKI - 2009**

## Mündəricat

Ön söz	3
Giriş	5
I FƏSİL	
1. Biznes-planlaşdırmanın əsaslar	8
1.1. Biznes-plan və onun müasir sahibkarlıq fəaliyyətində rolu	10
1.2. Biznes-planın siniflərə və növlərə bölünməsi	12
1.3. Biznes-planın özünəməxsus xüsusiyyətləri	14
1.4. Biznes-planın məqsədi, vəzifələri və prinsipləri	15
1.5. Biznes-planın strukturu	17
1.6. Biznes-plan hazırlanmasında ümumi tələblər	20
II FƏSİL	
2. Biznes-plan hazırlanmasının metodologiyası	21
2.1. Titul vərəqi, mündəricat, giriş	21
2.2. Biznes-planın xülasəsi	24
2.3. Təşəbbüskar haqqında məlumat	27
2.4. Məhsulun (iş və ya xidmətin) xarakteristikası	28
2.5. Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması	29
2.6. Rəqabət mühiti və rəqabətqabiliyyətlilik	30
2.7. Marketing planı	32
2.8. İstehsal planı	33
2.9. Təşkilati plan	34
2.10. Maliyyə planı	35
2.11. Risklərin analizi və onların dəf edilməsi yolları	41
Əlavələr	43
İstifadə olunmuş ədəbiyyat	44

## Ön söz

Son illər Azərbaycan özünün inkişaf sürətinə görə dünyanın aparıcı ölkələrindən biri olaraq, sahibkarlığın inkişafı sahəsində ciddi addımlar atmışdır. Ölkədə sahibkarlığın inkişafı üçün yaradılmış əlverişli şərait, qeyri-neft sektorunun ildən-ilə daha böyük artım sürəti ilə inkişaf etməsinə səbəb olmuşdur. Sahibkarlığın inkişafı hər zaman ölkə rəhbərliyinin diqqət mərkəzində olmuş və bu sahənin inkişaf etdirilməsi üçün bir sıra mühüm qanunlar və fərmanlar imzalanmışdır.

Lakin bununla yanaşı ölkəmizdə özəl sektorun daha sürətlə inkişafına mane olan bir sıra amillər də vardır. Belə amillərdən biri də sahibkarların müasir biznes texnologiyalarına yiyələnməsində fəallıq göstərməməyi və idarəetmə sistemləri haqqında məlumatlarının az olmasıdır. Bu problem nəinki Azərbaycanda, eləcə də inkişaf etmiş ölkələrdə də mövcud olan bir məsələdir. Hər il dünyada milyonlarla yeni şirkətlər yaradılır. Statistik məlumatlara əsasən 10 ildən sonra bu şirkətlərin yalnız 3-5%-i fəaliyyətini davam etdirə bilər. Şirkətlərin böyük əksəriyyətinin bağlanması əsas səbəbləri kimi, biznesin düzgün planlaşdırmamağı, bazarın lazımı qaydada öyrənilməməyi, idarəetmə sistemlərinin tətbiq olunmamağı və s. göstərilir. Bəs Azərbaycanda bu sahədə vəziyyət necədir. “Kiçik və orta müəssisələrin inkişafına yardım mərkəzi” İctimai Birliyinin ekspertlərinin apardığı araşdırmalara əsaslanaraq demək mümkündür ki, yuxarıda qeyd edilmiş problemlər Azərbaycanda da olduqca aktualdır. Belə ki, hər il dövlət qeydiyyatından keçmiş sahibkarlıq subyektlərinin bir hissəsi ya fəaliyyətini dayandırır, ya da ümumiyyətlə bağlanır.

Mövcud və ya yeni yaranan biznesin lazımı istiqamətdə düzgün inkişaf etdirilməsi üçün tələb olunan vacib alətlərdən biri də planlaşdırma və ya Biznes-planın tərtib olunmasıdır. Biznes-plan, biznesin mövcud olmasına və ya yeni yaradılmasına baxmayaraq, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanı qabaqcadan planlaşdırmağa, daha doğrusu, ideyanın təyinatını müəyyənləşdirməyə, biznes mühitini araşdırmağa, mövqeyini təyin etməyə, inkişafını proqnozlaşdırmağa, üstün və çatışmayan cəhətlərini dərinlən öyrənməyə və s. şərait yaradır. Bu mənada, Biznes-plan sahibkarlıq fəaliyyətinin uzunmüddətli və dayanıqlı inkişafını təmin etmək üçün vacib alətlərdən hesab edilir.

Ümumilikdə, Biznes-plan hazırlanmasının əsas üstünlükləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- İşə real yanaşmanı təşviq edir, işgüzar imkanları əsaslı surətdə qiymətləndirməyə və effektiv strateji qərarların tapılmasına şərait yaradır;
- Nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsi üçün tələb olunan maliyyə və-

saitlərinin həcmi müəyyənləşdirir, eyni zamanda, ideyanın həyata keçirilməsindən əldə olunacaq gəlirləri proqnozlaşdırır;

- İdeyanın böyük potensiala malik olması, müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi və bütün bunların məhz layihə təşəbbüsünün daha yaxşı bacaracağı ilə əlaqədar sərmayədar və kredit təşkilatlarının inamını qazanmağa köməklik göstərir;

- İşin idarə olunmasının bütün aspektlərini nəzərə almaqla, tez və yaradıcı işləməyə imkan verir;

- Kəmiyyət qiymətləndirilməsini həyata keçirmək mümkün olan vəzifələrin yerinə yetirilməsini təmin edir ki, bu da işə effektiv nəzarət etməyə, fəaliyyətin problemlə və arzu edilməyən tərəflərini vaxtında görməyə və aradan qaldırmağa yardım göstərir.

Bu kitabda Biznes-planın əsasları, onun müasir sahibkarlıq fəaliyyətində rolu, təyinatı və tərtib olunması kimi aktual məsələlər nəzərdən keçirilir. Kitab Biznes-planın tərtib olunması ilə əlaqədar vacib olan tələbləri tövsiyələr şəklində istifadəçilərin diqqətinə çatdırır. Təvsiyələrin hazırlanmasında mövcud beynəlxalq təcrübədən istifadə olunmuşdur. Eyni zamanda, hazırkı tövsiyələrin hazırlanması Azərbaycan məsləhət xidmətləri bazarında, xüsusilə Biznes-plan və texniki-iqtisadi əsaslandırma hazırlanması sahəsində on ildən artıq təcrübəyə malik olan mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilmişdir.

Kitabın nəşri Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Qeyri-Hökumət Təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Şurasının 2009-cu il üçün maliyyə dəstəyi ilə “Regionlarda Kiçik və orta sahibkarların biznesin idarə olunması vərdişlərinin artırılması, Biznes-planların hazırlanması ilə bağlı tövsiyələrin nəşr edilməsi və internet səhifəsinin yaradılması” layihəsi çərçivəsində həyata keçirilmişdir. Nəşr olunmaqla yanaşı, tövsiyələr Kiçik və Orta Müəssisələrin İnkişafına Yardım Mərkəzi İctimai Birliyinin [www.sme.az](http://www.sme.az) internet səhifəsində də yerləşdiriləcəkdir.

Kiçik və Orta Müəssisələrin İnkişafına Yardım Mərkəzi İctimai Birliyinin kollektivi bu tövsiyələrin nəşr olunmasında köməklik göstərmiş Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Qeyri-Hökumət Təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Şurası başda olmaqla bütün təşkilatlara və ekspertlərə öz minnətdarlığını bildirir.

## Giriş

Müasir biznesin tələblərindən biri də yeni ideyaların planlaşdırılmasından, daha dəqiq desək biznes-planların işlənilib hazırlanmasından ibarətdir. Bu, ilk növbədə, sahibkarlıq subyektlərinə öz strategiyasını qurmağa, mövcud vəziyyəti real qiymətləndirməyə, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsi üçün tələb olunan maliyyə vəsaitlərinin həcmi düzgün müəyyənləşdirməyə, lazımi işçi personal toplamağa, bazarı strategiyaya uyğun olaraq araşdırmağa imkan verir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, yeni ideyanın həyata keçirilməsində planlaşdırmanın lazımi səviyyədə aparılmamağı, adətən gözlənilməz problemlər əmələ gətirir. Məhz yeni ideyanın həyata keçirilməsi üçün bütün aspektlər nəzərə alınmaqla düzgün tərtib olunmuş biznes-planın mövcudluğu müsbət nəticələrin əldə edilməsi üçün zəmin yaradır. Biznes-plan, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanın dərin analizini, həyata keçirilmə prosesində qarşılaşması mümkün olan problemlərin öyrənilməsini və bu problemlərin həlli yollarının tapılmasını təmin edir. Həqiqətən də, düzgün tərtib olunmuş biznes-plan, son nəticədə, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin məqsədəuyğun olub-olmamağını, bu ideyanın həyata keçirilməsinə sərf ediləcək vaxt, güc və maliyyə vəsaitlərinin özünü doğruldub-doğrultmayacağından xəbər verir.

Bələliklə, məlum olur ki, hər bir ideyanın həyata keçirilməsi üçün biznes-planın mövcudluğu dövrümüzün vacib tələblərindəndir. Bu kitabda, biznes-planın tərkib hissələri, onun hazırlanması prinsipləri, nə üçün istifadə edilməsi, müxtəlif yerli və xarici maliyyə institutlarının biznes-planların hazırlanmasına olan tələbləri haqqında məlumatlar öz əksini tapmışdır.

Son zamanlar ölkəmizin bazar iqtisadiyyatına keçməsi ilə əlaqədar olaraq çox tez-tez “biznes”, “biznes ideya”, “biznes plan” kimi sözləri eşidir, müxtəlif KİV vasitələrində onlara rast gəlirik.

Bəs biznes nədir? Terminologiya lüğətlərində “biznes” – “gəlir əldə etməyə yönəldilmiş iqtisadi fəaliyyət” kimi izah edilir, yəni bizneslə məşğul olmaq deməkdir, biznesin məqsədi isə gəlir əldə etməkdir. İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə iqtisadiyyatın elə bir sahəsi yoxdur ki, orada sahibkarlar əvvəlcədən özlərinin Biznes-planlarını tərtib etmədən işə başlasınlar. Bu tamamilə aqrobizneslə, yəni kənd təsərrüfatı, emal sənayesi və onların xidmət sahələri ilə məşğul olan iş adamlarına da aiddir.

Sahibkarların əksəriyyəti yeni biznesin yaradılması və ya mövcud biznesin inkişafı üçün əlavə maliyyə vəsaitləri cəlb etməyin çətin olduğunu qeyd edir. Müasir biznes fəaliyyəti müəssisədən biznesin effektiv idarə olunmasını tələb edir. Bu mənada müxtəlif kredit institutlarının və fondların kredit verərkən biznes planlarda əks olunan

məlumatlara xüsusi diqqət verməsini anlamaq çətin deyil. Çünki biznesini düzgün idarə etməyən və planlaşdırmayan bir müəssisəyə kredit verilməsi böyük risklərlə bağlıdır.

Biznes-plan iki hissədən: görüləcək işin ideyasından, məqsədindən və bu ideyanın, məqsədin həyata keçirilməsindən, təşkilindən ibarətdir. Başqa sözlə dedikdə Biznes-planda nəzərdə tutulmuş biznesin, yəni gəlir əldə etmək məqsədinin qısa, dəqiq və aydın şərhini verilir və ona nail olmağın şərtləri, yolları aşkarlanır.

Biznes-Planın tərtib edilməsinin üç mühüm əhəmiyyəti vardır:

1. Biznes-plan – biznesin, yəni gəlir əldə etməyin idarə olunmasının əsaslarını hazırlamaqda istifadə edilə bilər.

2. Biznes-plan elə bir alətdir ki, iş adamı onun köməkliliyi ilə təsərrüfatın müəyyən dövr ərzində faktiki fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirə bilər.

3. Biznes-plan – təsərrüfatın inkişafına pul vəsaitinin cəlb edilməsinin, “tapılmasının” vasitəsidir.

Qeyd olunanlar bir daha onu sübut edir ki, hər bir iş adamı üçün əvvəlcədən Biznes-planın tərtib edilməsi olduqca vacibdir.

Biznes-plan müqəddimədən, yəni girişdən və əsas iki fəsildən ibarət tərtib edilir: Birinci fəsildə biznesin təsviri, ikinci fəsildə isə maliyyə planı verilir. Lakin bilmək lazımdır ki, bu fəsilər bir-biri ilə üzvü surətdə bağlıdır və biri digərini tamamlayır. Yəni maliyyə planı hazırlanarkən hökmən biznesin təsviri fəsilindən müddəalara əsaslanılmalıdır.

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

- müəyyən bir məhsul istehsalı və yaxud xidmətin göstərilməsini nəzərdə tutan konkret təklifin (layihənin) olması;

- oxşar məhsul istehsalı və xidmət göstərilməsi ilə məşğul olan müəssisələrin istehsal-təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətinin hərtərəfli öyrənilməsi;

- idarəetmədə istifadə olunan texniki-iqtisadi, maliyyə-kredit və sosial-təşkilati mexanizmlərin öyrənilməsi.

Biznes-planın hazırlanması 2 mühüm mərhələni əhatə edir:

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

II mərhələdə toplanmış informasiyalar sistemləşdirilir.

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

Biznes-plan əsasında aşağıdakı mühüm iqtisadi məsələlər həll edilir:

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

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

# I FƏSİL

## 1. Biznes-planlaşdırmanın əsasları

Biznes-plan nədir? İzahlı iqtisadi terminlər lüğətində Biznes-plan haqqında belə yazılmışdır:

“Biznes-plan – biznes fəaliyyətin həyata keçirilməsini, firmanın fəaliyyətini, firma haqqında məlumatları, onun istehsalı, əmtəəsi, satış bazarı, marketinqi, əməliyyatların təşkili xarakteri və onların səmərəliliyi səviyyəsini əks etdirən planı, proqramıdır; təsərrüfat subyektinin fəaliyyət istiqamətlərini proqnozlaşdıran və gələcəkdə onun inkişafından gözlənilən əsas maliyyə nəticələrini müəyyənləşdirən sənəddir. Həmin sənəddə yaxın illər üçün proqnozlaşdırılan satış həcmələri, satış pulu, istehsal xərcləri, ümumi mənfəət və rentabellik səviyyəsi, kreditlərin qaytarılması müddətləri məlumatlar göstərilir. Auditorlar Biznes-plandan təftiş olunan təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətinin səmərəliliyini və reallığını yoxlamaq üçün istifadə edirlər.”

İqtisadi ədəbiyyatda Biznes-plan idarəetmə aləti, təklif olunan biznesin müvəfəqiyyətliliyini təsdiq etmə sistemi, biznesdə hər bir təşəbbüsün həyata keçirilməsi üçün strategiyanın və müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin taktikasının işlənilib hazırlanması üzrə sənəd və s. adlandırılır.

Beləliklə, Biznes-plan yeni yaranan və ya mövcud biznesin işgüzar imkanlarını və perspektivlərini özündə cəmləşdirən, eyni zamanda, bu imkanların həyata keçirilməsi yollarını aydın şəkildə əks etdirən bir sənəddir.

Bəs Biznes-planın tərtib olunmasının, onun işlənilib hazırlanmasının əsas səbəbi nədən ibarətdir?

Sözsüz ki, hər bir yeni işin başlanğıcı və əsasını yeni ideya təşkil edir. Təcrübə göstərir ki, sahibkarlıq fəaliyyətinin, eyni zamanda, mövcud və ya yeni biznesin inkişafının planlaşdırılmasının başlanğıcında, istehsal olunacaq yeni məhsul və ya xidmət haqqında biznes ideya durur. Bütün hallarda biznes ideyanın tətbiq edilməsi və həyata keçirilməsi, onun qabaqcadan planlaşdırılmasını, həyata keçirilməsi mümkünlüyünün və cəlbədiciliyinin araşdırılmasını, əldə ediləcək nəticələrinin qiymətləndirilməsini və s. tələb edir. Bu baxımdan biznes ideya, yeni yaranan və ya mövcud biznesin inkişaf etdirilməsi istiqamətində başlanğıc rolu oynayır və Biznes-planın hazırlanması üçün səbəb kimi çıxış edir.

Biznes ideyanın yaranması variantları müxtəlifdir:

- Təsədüfən;
- Kənardan söyləməklə;



- Tələb və təklif bazarının təhlili vasitəsilə;
- Bənzərlik əsasında və s.

Məhz yaranmış ideyanın həyata keçirilməsinin reallığını, bu ideyanın mövcud tələbə uyğun gəldiyini, onun həyata keçirilməsindən əldə oluna biləcək nəticələri, ideyanın perspektivliyini dərinləndirən təhlil etmək üçün Biznes-planın işlənilməsi vacibdir.

Biznes-planın yazılı şəkildə hazırlanması vacib tələblərdəndir. Belə ki, Biznes-planın yazılı şəkildə tərtib olunması, onun hazırlanması prosesini daha effektiv edir, Biznes-planın sistemləşdirilmiş və yığcam olmasına təminat verir.

Biznes-plan həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanın bütün aspektlərini təsvir edir, onun həyata keçirilməsinin üzləşə biləcəyi bütün problemləri təhlil edir, eyni zamanda, bu problemlərin həll edilməsi yollarını araşdırır. Bir sözlə, Biznes-plan, biznesin mövcud olması və yeni qurulmasına baxmayaraq, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsi mümkünlüyünü tam aydınlığı ilə özündə əks etdirir.

Öz növbəsində Biznes-plan yeni biznes ideyanının bank-kredit və ya maliyyə-investisiya təşkilatlarına təqdim olunması üçün başlıca tələblərdən biridir. Belə ki, Biznes-plan, orada təsvir olunmuş ideyanın həyata keçirilməsində maliyyə müstəqilliyini təmin etmək imkanı olan bir alət rolunu oynayır.

### **1.1. Biznes-plan və onun müasir sahibkarlıq fəaliyyətində rolu**

Müasir dövrdə həyata keçirilən iqtisadi islahatlar idarəetmə sistemində aparıcı biznes texnologiyaların tətbiq edilməsi, dəyişikliklərin həyata keçirilməsində qabaqcıl üsul və yanaşmaların istifadə edilməsini tələb edir. Azərbaycan Respublikasında bazar münasibətlərinə keçidlə bağlı olan mövcud iqtisadi vəziyyət planlaşdırmada müasir yanaşmanın ön planına keçməsinə şərait yaradır. Belə ki, bu gün sahibkarlıq qarşısında duran əsas vəzifələrdən biri də yaranan yeni Biznes-ideyaların həyata keçirilməsində qəbul edilən qərarların maksimal effektivliyini təmin edən müasir planlaşdırma forma və modellərinin tətbiq edilməsindən ibarətdir.

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

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

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

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

Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etmiş bütün qabaqcıl ölkələrdə Biznes-plan artıq çoxdan öz layiqli yerini tutmuşdur. Bu gün respublikamız, həm maliyyə resurslarının əldə edilməsi, həm şəxsi biznes ideyaların formalaşdırılması, həm də mövcud bizneslərin qiymətləndirilməsi istiqamətində vacib alət olan Biznes-planların hazırlanması sahəsində təcrübə toplamaqdadır. Hazırda müxtəlif mülkiyyət formalarına malik olan idarə və müəssisə rəhbərləri, fərdi sahibkarlar, banklar, lizinq şirkətləri və s. öz biznes fəaliyyətlərində Biznes-planlara geniş maraq göstərməyə başlamışlar. Biznes-plan ildən-ilə Azərbaycan sahibkarlığının strateji planlaşdırma alətinə, sərmayədarlarla işgüzar danışıqlar aparmaq üçün vacib sənədə çevrilməyə başlayır.

Biznes-planlar əsasən iki məqsəd üçün hazırlanır:

1. Xarici istifadə üçün. Məqsəd – İdeyanın həyata keçirilməsi üçün sərmayədarların axtarılması.

2. Daxili istifadə üçün. Məqsəd – İdeyanın həyata keçirilməsinin idarəetmə alətlərinin təmin edilməsi.

Biznes-plan hazırlanması sahəsində fəaliyyət göstərən ekspertlərin rəyincə, ilkin mərhələdə daxili istifadə üçün nəzərdə tutulmuş Biznes-planların hazırlanması daha məqsəduyğundur. Belə ki, onun hazırlanması prosesində xarici istifadə üçün nəzərdə tutulmuş Biznes-planlarda əks olunması bir o qədər də vacib olmayan çoxlu sayda məqamlar nəzərdən keçirilə bilər. Lakin bu məqamların dərinlən öyrənilməsi, sərmayədarların da bütün suallarını cavablandırmağa hazır olmağa şərait yaradır. Əslində, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsi ilə əlaqədar lazım olan bütün sualların tam

şəkildə cavablandırılmamağı, gələcəkdə ideyanın iflasa uğramasına səbəb ola bilər.

Məsələn, mövcud istehsal sahəsində daxili istifadə üçün nəzərdə tutulmuş Biznes-planın olmamağı, həqiqətən də sərmayəyə ehtiyac olduğunu və ya daxili imkanlar hesabına istehsal gücünün artırılması mümkünliyünü qiymətləndirməyə imkan vermir. Bu halda sərmayədarın mövcud biznesə cəlb edilməsi yaxşı düşünülmüş strateji qərar deyil, sadəcə onun xilaskar kimi qəbul edilməsinə səbəb olur. Nəticədə, mövcud biznesdən sərmayədara pay vermədən də inkişaf etməyin mümkünüyü üzə çıxanda, aldadılmış və istismar edilmiş kimi hisslər insanı tərk etmir.

Bütün variantlar və inkişaf strategiyası, daxili istifadə üçün nəzərdə tutulmuş Biznes-planda işlənilib hazırlanmalıdır. Bunun nəticəsi kimi sərmayə cəlb edilməsinin əsaslı olması, həm mövcud biznesin, həm də sərmayədarın maraqlarını qoruyan əməkdaşlığın başlanğıcı ola bilər. Beləliklə, daxili istifadə üçün nəzərdə tutulmuş Biznes-planın hazırlanması, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanın həm daxili, həm də xarici maraqlarının təmin edilməsində özünəməxsus rola malikdir.

Biznesdə ən böyük qəbahət özünü aldatmaqdır. Bu mənada, xarici istifadə üçün nəzərdə tutulmuş Biznes-plan bir çox hallarda reallığı əks etdirmir və hər şeyin yüksək səviyyədə olduğunu göstərir. Özünü təbliğatın bu forması son nəticədə dağıdıcı amilə çevrilə bilər.

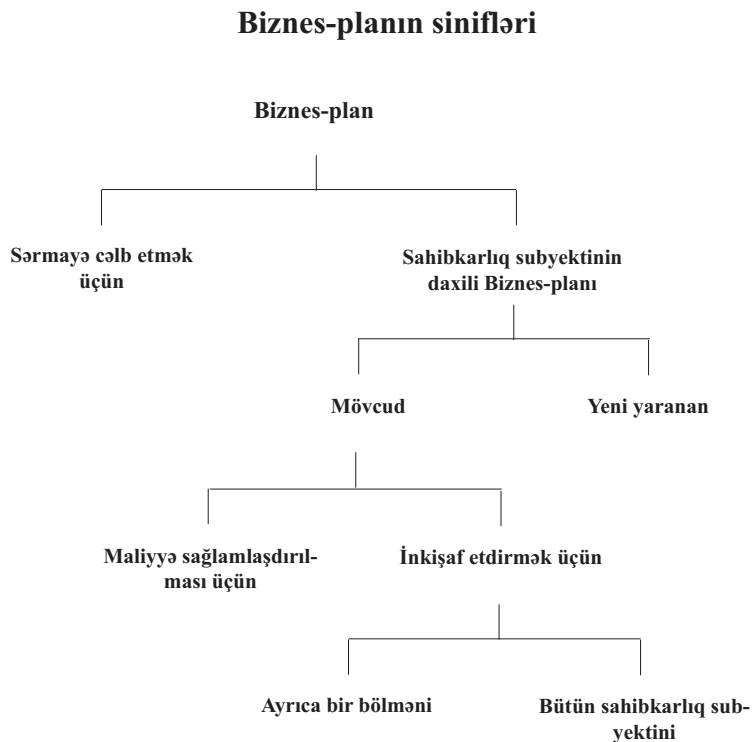
Deməli, Biznes-plan sahibkarlara yeni ideyanın həyata keçirilməsi istiqamətində aşağıdakı məsələləri həll etməyə imkan verir:

1. Gələcək satış bazarının tutumunu, satış kanallarını, qiymət siyasətini və inkişaf perspektivlərini öyrənmək;
2. Bazarda tələb olunan məhsulun (iş və ya xidmət) istehsalı üçün xərclərin düzgün qiymətləndirilməsini həyata keçirmək, onun satış qiymətlərini və nəzərdə tutulan ideyanın potensial gəlirliliyini müəyyənləşdirmək;
3. Yeni ideyanın həyata keçirilməsinə mane olan amilləri və onların aradan qaldırılması yollarını təyin etmək;
4. Yeni ideyanın lazımı səviyyədə həyata keçirilməsinə müntəzəm nəzarət yollarını müəyyənləşdirmək.

Bütün deyilənlər, Biznes planının yeni ideyanın həyata keçirilməsində, sahibkarlığın inkişaf etdirilməsində və nəhayət, planlaşdırmanın dövlət strategiyasının formalaşmasında özünəməxsus rola malik olmasından xəbər verir.

## 1.2. Biznes-planın siniflərə və növlərə bölünməsi

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



Biznes-planın əsas növlərini aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1. Məqsədə görə:

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

2. İstifadə olunan üsula görə:

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

3. Planlaşdırma obyektinə görə:

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

Biznes-plan təyinatına görə müxtəlif modellər üzrə hazırlanır:

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

### **1.3. Biznes-planın özünəməxsus xüsusiyyətləri**

Ümumilikdə planlaşdırmanın müxtəlif növləri məlumdur: strateji inkişaf planı, iqtisadi inkişaf planı, sosial inkişaf planı və s. Biznes-plan digər mövcud planlardan məhz ideyasının konkretliyi, eyni zamanda, bu ideyanın həyata keçirilməsinə daxili və xarici amillərin təsirinin araşdırılması ilə seçilir.

Biznes-planı daha yaxın olan, vaxtilə Sovet idarəetmə sistemində də geniş tətbiq olunan və Azərbaycan sahibkarlığına tanış olan sənədlərdən biri Texniki-İqtisadi Əsaslandırma (TİƏ). TİƏ-nin Biznes-plandan əsas fərqi ondan ibarətdir ki, TİƏ yalnız sənaye obyektlərinin təşkil olunması və inkişaf etdirilməsi üçün nəzərdə tutulmuş spesifik sənəddir. Ona görə də TİƏ-nin quruluşunda layihənin məhz istehsal-texniki aspektlərinə xüsusi üstünlük verilir, gələcək biznesin kommersiya və bazar aspektləri açıqlanmır. Bununla yanaşı, Biznes-planın TİƏ-dən fərqi onun strateji yönümlü olması, sahibkarlıq subyektinin daxili imkanlar və xarici mühiti əsasında fəaliyyətinin istehsal, texniki, maliyyə və bazar aspektlərinin uyğunlaşdırılmasıdır. Deməli, TİƏ Biznes-plandan fərqli olaraq spesifik xarakterə malikdir. Məhz ona görə də bu gün Biznes-plan sahibkarlıq layihəsinin əsaslandırma forması olaraq TİƏ-ni biznesin planlaşdırma fəaliyyəti dairəsindən sıxışdırıb çıxarmaq üzrədir.

Biznes-plan strateji planlaşdırmanın aparıcı elementlərindən hesab edilir. Biznes-

plan da strateji plan kimi sahibkarlıq subyekti fəaliyyətində uzun müddəti (adətən 3-5 il) əhatə edir. Lakin Biznes-planla strateji plan arasında da bəzi fərqlər mövcuddur:

- Strateji plandan fərqli olaraq, Biznes-plan sahibkarlıq subyektinin bütün məqsədlərini deyil, yalnız onlardan birini – yeni ideyanın həyata keçirilməsini və inkişaf etdirilməsini əsaslandırır. Biznes-plan yalnız inkişafa istiqamətləndiyi halda, strateji plan sahibkarlıq subyektinin müxtəlif strategiyalarını əhatə edə bilər;

- Strateji plan daha çox strateji hədəflərin müəyyənləşdirilməsi üçün hazırlanır və müxtəlif istiqamətlər üzrə əməliyyat planlarının hazırlanmasını nəzərdə tutur. Biznes-planda isə konkret məsələlər və vaxt çərçivəsi müəyyənləşdirilir və plan üzrə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunma yolları göstərilir (məsələn, istehsal sahəsi təşkil olunmalı və məəyyən edilmiş vaxt çərçivəsində proqnozlaşdırılan istehsal gücünə nail olunmalıdır);

- Biznes-planın tərkib hissəsi olan istehsal, marketinq və s. planlar, strateji plandan fərqli olaraq, daha konkret məna kəsb edir və Biznes-planın strukturunun bərabərhüquqlu üzvləridir.

#### **1.4. Biznes-planın məqsədi, vəzifələri və prinsipləri**

Biznes-planın əsas məqsədi təklif olunan ideya üzrə strateji qərarların marketinq mövqeyindən qəbul edilməsini tələb edir. Məqsədlər müxtəlif ola bilər:

- Kredit alınması və ya sərmayə cəlb edilməsi;
- Nəzərdə tutulan nəticələrin əldə olunması reallığının müəyyənləşdirilməsi;
- Yeni və ya mövcud sahibkarlıq subyektinin işinin yenidən qurulmasının məqsədəuyğunluğunun sübuta yetirilməsi;

- Müəssisənin işçi kollektivinin Biznes-planda nəzərdə tutulmuş keyfiyyət və ya kəmiyyət göstəricilərinə nail olmağın vacibliyinə inandırılması və s.

Xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, bu gün Azərbaycanda biznes planlaşdırmanın əsas məqsədi potensial sərmayədarların və tərəfdaşların cəlb edilməsindən ibarətdir.

Biznes-plan sahibkarlıq subyekti qarşısında duran strateji və taktiki vəzifələrin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Aşağıdakı cədvəldə biznes planlaşdırma prosesi işi-rakçılarında asılı olaraq vəzifə bölgüsü üzrə misal öz əksini tapmışdır:

Sahibkarlıq subyektinin sırasıvı əməkdaşları	Sahibkarlıq subyektinin idarəetmə aparatı	Sərmayədar və tərəfdaşlar
Sahibkarlıq subyektinin bütün sırasıvı əməkdaşlarını məqsədlər, vəzifələr və onların həyata keçirilməsi üsulları haqqında məlumatlandırmaq	Sahibkarlıq subyektinin mövcud vəziyyətinin təşkilati-idarəetmə və maliyyə-iqtisadi qiymətləndirilməsi	Seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi üçün nəzərdə tutulan maliyyə mənbələrinin müəyyən-ləşdirilməsi, daha doğrusu, maliyyə resurslarının cəlb edilməsi üsulları
Biznes-planın məqsədlərinə nail olmaq üçün sahibkarlıq subyek-tinin bütün bölmələrinin fəaliyyə-tinin əlaqələndirilməsi	Potensial imkanların üzə çıxarıl-ması, zəif və güclü tərəflərin təhlili	Biznes-planın həyata keçirilməs-inə mane ola biləcək risklərin müəyyən-ləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi
Biznes-planın vəzifələrini yerinə yetirmək üçün sırasıvı əmək-daşların həvəsləndirilməsi	Planlaşdırılan dövr üçün in-vestisiya məqsədlərinin for-malaşdırılması	Fəaliyyətin, ilk növbədə satışın, mənfəətin, gəlirlərin gözlənilən maliyyə nəticələrinin hesablan-ması
Bazar şəraitində sahibkarlıq sub-yektinin fəaliyyətinin ümumi və spesifik xüsusiyyətlərinin əsaslandırılması	Strategiyanın və rəqabət tak-tikasının seçilməsi	
	Sahibkarlıq subyektinin məqsədlərinə nail olmaq üçün maliyyə, material və əmək resurslarının qiymətləndirilməsi	

Biznes-planın bütün vəzifələri yalnız bir-biri ilə əlaqəli şəkildə yerinə yetirilə bilər.

Biznes-planın mahiyyəti qarşıya qoyulmuş strateji vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün maliyyə resurslarının cəmləşdirilməsidir. Məhz Biznes-plan sahibkarlıq subyek-tinin kapitalının artırılması üçün vacib vasitə hesab edilir.

Biznes-planın tələblərinin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı prinsiplərə riayət edilməsi vacibdir:

- Mühitə uyğunlaşma. Sahibkarlıq subyektinin daim dəyişən mühitə uyğunlaşması. Bu prinsipə əməl olunması daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərin Biznes-planda nəzərə alınmasını tələb edir;
- Fasiləsizlik. Planlaşdırmanın sürüşkən xarakter daşması. Planlara yenidən baxıl-ması və onların dövrlər üzrə (ay, rüb, il) sürüşdürülməsini nəzərdə tutur;
- Əlaqəlilik. Bütün qüvvənin mərkəzləşdirilməsi və birləşdirilməsi. Hər şey qarşılıqlı əlaqəli olmalı və ümumi məqsədə xidmət etməlidir;
- İştirak. Sahibkarlıq subyektinin fəaliyyət prosesinə birbaşa aid olanların hamısının

iştirakının təmin edilməsidir;

- Adevatlıq. Planlaşdırma prosesində real problemlərin və özünü qiymətləndirmənin əks olunmasıdır;
- Komplekslik. Sahibkarlıq subyektinin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin bütün istiqamətlərinin kompleks şəkildə əks olunmasıdır;
- Variantların çoxluğu. Qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün alternativ variantlardan ən əlverişlisini seçmək imkanı. Bu prinsipə əməl olunması, Biznes-planın müxtəlif ssenarilər üzrə hazırlanmasını tələb etməsidir;
- Çoxtərəflilik. Biznes-planın hazırlanmış bölmələrinin çoxtərəfli əlaqələndirilməsi imkanlarının olmasıdır.

## **1.5. Biznes-planın strukturu**

İlk növbədə qeyd etmək lazımdır ki, Biznes-planların sərt qaydalara tabe olan hər hansı forma və strukturu mövcud deyildir. Aşağıda biznes planlaşdırma sahəsində ixtisaslaşmış ekspertlərin təklif etdiyi bir neçə Biznes-plan strukturu verilmişdir:

### **Variant 1.**

1. Xülasə
2. Təşəbbüskar haqqında məlumat
3. Məhsulun (iş və ya xidmətin) xarakteristikası
4. Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması
5. Rəqabət mühiti və rəqabətqabiliyyətlilik
6. Marketing planı
7. Texniki plan
8. İstehsal planı
9. Təşkilati plan
10. Maliyyə planı
11. Risklərin analizi və onların dəf edilməsi yolları



## **Variant 2.**

1. Biznesin konsepsiyası (xülasə)
2. Mövcud vəziyyət və təşəbbüskar haqqında qısa məlumat
3. Biznes obyektinin xarakteristikası
4. Bazarın araşdırılması və təhlili
5. Təşkilati plan və hüquqi təminat
6. İşçi personal və idarəetmə sistemi
7. İstehsal planı
8. Marketing fəaliyyəti planı
9. Potensial risklər
10. Maliyyə planı və maliyyə strategiyası

## **Variant 3.**

1. Xülasə
2. Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi
3. Təşəbbüskar haqqında biznes məlumat
4. Marketing və satış
5. Məhsul (iş və ya xidmət) haqqında məlumat
6. Əməliyyatlar (xammal alınması sistemi, malgöndərənlər, istehsal sisteminin üstünlükləri) planı
7. Rəhbərlik və mülkiyyət
8. Maliyyə mənbələri və xərclənmə istiqamətləri
9. Maliyyə planı

## **Variant 4.**

1. Xülasə
2. Sahibkarlıq subyektinin yerləşdiyi yer (ünvan)
3. Sahibkarlıq subyektinin məqsədi (missiyası)
4. Biznes mühit. Sahə və yeni ideya (biznes)
5. Fəaliyyət növünün (biznesin) təsviri
6. Məhsul (iş və ya xidmət)
7. Satış bazarının təhlili
8. Rəqabət və rəqabət üstünlükləri

9. Sahibkarlıq subyektinin xarici iqtisadi fəaliyyətinin təşkili
10. Marketing planının strategiyası
11. Satışın proqnozlaşdırılması
12. İstehsal planı
13. Təşkilati plan və idarəetmə
14. Risklərin qiymətləndirilməsi
15. Maliyyə planı
16. Maliyyələşdirmə strategiyası

**Variant 5.** UNİDO (Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İqtisadi İnkişaf üzrə Komissiyası)

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

**Variant 6.** Azərbaycan Respublikası Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu

Giriş

1. Titul vərəqi
2. Biznes-planın xülasəsi
3. Biznes-planın məqsədi
4. Sahibkarlıq subyekti (təşəbbüskar) haqqında məlumat
5. Təşkilati plan
6. İstehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) xarakteristikası
7. Satış bazarının xarakteristikası
8. İstehsal planı

9. Kreditə olan tələbat və onun ödənmə qrafiki
  10. Maliyyə planı
  11. İnvestisiyanın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi
  12. Risklərin qiymətləndirilməsi
- Əlavələr və biznes – plana dair spesifik məlumatlar

### **1.6. Biznes-plan hazırlanmasında ümumi tələblər**

Qeyd edildiyi kimi, Biznes-plan hər hansı konkret struktura malik deyildir. Lakin bütün Biznes-planların hazırlanmasına aid edilən ümumi tələblər mövcuddur. Aşağıda Biznes-plan hazırlanmasında nəzərə alınması vacib olan əsas tələblər göstərilmişdir:

- Biznes-plan qısa olmalı, lakin biznesin bütün əsas xüsusiyyətlərini özündə əks etdirməlidir;
  - Biznes-planın hazırlanmasında ümumi istifadədə olan terminlərdən istifadə edilməlidir;
  - Biznes-plan sadə və dolğun olmalıdır;
  - Biznes-plan real fərziyyələrə əsaslanan həqiqi təhlillər üzərindən hazırlanmalıdır;
  - Biznes-planda ikinci dərəcəli məlumatlar verilməməlidir. Bu məlumatların əlavə şəkildə verilməsi məqsəduyğundur;
  - Biznes-planda nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsi istiqamətində mövcud olan çətinliklər obyektiv qiymətləndirilməlidir;
  - Maliyyə hesablamaları dəqiq aparılmalıdır;
  - Mövcud risklər və onların dəf olunması yolları araşdırılmalıdır;
  - Qeyri-müəyyən proqnozlar verilməməlidir;
  - Bir çox sərmayədar üçün vacib olan İdarəetmə, Mövcud və planlaşdırılan maliyyə göstəriciləri, Məhsul (iş və ya xidmət), Marketing planı bölmələri güclü arqumentlər əsasında hazırlanmalıdır;
  - Biznes-plan cəlbedici formada tərtib edilməlidir;
  - Biznes-plan, təqdim olunacaq təşkilat və ya maliyyə institutunun tələblərinə cavab verməlidir;
  - Biznes-planın nüsxələrinin miqdarı, onun baxılması üçün kifayət qədər olmalıdır.
- Nəzərə almaq lazımdır ki, biznes planlaşdırma, əslində, çox zəhmət və uzun müddət tələb edən prosesdir. Biznes planlaşdırma üzrə bir çox mütəxəssislər, onun dolğun hazırlanmasına təqribən 200 saat vaxt tələb olunduğunu qeyd edirlər.

## II FƏSİL

### 2. Biznes-plan hazırlanmasının metodologiyası

Biznes-plan hazırlanmasında müasir texnologiyaların mənimsənilməsi, bu gün sahibkarlar qarşısında duran əsas vəzifələrdəndir. Ümidvarıq ki, bu fəsildə Biznes-plan hazırlanması ilə əlaqədar əks olunmuş metodologiya, yuxarıda adı çəkilən vəzifənin həyata keçirilməsində özünəməxsus rol oynayacaqdır.

#### 2.1. Titul vərəqi, mündəricat, giriş

Titul vərəqi Biznes-planın ilk vərəqi olmaqla müxtəlif formalarda tərtib edilir. Təcrübədə istifadə olunan formalardan biri, Titul vərəqinin Təşəbbüskar haqqında məlumat bölməsi ilə birləşdirilməsidir. Bu halda Titul vərəqi layihənin təşəbbüskarı haqqında məlumatla (S.A.A., ünvan və telefon) yanaşı, layihənin qısa məğzini də özündə əks etdirir. Burada Biznes-planda əksini tapmış məlumatların konfidensiallığı və nəzərdə tutulan ideyanın reallaşdırılması üçün istifadə olunacaq maliyyə mənbələri haqqında məlumatlar da verilir. Bu halda bəzən layihə Təşəbbüskarı haqqında müfəssəl məlumat əldə etmək mümkün olmur.

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

TƏŞƏBBÜSKARIN ADI

LAYİHƏNİN ADI

HƏYATA KEÇİR-  
İLƏCƏYİ MƏNTƏQƏ  
İL

#### MÜNDƏRİCAT

1. Bölmə	səh.
• 1.1. Alt bölmə	səh.
• 1.2. Alt bölmə	səh.
2. Bölmə	səh.
və s.	
Qrafiklər	səh.
Əlavələr	
Əlavə 1.	
Əlavə 2. və s.	

Mündəricat. Biznes-planı daxil olan bütün bölmələr, alt bölmələr, qrafiklər və əlavələrin adları, eyni zamanda, onların yerləşdiyi səhifələr haqqında məlumatlar verir. Mündəricatın hazırlanmasına iki variantda yanaşmaq mümkündür. Birinci variantda Mündəricat, Biznes-plan tam yazılıb başa çatdıqdan sonra mövcud bölmələrin adına və yerləşdiyi səhifəsinə görə tərtib edilir. Digər variantda, mündəricat plan şəklində tərtib edilir, buraya bölmələrin adları daxil edilir və yalnız bundan sonra Biznes-plan yazılmağa başlayır. Sonda bölmələr uyğun

olaraq səhifələnilir. Mündəricatın geniş yazılması, Biznes-planla işləməyi asanlaşdırır, Biznes-planla bağlı hər hansı bir məlumatı tez bir zamanda tapmağa imkan verir.

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

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

Qeyd etmək lazımdır ki, Biznes-plan üzrə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanın ölkə xarici amillərdən asılı olduğu halda, Valyuta məzənnəsi alt bölməsi üzrə də məlumatlar Giriş bölməsinə daxil edilir.

### **1. Biznes-planının hazırlanmasının məqsədi**

Bu alt bölmədə Biznes-planının hazırlanmasının əsas məqsədi haqqında söhbət açılır. Burada nə üçün məhz bu Biznes-planda nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin vacib olduğu, ideyanın üstün cəhətləri və əldə olunacaq nəticələr haqqında qısa məlumat verilir.

### **2. Biznes-planının təyinatı**

Alt bölmə Biznes-planının investisiya layihəsi və ya daxili idarəetmə sənədi olması haqqında məlumat verir. Eyni zamanda, bu alt bölmədə nəzərdə tutulan ideyanın daxili imkanlar və ya cəlb ediləcək maliyyə vəsaitləri hesabına həyata keçiriləcəyi göstərilir.

### **3. Məlumat mənbələri**

Adından da göründüyü kimi, bu alt bölmədə Biznes-planda istifadə olunmuş məlumat mənbələri sadalanır. Burada yalnız məlumatın hansı mənbələrdən əldə olduğu göstərilir. Məsələn:

- Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi;
- Açıq internet resursları;
- Layihə Təşəbbüskarının qeydiyyat sənədləri və s.

Biznes-planın digər bölmələrində isə Giriş bölməsindən fərqli olaraq istifadə olunmuş məlumatların mənbəyi konkret səhifələr üzrə göstərilir. Məsələn:

	2006-cı il	2007-ci il
Süd (min ton)	1 299,5	1 341,3

\*Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycanın statistik göstəriciləri – 2008 bülleteni, səh. 471

#### **4. Biznes-planın müəllifləri**

Biznes-planın müəllifləri alt bölməsində Biznes-planın məhz kim tərəfindən işlənib hazırlandığı öz əksini tapır. Biznes-planın hazırlanması ixtisaslaşdırılmış müəssisə tərəfindən həyata keçirilmişdirsə, həmin müəssisənin rekvizitləri (ünvan, əlaqə telefonu, faks, internet ünvanı və s.), eyni zamanda, müəssisənin, Biznes-planın hazırlanmasında iştirak etmiş işçi kollektivinin üzvləri haqqında qısa məlumat verilir:

Biznes-plan “N” MMC tərəfindən işlənib hazırlanmışdır.

“N” MMC

Azərbaycan Respublikası, AZ1000, Bakı, Vaqif küç., ev 3, mən. 121

Tel: (+994 12) 447 07 16; 418 07 16; Tel/Faks: (+994 12) 495 25 77

E-mail: info@sme.az

www.sme.az

<b>№</b>	<b>Soyadı, Adı, Atasının adı</b>	<b>Vəzifəsi</b>
1.	Məmmədov Məmməd Məmməd oğlu	Layihənin rəhbəri
2.	Səmədov Səməd Səməd oğlu	Maliyyə menecmenti
3.	Əhmədov Əhməd Əhməd oğlu	Operator
4.	Tahirova Tahirə Tahir qızı və s.	Bazarın öyrənilməsi üzrə ekspert

## **5. Biznes-planın tərtib olunma tarixi**

Bu alt bölmədə Biznes-planın hazırlanıb başa çatdığı tarix göstərilir:

29 fevral 2008-ci il

## **6. Valyuta məzənnəsi**

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, bu alt bölmədən Biznes-plan üzrə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideyanın ölkə xarici amillərdən asılı olduğu halda istifadə olunur. Burada lazım olan valyutanın Azərbaycan manatına olan nisbəti əks olunur. Valyuta məzənnəsi üzrə məlumatlarda vacib tələblərdən biri də, məzənnənin konkret tarixinin göstərilməsidir:

20 fevral 2008-ci il tarixinə:

1 ABŞ dolları = 0,8147 manat

1 Avro = 1,1739 manat

## **2.2. Biznes-planın xülasəsi**

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

1. Biznes-planın ideyasının yaranması
2. Effektivlik
3. Biznes-planın həyata keçirilmə mərhələləri və müddəti
4. Biznes-planın həyata keçirilmə yeri
5. Tələb olunan maliyyə vəsaitlərinin həcmi, təyinatı və mənbələri
6. Əsas iqtisadi göstəricilər
7. Əldə olunacaq nəticələr

### **1. Biznes-planın ideyasının yaranması**

Biznes-planın ideyasının yaranması alt bölməsində həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideya qısa və aydın, sərmayədar və ya kredit təşkilatını inandırmağa qadir olacaq şəkildə təsvir edilir. İstehsal olunacaq məhsulun (iş və ya xidmətin) bazarda mövcud olan analogi məhsullardan (iş və ya xidmətlərdən) üstünlükləri göstərilir, rəqabətqabiliyyətlilik xüsusiyyətləri əks olunur. Bir sözlə, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ideya elə təsvir edilməlidir ki, Biznes-planın perspektivliyi sərmayədar və ya kredit təşkilatında heç bir şübhə doğurmasın.

### **2. Effektivlik**

Bu alt bölmədə nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinə səbəb olan amillər, eyni zamanda, onun həyata keçirilməsindən əldə olunacaq effektivlik parametrləri öz əksini tapır. Burada adı çəkilən amillər və effektivlik parametrləri bəndlər üzrə qısa şəkildə sadalanır:

- Bazarın mövcud vəziyyəti;
- Məhsula (iş və ya xidmət) olan tələbat;
- Gəlirlərin artması;
- İdeyanın həyata keçirilməsinin dövlət tərəfindən dəstəklənməsi və s.



### 3. Biznes-planın həyata keçirilmə mərhələləri və müddəti

Adından da göründüyü kimi bu alt bölmədə nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin mövcud durumu nəzərə alınmaqla bütün mərhələləri və həmin mərhələlər üzrə müddətlər əks olunur. Qeyd etmək lazımdır ki, mərhələlər sadalanarkən, artıq başa çatmış mərhələlərin də əks olunması tələb olunur.

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

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

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

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

Eyni zamanda, Biznes-planın həyata keçirilmə mərhələləri və müddəti cədvəl şəklində də tərtib edilə bilər:

<b>№</b>	<b>Mərhələnin adı</b>	<b>Müddəti</b>	<b>Qeyd</b>
1.	Bazar araşdırmasının həyata keçirilməsi	2 ay	Başa çatmışdır
2.	Lazımi sənədlərin hazırlanması	1 ay	Başa çatmışdır
3.	Təmir-tikinti işlərinin həyata keçirilməsi, yeni avadanlığın alınması, gətirilməsi və quraşdırılması	5 ay	
4.	İstehsala başlanması və satışın təşkili	Nəzərdə tutulan işlər həyata keçirildiyi andan layihənin sonunadək	

#### 4. Biznes-planın həyata keçirilmə yeri

Bu alt bölmədə, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçiriləcəyi dəqiq ünvan göstərilir:

Azərbaycan Respublikası, Sabirabad rayonu, Yenikənd kəndi.

#### 5. Tələb olunan maliyyə vəsaitlərinin həcmi, təyinatı və mənbələri

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

<b>№</b>	<b>Maliyyə vəsaitinin təyinatı</b>	<b>Tələb olunan vəsaitin həcmi</b>	<b>Kənardan cəlb olunacaq vəsaitin həcmi</b>	<b>Təşəbbüskarın öz vəsaiti</b>
1.	Əsas vəsaitlər			
1.1.	Təmir-tikinti	50 000	30 000	20 000
1.2.	Avadanlıq	35 000	35 000	
1.3.	Nəqliyyat vasitələri	15 000	5 000	10 000
1.4.	Digər əsas vəsaitlər	10 000		10 000
2.	Dövrüyyə vəsaitləri	35 000	15 000	20 000
	<b>Cəmi</b>	145 000	85 000	60 000

## **6. Əsas iqtisadi göstəricilər**

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

- cari xalis dəyər (NPV)
- daxili mənfəət norması (IRR)
- özünü ödəmə müddəti (PBP)

Cari xalis dəyər (NPV)	6 342 325.94 manat
Daxili mənfəət norması (IRR)	27.9%
Özünü ödəmə müddəti (PBP)	2 il 4 ay

Bəzi maliyyə institutları bir sıra digər iqtisadi effektivlik göstəricilərinin hesablanması da tələb edir. Bu barədə Maliyyə planı bölməsində geniş məlumat veriləcəkdir.

## **7. Əldə olunacaq nəticələr**

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

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

### **2.3. Təşəbbüskar haqqında məlumat**

Təşəbbüskar haqqında məlumat bölməsində aşağıdakı məlumatların verilməsi tələb olunur:

- Təşəbbüskarın adı;
- Yaranma tarixi;
- Müvafiq dövlət orqanlarında qeydiyyat nömrəsi;
- Hüquqi ünvanı;
- Yerləşdiyi ünvan;
- Mülkiyyət forması;
- Təşkilati-hüquqi forması;
- VÖEN;
- Təsisçiləri (səhmdarları);
- Rəhbəri (S.A.A., Şəxsiyyət vəsiqəsi göstəriciləri, ünvanı);
- Bank rekvizitləri;

Eyni zamanda, bu bölmədə Təşəbbüskarın biznes fəaliyyəti haqqında da müəyyən məlumat verilir. Keçən 2-3 il ərzində göstərilmiş fəaliyyət, əldə edilmiş nailiyyətlər, tərəfdaşlar, mövcud satış kanalları və s. haqqında məlumat, Təşəbbüskarı geniş şəkildə təqdim etmək üçün şərait yaradır.

## 2.4. Məhsulun (iş və ya xidmətin) xarakteristikası

Bu bölmədə layihə məhsulu (iş və ya xidməti) haqqında geniş məlumat verilir. Məlumat aşağıdakı parametrləri əhatə edə bilər:

- Məhsulun (iş və ya xidmətin) adı;
- Çeşidi;
- Təyinatı;
- Məhsulun tərkibi (xammal);
- Satış qiymətləri;
- İxracı önlümlü olub-olmamağı;
- Analoji məhsullardan üstün və çatışmayan cəhətləri;
- Ölkəmiz üçün ənənəvi olub-olmamağı.

Bölmə üzrə məlumatlar dolğun və konkret olmalıdır. Bu bölmə, layihə Təşəbbüsünün irəli sürdüyü ideyanın məhsulu haqqında məlumatlılığını tam aydınlığı ilə göstərir. Xüsusilə məhsulun üstün və çatışmayan cəhətlərinin düzgün təsviri bir tərəfdən, layihə Təşəbbüsünün irəli sürdüyü ideyanı dərinlən bildiyini göstərir, digər tərəfdən sərmayədar və ya kredit təşkilatında ideya haqqında dolğun təsəvvürün yaranmasına imkan verir.

## 2.5. Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması

İlk növbədə qeyd etmək lazımdır ki, nəinki bu bölmənin, ümumiyyətlə Biznesplanın tərtib olunmasına başlamazdan əvvəl ideyanın aid olduğu satış bazarı haqqında lazımi məlumatlar toplanmalıdır. Satış bazarı haqqında geniş məlumatın toplanması və düzgün analiz edilməsi, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsinin uğurla nəticələnməsini təmin edən amillərdəndir. Bununla yanaşı satış bazarı haqqında geniş məlumatın verilməsi, xüsusilə sərmayədar və ya kredit verən təşkilatlar üçün Təşəbbüskarın bazar haqqında məlumatlı olub-olmamağının göstəricisidir. Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması bölməsi aşağıdakı məlumatları əhatə edir:

- Bazarın son beş il ərzində vəziyyəti;
- Bazarın gözlənilən inkişaf tempi;
- Məhsulun (iş və ya xidmətin) son illər yaranmış yeni növləri;
- Tələbat və təklifin dəyişməsi;
- İstehsal;
- İdxal;
- İxrac;
- Bazarın həcmi və tutumu;
- Qiymət siyasəti
- Satış kanalları;
- Bazarda mövcud qiymət siyasəti;
- Bazarda məhsulun (iş və ya xidmətin) mövcud reklam təminatı;
- Problemlər;
- Proqnoz və perspektivlər.
- Risklər və s.

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

Sözsüz ki, Bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması həyata keçirilərkən, məhz Təşəbbüskar tərəfindən bazarın coğrafiyası müəyyənləşdirilir. Daha doğrusu, yeni ideyanın məhsulunun satılması nəzərdə tutulan ərazidə (rayondaxili, regiondaxili, ölkədaxili və s.) mövcud bazar imkanlarının qiymətləndirilməsi və satış bazarının araşdırılması həyata keçirilir.

## 2.6. Rəqabət mühiti və rəqabətqabiliyyətlilik

Biznes-planının bu bölməsinin əsas məqsədi Təşəbbüskarın rəqabətli bazarda öz rəqabətqabiliyyətliliyini təmin etmək üçün seçdiyi taktikanı əsaslandırmasından ibarətdir. Bu bölmədə əks olunmuş məlumatlar əsas etibarilə rəqiblərin fəaliyyəti ilə layihə Təşəbbüskarının fəaliyyətinin müqayisəli analizinə əsaslanır. Burada Təşəbbüskar və əsas rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin analizi həyata keçirilir.

Beynəlxalq təcrübədə güclü və zəif tərəflərin analizini həyata keçirmək üçün S.W.O.T. analiz adlanan marketing alətindən istifadə edilir. S.W.O.T sözü abbreviatura olub ingilis dilində Strengths – güclü tərəflər, Weaknesses – zəif tərəflər, Opportunities – imkanlar, Threats – təhlükələr sözlərinin baş hərflərindən ibarətdir. S.W.O.T. analiz aşağıdakı kimi tərtib olunur:

<b>Zəif tərəflər</b>	<b>Güclü tərəflər</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yeni məhsul (iş və ya xidmət haqqında məlumat çatışmazlığının mövcud olması;</li> <li>2. Anbar sahələrinə çatışmazlığın mövcud olması;</li> <li>3. Maya dəyərinin yüksək olması;</li> <li>4. Məhsul (iş və ya xidmətin) bazara yeridilməsi istiqamətində reklam tədbirləri planının olmamağı və s.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Məhsulun (iş və ya xidmətin) rəqib məhsullardan (iş və ya xidmətlərdən) keyfiyyətcə üstün olmağı;</li> <li>2. Ucuz xammalın mövcudluğu;</li> <li>3. Yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin mövcudluğu;</li> <li>4. Təklif olunan məhsul (iş və ya xidmətin) qeyri-adiliyi;</li> <li>5. Satış kanallarının olması və s.</li> </ol>
<b>Təhlükələr</b>	<b>İmkanlar</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dövlət tərəfindən məhsul (iş və ya xidmət) bazarında hər hansı məhdudiyyətlərin qoyulması;</li> <li>2. İdxal və ixrac siyasətinin dəyişməsi;</li> <li>3. Bazarda yeni rəqiblərin meydana gəlməsi və rəqabətin güclənməsi;</li> <li>4. Konkret iqtisadi vəziyyətin yaranması səbəbindən asılı olaraq layihənin həyata keçirilməsinin qeyri-mümkünlüyü;</li> <li>5. İri qəza, yanğın, təbii fəlakətin baş verməsi;</li> <li>6. Kapital bazarında resursların qiymətlərinin yüksəlməsi və s.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yeni məhsul (iş və ya xidmət) istehsal etməklə bazar payının tutulması və ya artırılması;</li> <li>2. Məhsulun (iş və ya xidmətin) bazara yeridilməsi istiqamətində effektiv texnologiyalardan istifadə edilməsi;</li> <li>3. Beynəlxalq bazara çıxmaq imkanları;</li> <li>4. Məhsul (iş və ya xidmət) çeşidinin artırılması, yeni növ xammal və materiallardan istifadə edilməsi;</li> <li>5. Əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin artması və s.</li> </ol>

Eyni zamanda, bu bölmədə bazarda mövcud olan analoji məhsulların (iş və ya xidmətlərin) qiymətlərinin müqayisəli analizi də öz əksini tapmalıdır.

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



## 2.7. Marketing planı

Marketing – Təşəbbüskarın imkanlarının istehlakçıların tələblərinə uyğunlaşdırılması prosesidir. Bu prosesin yüksək səviyyədə həyata keçirilməsi, istehlakçıların tələblərini təmin etməyə və Təşəbbüskarın gəlir əldə etməsinə zəmanət verir.

Marketing planı hazırlanarkən Təşəbbüskarın fəaliyyətinin bazarın tələblərinə uyğunlaşdırılması təmin edilməli, mümkün olan bütün vasitələrlə (keyfiyyət, reklam, qiymət və s.) bazara və istehlakçıya aktiv təsir göstərilməsi yolları əks olunmalıdır.

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

Bölmənin strukturunda aşağıdakı məlumatların əks olunması məqsədəuyğundur;

- Marketing strategiyası (əmtələrin bazara yayılması üzrə Təşəbbüskarın gördüyü marketing tədbirləri, onların məqsədlərinin müəyyən edilməsindən, təhlilindən, planlaşdırılmasından, monitorinqlərindən ibarətdir. Passiv və intensiv marketing strategiyaları mövcuddur);

- Məhsul (iş və ya xidmət) siyasəti (çəşidin inkişaf etdirilməsinə, yeni məhsulların yaradılmasına, istehlakçı tələbatını itirmiş məhsulların istehsalatdan çıxarılması, nəzəri cəlb edən ad və məhsul nişanının hazırlanmasına yönəlmiş marketing elementi);

- Qiymət siyasəti (satış qiymətlərinin bazara və marketing strategiyasına uyğun olaraq dəyişməsi siyasəti. Bu siyasətə uyğun olaraq aşağıdakı variantların tətbiq edilməsi mümkündür: bütün istehlakçılar üçün eyni qiymətlər; istehlakçı davranışından və tələbatdan asılı olaraq dəyişkən qiymətlər; müəyyən dövr ərzində dəyişməyən qiymətlər və s.);

- Satışın təşkili (məhsulun satış coğrafiyasının, satış kanallarının, satış həcminin, ödəmə sisteminin və s. parametrlərinin müəyyənləşdirilməsi);

- Marketing büdcəsi (marketing planı üzrə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan tədbirlərə sərf olunacaq vəsaitlərin büdcəsi).

## 2.8. İstehsal planı

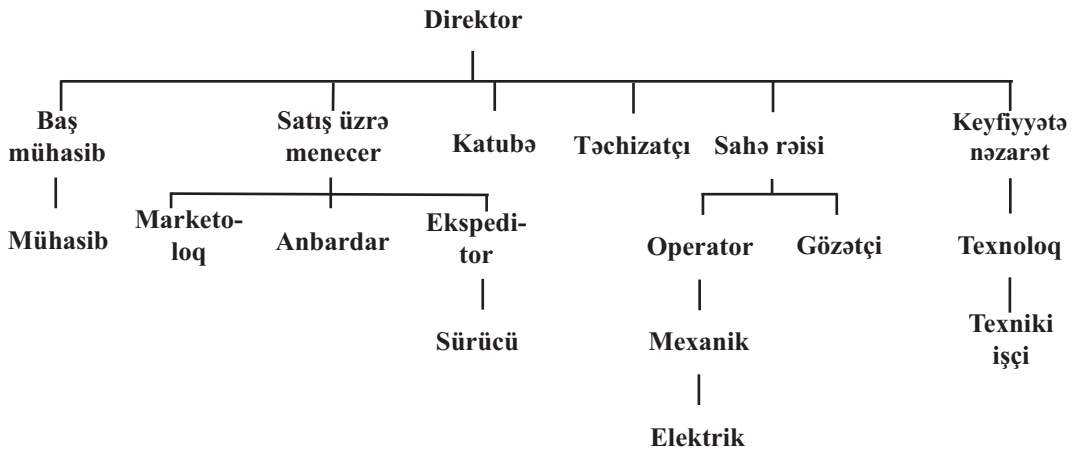
İstehsal planı, yalnız istehsalla məşğul olan sahibkarlıq subyektləri üçün hazırlanan Biznes-planlara daxil edilir. Bölmə, sahibkarlıq subyektinin nəzərdə tutulan miqdarda məhsulu tələb olunan müddətdə və keyfiyyətdə istehsal etmək iqtidarında olmasını əks etdirməlidir.

Bu bölmə aşağıdakı məsələləri işıqlandırmalıdır:

- İstehsal texnologiyası;
- İstehsal üçün tələb olunan avadanlıq, bu avadanlığın alınması və ya icarəyə götürülməsi haqqında məlumat;
- İstehsal prosesinə nəzarət;
- Ətraf mühitin qorunması sistemi;
- İstehsal proqramı;
- İstehsal gücü və onun inkişaf etdirilməsi imkanları;
- Subpodratçılar və onların seçilməsi meyarları;
- Uzunmüddətli aktivlərə olan tələbat;
- Dövriyyə vəsaitlərinə olan tələbat;
- Xərclərin proqnozlaşdırılması;

## 2.9. Təşkilati plan

Bu bölmə sahibkarlıq subyektinin idarəetmə sistemi və kadr siyasəti haqqında məlumatlardan ibarət olur. İlk növbədə idarəetmə sistemi haqqında məlumat verilir və təşkilati struktur tərtib olunur. Təşkilati struktur, sahibkarlıq subyektində vəzifə bölgüsünü, şöbələrin birgə fəaliyyətini, bu fəaliyyətin idarə edilməsi və ona nəzarətin həyata keçirilməsini özündə əks etdirir. Aşağıda təşkilati strukturun nümunəsi verilmişdir:



## 2.10. Maliyyə planı

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

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

Hər bir işgüzar qərar rəqəmlərlə müşayiət olunmalıdır. Bütün bu rəqəmlər maliyyə planının əsasını təşkil edir. Bu rəqəmlər “havadan” götürülməməli, əsaslandırılmalıdır. Belə ki, bütün maliyyə hesablamaları cədvəlləri bir-biri ilə sıx bağlı olur və bir rəqəmin səhv verilməsi, çoxlu sayda səhv hesablamalara səbəb ola bilər. Ona görə də rəqəmlər həmişə dəqiq hesablamaların nəticələrini əks etdirməlidir.

Layihə Təşəbbüsünün müstəqil şəkildə maliyyə hesabatı hazırlamaq bacarığı olmadığı hallarda belə, o, bu hesabatı oxumaq və təhlil etmək iqtidarında olmalıdır. Yalnız bu halda nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsini müvəffəqiyyətlə idarə etmək olar.

Maliyyə planı iki istiqamət üzrə məlumatları özündə birləşdirir:

1. Layihə Təşəbbüsünün mövcud fəaliyyətinin maliyyə-iqtisadi nəticələri:

- Layihə Təşəbbüsünün mövcud fəaliyyətinin maliyyə hesabatı (burada məlumatlar layihə Təşəbbüsünün vergi orqanlarına təqdim etdiyi hesabatlardan və ya daxili hesabatlardan götürülməlidir. Hər halda düzgün nəticələr əldə etmək üçün real rəqəmlərə əsaslanmaq lazımdır);

- Layihə Təşəbbüsünün mövcud fəaliyyətinin maliyyə-iqtisadi vəziyyətinin təhlili (mövcud fəaliyyət prosesində bütün xərclər və gəlirlər, məhsulun maya dəyəri, istehsal gücü və s. parametrlər üzərindən təhlil həyata keçirilir).

2. Əsas maliyyə göstəricilərinin proqnozlaşdırılması (adından da göründüyü kimi, burada, nəzərdə tutulan ideyanın həyata keçirilməsindən əldə olunacaq nəticələrin pro-

qnozlaşdırılması prosesi baş verir.):

• Layihə Təşəbbüsünün aktiv və passivlər balansının proqnozlaşdırılması (balans proqnozlaşdırılması maddələr üzrə aşağıdakı cədvəldə əks olunmuşdur;

- Mənfəət və zərərlərin proqnozlaşdırılması;
- Pul vəsaitləri dövriyyəsinin proqnozlaşdırılması;
- Layihənin iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;
- Maliyyə ehtiyatı davamlılığının proqnozlaşdırılması.

### Proqnoz balans

Adı	Başlangıç balans	İllər		
		1-ci il	2-ci il	3-cü il
<b>Aktivlər</b>				
Pul vəsaitləri				
Torpaq				
<b>Qeyri-maddi aktivlər (QA)</b>				
<i>QA amortizasiyası</i>				
<b><i>QA balans dəyəri</i></b>				
Debitor borc				
ƏDV (18%)				
<b>Dövriyyə vəsaitləri</b>				
<b>Başa çatdırılmamış tikinti</b>				
<b>Əsas vəsaitlər</b>				
Amortizasiya				
Əsas vəsaitlərin qalıq dəyəri				
Zərər				
<b>Cəmi aktivlər</b>				
<b>Passivlər</b>				
Kreditor borc				
Mənfəət vergisi üzrə borc				
Şəxsi kapital (səhimdar kapital)				
Bölüşdürülməmiş gəlir				
<b>Cəmi passivlər</b>				

### Mənfəət və zərərlər 1-ci il

№	Əsas göstəricilər	Aylar												Cəmi 1-ci il üzrə	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Satışdan daxilolmalar (vergisiz)														
	<b>Cəmi daxilolmalar</b>														
1	Əmək haqqı														
2	DSMF														
3	Amortizasiya ayır- maları														
4	Material xərcləri														
5	Sabit xərclər														
6	Dəyişən xərclər														
7	Digər xərclər														
8	Əmlak vergisi														
9	Torpaq vergisi														
	<b>Cəmi xərclər</b>														
1	Vergiyə qədər mən- fəət														
2	Kredit üzrə faiz məbləği														
3	Vergiyə cəlb olunan mənfəət														
4	Vergi məbləği														
	<b>Xalis mənfəət</b>														

2-3 cü illər üçün mənfəət və zərərlər cədvəli rüblər üzrə, 4 və sonrakı illər üçün isə illər üzrə tərtib olunur.

### Mənfəət və zərərlər 2-3-cü illər

№	Əsas göstəricilər	Cəmi 1-ci il üzrə	Rüblər								Cəmi illər üzrə	
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Satışdan daxilolmalar (vergisiz)											
	<b>Cəmi daxilolmalar</b>											
1	Əmək haqqı											
2	DSMF											
3	Amortizasiya ayırmaları											
4	Material xərcləri											
5	Sabit xərclər											
6	Dəyişən xərclər											
7	Digər xərclər											
8	Əmlak vergisi											
9	Torpaq vergisi											
	<b>Cəmi xərclər</b>											
1	Vergiye qədər mənfəət											
2	Kredit üzrə faiz məbləği											
3	Vergiye cəlb olunan mənfəət											
4	Vergi məbləği											
	<b>Xalis mənfəət</b>											

### Mənfəət və zərərlər 4 və növbəti illər

№	Əsas göstəricilər	Cəmi əvvəlki üzrə	İllər							Cəmi illər üzrə	
			4	8	9	10	11	12	13		14
1	Satışdan daxilolmalar (vergisiz)										
	<b>Cəmi daxilolmalar</b>										
1	Əmək haqqı										
2	DSMF										
3	Amortizasiya ayırmaları										
4	Material xərcləri										
5	Sabit xərclər										
6	Dəyişən xərclər										
7	Digər xərclər										
8	Əmlak vergisi										
9	Torpaq vergisi										
	<b>Cəmi xərclər</b>										
1	Vergiyə qədər mənfəət										
2	Kredit üzrə faiz məbləği										
3	Vergiyə cəlb olunan mənfəət										
4	Vergi məbləği										
	<b>Xalis mənfəət</b>										



**Pul vəsaitləri dövriyyəsinin proqnozlaşdırılması 1-ci il**

Əsas göstəricilər	Aylar											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Pul vəsaitlərinin mədaxili</b>												
Dövrün əvvəlinə qalıq												
Kredit												
Öz vəsaiti												
Satışdan daxilolmalar												
<b>Cəmi mədaxil (A):</b>												
<b>Pul vəsaitlərinin məxarici</b>												
Kapital xərcləri												
Əməliyyat xərcləri												
Əmək haqqı												
DSMF												
Material xərcləri												
Sabit xərclər												
Kredit üzrə faiz məbləği												
Dəyişən xərclər												
Digər xərclər												
Əmlak vergisi												
Torpaq vergisi												
Kreditin qaytarılması												
Cəmi məxaric (B):												
Dövrün sonuna qalıq (A-B)												

**Pul vəsaitləri dövriyyəsinin proqnozlaşdırılması 2-3-cü illər**

Əsas göstəricilər	Rüblər							
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Pul vəsaitlərinin mədaxili</b>								
Dövrün əvvəlinə qalıq								
Kredit								
Öz vəsaiti								
Satışdan daxilolmalar								
<b>Cəmi mədaxil (A):</b>								
<b>Pul vəsaitlərinin məxarici</b>								
Kapital xərcləri								
Əməliyyat xərcləri								
Əmək haqqı								
DSMF								
Material xərcləri								
Sabit xərclər								
Kredit üzrə faiz məbləği								
Dəyişən xərclər								
Digər xərclər								
Əmlak vergisi								
Torpaq vergisi								
Kreditin qaytarılması								
<b>Cəmi məxaric (B):</b>								
Dövrün sonuna qalıq (A-B)								

## Pul vəsaitləri dövriyyəsinin proqnozlaşdırılması 4 və növbəti illər

Əsas göstəricilər	İllər							
	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Pul vəsaitlərinin mədaxili</b>								
Dövrün əvvəlinə qalıq								
Kredit								
Öz vəsaiti								
Satışdan daxilolmalar								
<b>Cəmi mədaxil (A):</b>								
<b>Pul vəsaitlərinin məxarici</b>								
Kapital xərcləri								
Əməliyyat xərcləri								
Əmək haqqı								
DSMF								
Material xərcləri								
Sabit xərclər								
Kredit üzrə faiz məbləği								
Dəyişən xərclər								
Digər xərclər								
Əmlak vergisi								
Torpaq vergisi								
Kreditin qaytarılması								
<b>Cəmi məxaric (B):</b>								
<b>Dövrün sonuna qalıq (A-B)</b>								

## İqtisadi səmərəliliyin qiymətləndirilməsi

İlk növbədə qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadi səmərəliliyin qiymətləndirilməsinə müxtəlif maliyyə institutlarının fərqli tələbləri mövcuddur. Lakin burada əsasən daha geniş yayılmış iqtisadi səmərəlilik parametrlərindən söhbət açılacaqdır.

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

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

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

PV – investisiya dövrünün diskontlaşdırılmış gəliri

$P_k$  – layihə üzrə planlaşdırılan gəlir məbləği

R – diskont norması

k – layihə üzrə nəzərdə tutulmuş il

Xalis gəlir (NPV) – layihə üzrə proqnozlaşdırılan gəlirlə cəmi kapital qoyuluşu arasındakı fərqi göstərir.

$$NPV = PV - \dot{I}C$$

$\dot{I}C$  – cəmi kapital qoyuluşu.

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

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

S – layihənin reallaşdırılmasından gözlənilən ümumi mədaxil

C – layihənin həyata keçirilməsinə çəkilən xərclər

İnvestisiyanın özünü ödəmə müddəti (PBP) – investisiyaya çəkilən cəmi xərclərin gəlirlər hesabına ödənilməsi müddətidir.

$$PBP = \dot{I}C / PV$$

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

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

FC – şərti sabit xərclər.

P – məhsul vahidinin satış qiyməti.

V – məhsul vahidinə düşən dəyişən xərclər

Öz vəsaitinin xüsusi çəkisi – müəssisənin öz kapitalının cəmi kapitalda olan payını əks etdirir.

$$K1 = K\text{ö} / K\text{c} \times 100\%$$

Kö – öz kapitalı

Kc – müəssisənin cəmi kapitalı

Borc kapitalının xüsusi çəkisi – müəssisənin borc kapitalının cəmi kapitalda olan payını əks etdirir.

$$K2 = K\text{b} / K\text{c} \times 100\%$$

Kb – borc kapitalı

Xarici borcdan asılılıq əmsalı – müəssisənin borc kapitalının öz kapitalına olan nisbətini əks etdirir.

$$K3 = K\text{b} / K\text{ö} \times 100\%$$

## 2.11. Risklərin analizi və onların dəf edilməsi yolları

**Gözlənilən risklər** – Riskin təhlilinin əhəmiyyəti, layihədə qarşıya qoyulmuş məqsədlərin tamamilə və ya qismən yerinə yetirilməməyi səbəblərinin qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Layihənin həyata keçirilməsi zamanı aşağıdakı itkilər ola bilər:

1. **Material itkisi** (qabaqcadan nəzərdə tutulmayan əlavə xərclər və itkilər, avadanlıqların, bina və qurğuların itkisi).

2. **Maliyyə itkisi** (pul vəsaitlərinin nəzərdə tutulandan çox xərclənməsi, qiymətli kağızların, pul vəsaitlərinin itkisi, qiymətlərin aşağı düşməsindən əmələ gələn, inflyasiya ilə əlaqədar, valyuta kurslarının dəyişməsi nəticəsində yaranan, gözlənilən mənbələrdən pul vəsaitlərinin tam və ya qismən ödənilməməyi və s. itkilər).

3. **Vaxt itkisi** (layihə üzrə nəzərdə tutulan işlərin həyata keçirilməsindəki gecikdirmələr nəticəsində layihənin reallaşdırılması mərhələlərinin pozulması).

### **Riskin dərəcələri**

**Yol verilə bilən risk** - (itkilər hesablanmış mənfəətdən artıq deyil) – layihənin mənfəətliyini aşağı salır.

**Böhranlı risk** (ehtimal olunan itkilər mənfəətdən artıqdır) – nəzərə çarpacaq dərəcədə itkilərə gətirib çıxarır.

**Ağır (fəlakətli) risk** (ehtimal olunan itkilər sahibkarın mülkiyyətindən çoxdur) – müəssisənin müflis olmasına səbəb olur.

### **Maliyyə-iqtisadi risklər**

- Qeyri-sabit tələbat
- Alternativ məhsulun yaranması
- Rəqiblər tərəfindən qiymətlərin aşağı salınması
- Rəqiblər tərəfindən məhsul istehsalının artımı
- Vergilərin artımı
- İstehlakçıların ödəmə qabiliyyəti
- Xammal, material və nəqliyyat xərclərinin artımı
- Təchizatçılardan asılılıq, alternativin olmamağı
- Dövriyyə vəsaitlərinin çatışmazlığı

### **Sosial risklər**

- İxtisaslı işçi qüvvəsinin yığılmasındakı çətinliklər
- Tətil təhlükəsi
- Əmək haqqı səviyyəsinin yetərli olmaması
- Kadrların ixtisas səviyyəsinin aşağı olması
- Sosial infrastruktur

### **Texniki risklər**

- Avadanlıqların köhnəlməsi
- Xammalın keyfiyyətinin qeyri-stabilliyi
- Texnologiyaların yeniliyi
- Avadanlıqların etibarlılığının azlığı
- Avadanlıqların ehtiyat güclərinin olmaması

### **Ekoloji risklər**

- Atmosferə və suya tullantılar
- Yaşayış məntəqəsinin yaxınlığı
- İstehsalın zərərliyi

### **“Fors – major” halları**

**“Fors – major”** – sahibkardan asılı olmayan xarici amillərdir.

Məsələn :

- iqtisadi qanunvericiliyin və cari iqtisadi durumun, investisiya şəraitinin və mənfəətin istifadə olunmasının qeyri-stabil olması ilə əlaqədar risklər
  - xarici–iqtisadi risk (ticarət və idxala ehtimal olunan məhdudiyətlərin qoyulması, sərhədlərin bağlanması və s.)
  - siyasi vəziyyətin qeyri-müəyyənliyi, ölkədə və ya bölgədə qeyri-qənaətbəxş sosial-siyasi dəyişikliklər riski
  - təbii-iqlim şəraitinin qeyri-müəyyənliyi, təbii fəlakətlər ehtimalı

Yuxarıda qeyd edilmiş risklər və “fors-major” halları biznes-planlarda nəzərə alınmalı və bu kimi hallardan sığortalanmaq üçün tədbirlər planı hazırlanmalıdır.

## Əlavələr

Əlavələr biznes-planın xarakterindən asılı olaraq onun bölmələri üzrə verilən məlumatların dəyərini və layihənin cəlbediciliyini artıran müvafiq məlumatlar toplusundan ibarətdir. Bu bölmədə sahibkarlıq subyektinin (təşəbbüskarın) layihənin reallaşdırılması ilə bağlı niyyətini qəti ifadə edən məlumatların şərh edilməsi zəruridir.

Qeyd edilən məlumatlar aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

1. Sahibkarlıq subyektinin son bir ildəki (əgər daha az müddət fəaliyyət göstərsə, bütün fəaliyyət dövründəki) gəlir və xərcləri haqqında məlumat (vergi bəyannaməsi)
2. Məhsul satışı (iş və xidmət) ilə bağlı kontraktlar və sövdələşmələr
3. Əsas və dövriyyə vəsaitlərinin alınmasına dair müqavilələr
4. Görüləcək işə (təmir-tikinti, quraşdırma və daşıma) dair podratçılarla (vasitəçilərlə) olan müqavilələr
5. Layihənin reallaşdırılması üzrə icarə müqavilələri, tərəfdaşlıqla bağlı razılaşmalar, sığorta müqavilələri, əmtəə sövdələşmələri və sair
6. İşgüzar tövsiyələr, reklam xarakterli nəşrlər, patentlər və sair bu kimi təşviqedic materiallar.

**Qeyd:** Müqavilə, sövdələşmə və icarə tipli sənədlərin surətləri biznes-planı əlavə edilir.



## **İstifadə olunmuş ədəbiyyat**

### **Azərbaycan dilində**

1. İzahlı iqtisadi terminlər lüğəti. Akad. Abbasov Ə.M., i.e.d. Bağırov M.M., i.e.d. Bağırov D.A., i.e.d. Pürhani S.H. Nurlan, Bakı, 2005. 2 cild, 1078 səh.
2. İqtisadi Nəzəriyyə. Dərslik. Vəliyev T.S., Qafarov Ş.S. Bakı, 2002. 516 səh.
3. Azərbaycanın iqtisadiyyatı. Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti. Dərslik. Əliyev M.T. Maarif, Bakı, 1997. 218 səh.
4. Kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün əyani vəsait. Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyi Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu. Bakı, 2002. 78 səh.

### **Rus dilində**

1. Как составить Бизнес-план. Эдвард Блэквелл. Инфра-М. Москва, 1996. 159 стр.
2. Оценка бизнеса. Черняк В.З. Финансы и статистика. Москва, 1996. 174 стр.
3. Финансовый анализ. Ковалев В.В. Финансы и статистика. Москва, 1997. 511 стр.
4. Экономический анализ инвестиционных проектов. Бирман Г., Шмидт С. Юнити. Москва, 1997. 631 стр.
5. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Дегтяренко В.Н. Экспертное бюро – М. Москва, 1997. 141 стр.
6. Бизнес-план инвестиционного проекта. Совет предпринимателей города Баку. Баку, 1998. 140 стр.
7. Бизнес-план инновационного проекта. Буров В.П., Галь В.В., Казаков А.П., Морошкин В.А. Светлана. Москва, 1997. 100 стр.
8. Бизнес-планирование в коммерческом банке. Куницына Н.Н., Ушвицкий Л.И., Малеева А.В. Финансы и статистика. Москва, 2002. 303 стр.
9. Принятие инвестиционных решений. Дерил Норткотт. Юнити. Москва, 1997. 220 стр.
10. Маркетинг. Учебник. Под редакцией Эриашвили Н.Д. Юнити. Москва, 2000. 623 стр.
11. Как рассчитать эффективность инвестиционного проекта. Ковалев А.И. Информполиграф. Москва, 1996. 148 стр.
12. Как писать бизнес-план. Крылова Н.С. ПРИОР. Москва, 1993, 125 стр.
13. Бизнес-план предприятия. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Феникс. Ростов-на-Дону, 2002. 378 стр.

14. Три подхода к оценке стоимости бизнеса. Джеймс Р. Хитчнер. Маросейка. Москва, 2008. 306 стр.

15. Бизнес-план: Стратегии и тактика развития компании. Лапыгин Д.Ю. Лапыгин Ю.Н. Омега-Л. Москва, 2009. 350 стр.

16. Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие. Воронова Т.А. Криночкин И.Ю. Ляпунов С.И. Попов В.М. КноРус. Москва, 2009. 480 стр.

17. Бизнес-план инвестиционного проекта предпринимателя. Учебно-практическое пособие. Попов В.М., Ляпунов С.И., Криночкин И.Ю., Воронова Т.А. КноРус. Москва, 2005. 480 стр.

18. Азбука составления победоносного бизнес-плана. Гарретт Саттон. Попурри, 2007 г. 384 стр.

19. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год. Нортон Пейли. Эксмо. Москва, 2007. 316 стр.

