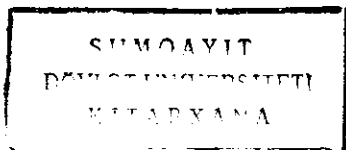


V. B. HƏZİYEV  
N. M. KƏRİMOV

STRATEJİ PLANLAŞDIR-  
MANIN ƏSASLARI  
(DƏRSLİK)

Kitaba Azərbaycan Respublikası Təhsil  
Nazirliyinin 27 may 2004 – cü il tarixli  
476 sayılı əmri ilə ali məktəb tələbələri  
üçün dərs vəsaiti kimi nəşrə tövsiyə  
edilmişdir.



«Kooperasiya» nəşriyyatı  
Bakı - 2004

33(075.8)

H69

**Redaktor:** Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin  
«İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi» kafed-  
rasının dosenti **M.Ə.Əliyev**

**Rəyçilər:** Azərbaycan Kooperasiya Universitetin  
«BİM» kafedrasının müdiri, prof. **G. Gəncəli**

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin  
«İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi» kafed-  
rasının dosenti **M.Ə.Əliyev**

**N.M.Kərimov, V.B.Həziyev:** «**Strateji planlaşdırmanın əsasları**».  
Ali məktəb üçün dərs vəsaiti. Bakı, «Kooperasiya» nəşriyyatı, 2004,  
səh.172.

Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti kimi tövsiyə olunan bu kitabda iqtisadiyyatda baş verən hər bir dəyişikliklər öz real əksini tapmışdır. İqtisadçı kadrların hazırlanmasında «Strateji planlaşdırmanın əsasları» dərs vəsaitindən geniş istifadə etmək nəzərdə tutulmuşdur.

Kitab doqquz fəsildən ibarətdir. Hər bir fəsildə iqtisadiyyatın ayrı-ayrı sahələrinin geniş təhlili öz əksini tapmışdır.

Kitab iqtisadiyyat sahəsində çalışan aspirantlar, elmi işçilər və tələbələr üçün nəzərdə tutulur.

H  $\frac{0503020907 - 04}{124 - 2004}$  elansız

© «Kooperasiya» nəşriyyatı, Bakı, 2004.

# MÜNDƏRİCAT

Giriş .....6

## Fəsil I. Strateji planlaşdırmanın nəzəriyyəsi, metodologiyası və təşkili

1. Sosial bazar təsərrüfatının dövlət tənzimlənməsi strateji planlaşdırmanın obyekt kimi.....7
2. Cəmiyyətin praktiki fəaliyyətində strateji planlaşdırma.....15
3. Strateji planlaşdırma elmi .....27

## Fəsil II. Strateji planlaşdırmanın təşkili və metodologiyası

1. Strateji planlaşdırmanın məntiqi və metodoloji sistemi.....28
2. Strateji planlaşdırmanın metodoloji prinsipləri.....32
3. Strateji planlaşdırmanın metodologiyası.....35
4. Strateji planlaşdırmanın göstəriciləri sistemi və metodları.....38
5. Strateji planlaşdırmanın təşkili ... ..42

## Fəsil III. Sosial problemlərin həllində tənzimləmə və strateji planlaşdırma

1. Dövlətin sosial siyasəti-bazar iqtisadiyyatında sosial proseslərin tənzimlənməsinin əsas alətidir.....49
2. Əhalinin həyat səviyyəsinin strateji planlaşdırılması..... 52
3. Əhalinin iş qüvvəsinin və məşğulluğun strateji planlaşdırılması.....58
4. Sosial sfera sahələrinin inkişafının strateji planlaşdırılması.....64

## Fəsil IV. Cəmiyyət və təbiətin qarşılıqlı fəaliyyətinin strateji planlaşdırılması və tənzimlənməsi

1. Müasir elmi-texniki inqilab və təbiətdən istifadə problemləri.....69
2. Ekoloji siyasət və ekoloji təhlükəsizlik .....71
3. Strateji planlaşdırma və monitoring .....72
4. Təbii parkların, botanika bağlarının, heyvanat parklarının və qoruqların inkişafı.....80

## **Fəsil V. Elmi-texniki tərəqqinin strateji planlaşdırılması və tənzimlənməsi**

1. Cəmiyyətin inkişafına elmi-texniki tərəqqinin təsiri.  
Elmi tədqiqat və layihə işlərin (ETLİ) inkişafında  
dövlətin rolu..... 82
2. Dövlətin elmi-texniki siyasəti..... 86
3. Elm və texnikanın strateji planlaşdırılmasının  
göstəriciləri..... 89
4. Elmi – texniki tərəqqinin strateji planlaşdırılması..... 91

## **Fəsil VI. İqtisadiyyatın quruluşunun, sürət, propor - siyalarının formalaşması və proqnozlaşdırılması**

1. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində cəmiyyətin iqtisadi  
potensialından istifadənin effektivliyi..... 94
2. Respublika iqtisadiyyatının inkişaf təmayülü  
və quruluşu..... 97
3. İqtisadi artım göstəriciləri, amilləri, təmayül və  
proqnozlar ..... 105
4. Dövlətin iqtisadi rolu ..... 106
5. Vergi siyasətinin təkmilləşdirilməsi..... 108

## **Fəsil VII. Mikroiqtisadi planlaşdırma**

1. Mikroiqtisadi planlaşdırmanın mahiyyəti.. ..... 112
2. Mikroiqtisadi planlaşdırmanın zəruriliyi ..... 114
3. Mikroiqtisadiyyatda planlaşdırmanın məhdudluğu..... 118
4. Mikroiqtisadiyyatda işgüzar əməkdaşlıq və birgə  
planlaşdırma fəaliyyətinin formaları ..... 122

## **Fəsil VIII. Firma fəaliyyətinin planlaşdırılması**

1. Planlaşdırmanın idarəedici anlayışı. .... 131
2. İqtisadi təşkilatda planlaşdırmanın prinsipləri..... 131
3. Firmadaxili planlaşdırmanın tipləri..... 136
4. Strateji və operativ planlaşdırma. İqtisadi təşkilatda  
planlaşdırma prosesi..... 141
5. İqtisadi təşkilatın planlar sistemi ..... 145
6. Firmadaxili planlaşdırmanın təşkili..... 147

## **Fəsil IX. Firma strategiyasının işlənməsi**

1. Təşkilatın xarici və daxili mühitinin təhlili.....	152
2. Hərəkət istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi. Görmə. Missiya, təşkilatın məqsədləri .....	157
3. Təşkilatda strateji təhlil .....	161
4. Rəqabət təhlili .....	165
5. Strategiyanın formalaşdırılması .....	168

# GİRİŞ

Bazar münasibətlərinə keçidlə əlaqədar olaraq Respublikada yeni iqtisadi münasibətlər baş verməkdədir. İqtisadiyyatda baş verən hər bir dəyişikliklər öz real əksini tədris prosesində də tapmalıdır. Odur ki, yüksək ixtisaslı iqtisadi kadrların hazırlanmasında «Strateji planlaşdırmanın əsasları» fənninin tədrisi nəzərdə tutulmuşdur.

Fənnin tədrisində ən başlıca məqsəd tələbələrin strateji planlaşdırmanın nəzəri, metodoloji cəhətlərini öyrətməkdən ibarətdir. Burada strateji planlaşdırmanın elmi əsaslarını, strateji planlaşdırmanın metodların və eləcə də transformasiya edilmiş iqtisadiyyatın bazar şəraitinə uyğun olaraq planlaşdırmanın əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirməklə bərabər, strateji planların işlənilib hazırlanması qaydalarını və bu planların aşağı və yuxarı səviyyələrdə işlənilib hazırlanmasının əsas prinsiplərini öyrədir.

Strateji planlaşdırmanın əsas obyektini Azərbaycanın milli təsərrüfatçılıq formalarından asılı olmayaraq makroiqtisadi səviyyədə təhlil edilir. (İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin əsasları; Makroiqtisadi planlaşdırma; İqtisadi və sosial inkişafın proqnozlaşdırılması və s.)

Kitab strateji planlaşdırma sahəsində çalışan aspirantlar, elmi işçilər və tələbələr üçün nəzərdə tutulur.

# FƏSİL I. STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN NƏZƏRİYYƏSİ, METODOLOGİYASI VƏ TƏŞKİLİ

## §1. Sosial bazar təsərrüfatının dövlət tənzimlənməsi strateji planlaşdırmanın obyektı kimi

Dünyanın bütün ölkələri öz fəaliyyətlərində müəyyən aspektlərə, istiqamətlərə malikdirlər: iqtisadi, sosial, hüquqi, mənəvi. Bunların hamısı ictimai münasibətlərin müxtəlif formalarında təşkil olunur. Belə ki, bu münasibətlərin əsasında bazar iqtisadiyyatı və yaxud da dövlət tərəfindən ciddi reqlamentləşdirilmiş proses dura bilər.

Məlumdur ki, bazar iqtisadiyyatı istehsal və istehlak vasitələrinə, xüsusi mülkiyyətə əsaslanır. Bu zaman azad rəqabət, sərbəst qiymətqoyma, fəaliyyətin sərbəst seçilməsi-yeni açıq iqtisadiyyat fəaliyyət göstərir.

Mərkəzləşdirilmiş idarə olunan iqtisadiyyatın xarakterik xüsusiyyətləri bunlardır: istehsal vasitələri üzərində dövlət mülkiyyəti, xalq təsərrüfatının bütün sahələri əhatə edən planlaşdırma sisteminin olması, istehsal vasitələrinin üzərində və müəssisələrdə dövlət inhisarının olması, istehsalın fəaliyyətinin ümumi xalq təsərrüfatı effektivliyinə istiqamətlənməsi, insanların hərtərəfli inkişafının cəmiyyətin əsas məqsədi kimi qəbul edilməsi, ölkənin istehsal kompleksinin inkişafının qapalı olması.

Müasir sivil ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, inzibati-amirəlik və bürokratik sistemə nisbətən bazar iqtisadiyyatı sistemi cəmiyyətin hərtərəfli inkişafını daha effektiv olmasını təmin edir. Bununla yanaşı həmin ölkələrin təcrübəsi onu da göstərir ki, bazar iqtisadiyyatında inkişaf edən ölkələr dövlətin iqtisadiyyatı tənzimlənməsinin müxtəlif variantlarından istifadə edirlər.

Təbiidir ki, müasir bazar təsərrüfatı cəmiyyət üzvlərinin çoxtərəfli tələbatının ödənilməsinə istiqamətlənmişdir. Bununla yanaşı sənaye cəhətdən yüksək inkişaf etmiş ölkələr, öz vətəndaşların dövlətin köməyi ilə sosial iqtisadi proseslərdə müdafiyyə edirlər. Bu isə sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatının mövcudluğu üçün əsas vermişdir.

Sosial bazar təsərrüfatı konsepsiyasının əsasını qoyan və təşkil edən, 1941-1945-ci illər müharibəsindən sonra AFR-nin xalq təsərrüfatı naziri kansler Lyudviq Erxard olmuşdur. Bu konsepsiyanın mahiyyəti 1956-cı ildə nəşr olunmuş «Hamı üçün əhval rühiyyə» kitabında göstərilmiş və bu kitab 1960-cı ildə Rusiyada çap olunmuş, 1991-ci ildə yenidən nəşr edilmişdir.

Bazar təsərrüfatının sosial mahiyyəti iqtisadiyyatda hər hansı nəaliyyətin-səmərəliliyin, məhsuldarlığın və s. əhalinin tələbatının ödənilməsinə yönəldilməsidir.

Müasir dünyada sosial-bazar təsərrüfatı konsepsiyası bazarda gedən iqtisadi proseslərlə sosial və ictimai tərəqqinin sintezinə nail olunmasıdır.

Sosial-bazar təsərrüfatı konsepsiyasının dövlət siyasəti, cəmiyyətin bütünlükdə və iqtisadiyyatın ədalətli quruluşunun, sosial sistemin dəyanətliliyinin artırılmasına, iqtisadi səmərəliliyinin sərbəstliyinə istiqamətlənməsidir. Buna görə də sosial-bazar təsərrüfatına kapitalizm və mərkəzləşmiş idarəetmə arasındakı üçüncü yol kimi baxılır. Sosial yönümlü iqtisadiyyata bununla əlaqədar olaraq aşağıdakı tərif vermək olar:

-Sosial yönümlü təsərrüfat sosial iqtisadi sistem olub, bütün mülkiyyət formalarının prörealizmi əsasında fəaliyyət göstərir. Vətəndaşların şəxsi azadlığı, bazar rəqabətinin sərbəstliyi, qiymətqoyma və s. əsasında dövlətin iştirakı ilə milli məhsulun əməyə görə ədalətli bölgüsünü həyata keçirir, əhalinin maddi mühafizəsinə zəmanət verir.

Bü tərifdən belə məlum olur ki, vətəndaşların sosial problemlərinin həllində dövlətin rolu yüksəkdir və dövlət aşağıdakı vəzifələri yerinə yetirir:

- ölkədə qanun-qaydanı formalaşdırmaq və saxlamaq;
- daxili və xarici təhlükəsizliyi təmin etmək;
- milli valyutanın sabitliyini təmin etmək;
- sosial infrastruktura sahələrini inkişaf etdirmək (təhsil, səhiyyə, e.t.t. və s.);
- rəqabət mübarizəsi sahələrində qanunçuluğun qorunmasına nəzarət etmək;



-cəmiyyətin az təminatlı, zəif üzvlərinin əmək hüququnu qorumaq və onların sosial müdafiəsinə zəmanəti həyata keçirmək;

-ətraf mühitin qorunması üçün bazar stimullarından istifadə etmək, qadağan və tələbləri həyata keçirmək;

-xarici iqtisadi münasibətlərdə, vergi və sosial hüquqların həyata keçirilməsində ümumi qəbul olunmuş «oyun» qaydalarını müəyyən etmək;

-bazar iqtisadiyyatı imkanları çərçivəsində sosial iqtisadi prosesləri makrosəviyyədə idarə etmək.

Yuxarıda qeyd olunan məsələlərin müvəffəqiyyətlə həll olunması aşağıdakı məqsədlərə nail olmağa imkan verir:

a)əhalinin həyat səviyyəsini yüksəltmək;

b)qiymət səviyyəsinin stabilliyini təmin etmək;

v)yüksək məşğulluq səviyyəsini təmin etmək;

q)sosial təminat sisteminin fəaliyyətinin ədalətli olmasını dəstəkləmək.

Azərbaycan Respublikası ölkədə bazar iqtisadiyyatının formalaşması yolunu seçmişdir və Konstitusiyasında qeyd olunmuşdur. Konstitusiyada göstərilir ki, Azərbaycan Respublikası-sosial dövlət olub, siyasətini vətəndaşlarının hərtərəfli inkişafına istiqamətləndirmişdir. Bu məsələlərə nail olmaq üçün aşağıdakı problemlərin həlli zəruridir:

-hüquqi dövlət yaratmaq;

-korrupsiya və inhisara qarşı qəti mübarizə aparmaq;

-milli valyutanı möhkəmlətmək;

-büdcə kəsirini azaltmaq;

-aktiv quruluşu-investisiya siyasəti aparmaq;

-kiçik biznesi dəstəkləmək;

-məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün zəruri şərait yaratmaq;

-investisiyalar üçün əlverişli mühiti formalaşdırmaq;

-əhalinin sosial müdafiəsi proqrammasını hazırlamaq.

Praktiki olaraq bu məsələlərin həlli üçün proqram tərtib olunmalıdır. Həmin proqramda islahatların keçirilməsinin strateji məqsədləri və sosial yönümlü istiqamətləri öz əksini tapmalıdır:

- a) əmək sferası və əmək münasibətləri;
- b) əhalinin məşğulluğu və kadr potensialı siyasəti;
- v) əhalinin miqrasiyası siyasəti;
- q) sosial-sığorta;
- d) pensiya təminatı;
- e) əhalinin sosial müdafiəsi sistemi;
- j) uşaqların, gənclərin, qadınların, ailələrin sosial müdafiə-yəsi sistemi;
- z) sosial sfera sahələri.

Həmin proqramda həmçinin sosial siyasətin regionlar üzrə istiqamətləri də öz əksini tapmalıdır.

Bazar iqtisadiyyatının formasından asılı olmayaraq (istər bazar iqtisadiyyatı olsun, istərsə də qeyri-bazar) cəmiyyətdə iqtisadi və sosial tərəqqini təmin etmək üçün onda baş verən proseslər idarə olunmalıdır. Yəni dərk olunmuş, məqsədyönlü və planlı qaydada, subyektlər obyektlərə təsir göstərməlidir ki, onlar öz keyfiyyət xüsusiyyətlərini saxlamaqla yanaşı, xarici və daxili mühitin dəyişməsinə uyğunlaşa bilsinlər.

İdarəetmə subyektini kimi, sosial institutlar, təşkilatlar, insanlar qrupu, ayrı-ayrı fərdlər nəzərdə tutulur.

İdarəetmənin iki subyektini fərqləndirilir əsas və baş subyekt.

İdarəetmənin əsas subyektini: a) makrosəviyyədə dövlət və ona məxsus olan institutlar-hüquq mühafizə orqanları: prezident aparatı, icraedici orqanlar; b) yerli dövlət orqanları idarəetmənin baş subyektini-Konstitusiyaya əsasında dövlət orqanlarına öz nümayəndələrini seçən xalq sayılır.

İşgüzar müəssisələrin baş subyektini onların sahibləri sayılır.

İdarəetmə obyektini kimi öz üzərində idarəetmə təsirini hiss edən sosial institutlar, təşkilatlar, fərdlər və s. sayılır.

İctimai sistemlərdə idarəetmə ikili xarakter daşıyır: bir tərəfdən birbaşa istehsalı təşkil edən, onu obyektiv reallığa uyğunlaşdırən insanların fəaliyyətini istiqamətləndirən menedjerlərin fəaliyyətidir. Bu idarəetmənin təşkilatı texniki tərəfidir.

İkinci bir tərəfdən idarəetmə həmişə mülkiyyətin funksiyası kimi çıxış edir. Bu idarəetmənin sosial-iqtisadi tərəfidir. Elə bunun özü də idarəetmə fəaliyyətinin məqsədini, xarakterini və alətlərini təşkil edir.

İdarəetmənin funksiyaları onun mahiyyətini açıqlayır. Həmin funksiyalar bunlardır:

1. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi.
2. İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinin təşkili.
3. Qərarların yerinə yetirilməsinin stimullaşdırılması.
4. Qərarların yerinə yetirilməsinin uçotu və təhlili.
5. Qərarların yerinə yetirilməsinin tənzimlənməsi.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində milli iqtisadiyyatın inkişafının tənzimlənməsi xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Onun mahiyyəti bazar şəraitində qeyri-mütənasibliklərin hamarlaşdırılması zərurətindən doğur. Belə ki; 1) kollektiv və ictimai təyinatlı məhsul istehsalına maraq azalır; 2) işləmək istəyənlərin və bacaranların əməyinə zəmanətin olmaması; 3) İnsanların yaşayış səviyyəsi standartlarına vətəndaşlıq hüququnun olmaması; 4) Elmin inkişafına stabil əsasın olmaması; 5) İnflyasiya prosesindəki qeyri stabillik.

Bu problemlərin həlli dövlət tərəfindən tənzimlənməlidir.

İqtisadiyyatın və sosial münasibətlərin dövlət tənzimlənməsi milli iqtisadiyyatın inkişaf stabilliyinin təmin olunması üçün olub, sosial müdafiə imkanlarını artırmaqdır. Onun əsas formaları: a) hüquq normaları; b) büdcə-vergi alətləri; v) kredit-büdcə vasitələri; q) strateji planlaşdırma.

İnzibati-hüququ tənzimləmə, hüquq normaları vasitəsilə təşkilətmə məqsədi daşıyır: a) insanların müxtəlif fəaliyyəti və onların sosial ümumiliyi; b) ayrı-ayrı vətəndaşların, təşkilatların kommersiya strukturlarının, dövlət müəssisələrinin hüquq və vəzifələrini müəyyən etmək.

Hüququ tənzimləmə mexanizmi müxtəlif hüquqi normalardan (qanun, qərar, hüququ aktlar)-hüquq mənbələrindən ibarətdir.

Respublikanın bazar iqtisadiyyatına keçməsi müəyyən siyasi və hüquq normalarının işlənməsini tələb etmişdir.

Bazar iqtisadiyyatının dövlət tənzimlənməsinin mühüm elementi büdcə vergi alətləridir ki, onunda əsas struktur elementləri bunlardır:

**I. Vergi siyasəti**-bu milli rəqabət qabiliyyətinin artırılması, struktur dəyişikliyinə aparılması, elmi-texniki tərəqqinin inkişafı və iqtisadi artımı stimullaşdırmaq üçün istifadə olunur. İki qrup metodlar vasitəsilə bu problemlər həll oluna bilər:

- a) vergi sistemi və vergi səviyyəsinin dəyişməsi;
- b) sahibkarlara və fiziki şəxslərə birbaşa güzəştləri edilməsi.

**II. Dövlət büdcəsinin xərcləri.** Dövlət büdcəsi xərclərinin hesabına aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək mümkündür:

1. Qabaqcıl elmi tədqiqat işlərini maliyyələşdirmək, yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsi proqramını hazırlamaq, infrastruktur sahələrini modernləşdirmək, ölkənin müdafiə qabiliyyətini artırmaq və konversiyaları həyata keçirmək.

2. Əsas kapitalın modernləşdirilməsi və onun məhsuldarlığının artırılmasını stimullaşdırmaq, ixrac potensialının xüsusi proqramını həyata keçirmək.

3. Təbiətin mühafizəsi və təbii resurslardan səmərəli istifadəni maliyyələşdirmək.

4. Əsas kapitalın elementlərinə tələb doğuran sahələrin inkişafına dövlət vəsaitini yönəltmək.

5. Sosial infrastruktur sahələrinin və sosial müdafiə sistemini maliyyələşdirmək.

6. Dövlət material resurslarını və ümumdövlət ehtiyatları üçün vəsait almaq.

Bundan əlavə dövlət xərcləri inflyasiya ilə mübarizə üçün istifadə oluna bilər. Beləliklə, dövlət xərclərinin azaldılması ilə yanaşı vergi ağırlığının yüngülləşdirilməsi, əhalidə əmanətlərin yığılmasına, bununlada sahibkarlıq fəaliyyətinin artırılmasına səbəb ola bilər.

Ölkədə sərbəst maliyyə resurslarının artırılması, ölkənin işgüzar aktivliyinin artmasına səbəb olur ki, bu da sosial iqtisadi tərəqqini təmin edir.

**III. Amortizasiya siyasəti.** Bunun vasitəsilə əsas kapitalın 1991-ci ildə amortizasiya siyasəti haqqında qərarı vardır. Bu

qərar görə amortizasiya normalarında dəyişikliklər aparılmışdı. Dövlətin pul-kredit siyasəti təkrar istehsal prosesinə təsir etmək üçün incə mexanizmdir. Bu siyasət vasitəsilə dövlət mərkəzi bank vasitəsilə bazar sisteminin inkişafına təsir göstərir. Bunu o bir neçə qarşılıqlı istiqamətdə aparır:

a)Uçot siyasəti; b)Minimum ehtiyatlar siyasəti; v)Pul emissiyasının idarəedilməsi; q)Açıq bazarda əməliyyatlar; d)Könüllü müqavilələr.

**Uçot siyasəti-Dövlət uçot siyasəti** Mərkəzi bank tərəfindən həyata keçirilir. Onun əsas obyektı uçot dərəcələrini dəyişmək yolu ilə ölkənin kommersiya bankların təsir göstərmək, müsabiqə yolu ilə banklara lazım olan lombard kreditlərinə təsir göstərməkdir. Uçot stavkalarını yüksəltmək yolu ilə Mərkəzi bank kommersiya banklarını sıxışdırır və bununlada müştərilərin işgüzar fəaliyyətini daraldır və pul kütləsinə təsir göstərir. Uçot stavkasının səviyyəsini aşağı salmaq yolu ilə isə kommersiya banklarının fəaliyyətini yüksəldir.

**Minimum ehtiyatlar siyasəti.** Bu Mərkəzi Bankın hesabında kommersiya bankları üçün müəyyən pul məbləğinin saxlanmasıdır.Ehtiyat tələbini artırıb-azaltmaq yolu ilə Mərkəzi Bank, kredit resurslarını artırıb azaldır ki, kommersiya bankları öz müştərilərinə xidmət edə bilsinlər. Hazırda Mərkəzi Bank kredit təşkilatları üçün aşağıdakı məcburi iqtisadi normativləri tələb edir:

1.Yeni təşkil olunan kredit təşkilatlarının nizamnamə fondunun minimum həcmi və fəaliyyətdə olan kredit təşkilatlarının xüsusi vəsaitinin həcmi.

2.Kapitalın mümkünlüyünün normativi, yəni kredit təşkilatının vəsait cəminin ümumi aktivin vəsait cəminə nisbəti.

3.Bir və ya bir qrupu borc alana risk edilə bilən vəsaitin maksimum həcmi.

4.İri həcmli kredit vəsaitinin maksimum həcmi (öz vəsaitinə görə iri həcmli kreditin xüsusi çəkisi).

5.Bir əmanətçiyə görə maksimum risk həcmi (kredit müəssisəsinin qoyduğu vəsaitin faiz həcmi).

6. Maksimum kredit həcmi, yəni kredit təşkilatlarında iştirak edənlərə verilən zəmanət (aksioner, payçı, insayder-fiziki şəxsi-4 səhmdən çox payı olan səhimçi, prezident, şuranın üzvü və s.).

7. Əhalidən cəlb olunan vəsaitin maksimum həcmi. Öz vəsaitinə görə cəlb olunan faiz münasibəti.

8. Başqa təşkilatlarda müəyyən hissə pay almaq üçün xüsusi vəsaitin istifadə oluna bilən hissəsinin maksimum normativi.

**Pul emissiyasının idarə olunması**-dövriyyədəki pul kütləsinə təsir etmək üçündür. Özündə pul kütləsinin artırılıb azaldılması üçün lazım olan tədbirləri birləşdirir. Nəticədə iqtisadi mühitdə işgüzar aktivliyə təsir etmək məqsədi durur.

**Açıq bazarda əməliyyatlar**-Kommersiya banklarına qiymətli kağızların satılması və alınması vəsaitlə pul kütləsinə təsir etməkdir. Bu fəaliyyət nəticəsində kredit resursları artır azalır ki, bu da real iqtisadi təsir göstərir.

**Könüllü müqavilələr**-kommersiya bankları ilə Mərkəzi Bankın qarşılıqlı əlaqə formasıdır. Belə müqavilələr Mərkəzi Bank ilə uyğun olan razılıq əsasında yaradılır ki, Mərkəzi Bank bürokratik əngəlləri tez dəf edərək müəyyən qərarlar çıxartsin. Digər tərəfdən kommersiya bankları könüllü olaraq öz fəaliyyətlərini limitləşdirməyə razı olurlar. Müqavilələrdən başqa Mərkəzi Bank qeyri maliyyə orqanlarına təkliflər, çağırışlar, müraciətlər edə bilirlər.

Sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi sistemində strateji planlaşdırma xüsusi yer tutur:

Bu imkan verir:

1. Konkret vaxt üçün sosial problemlərin həllinə dair iqtisadiyyatın vəziyyətini müəyyən etmək.

2. Sosial münasibətlərin və iqtisadi inkişafın istiqamətini müəyyən etmək.

3. İdarəetmə subyektlərinin strateji məqsədini müəyyən etmək.

4. Qoyulmuş məqsədin resurslarla uyğunlaşdırılmasına nail olmaq.

5.Mühüm problemlərin həllində bələdiyyə və regional məqsədlərin vahid halda birləşdirilməsi.

6.Büdcə-vergi və pul-kredit alətlərinin kompleks xətləndirilməsini həyata keçirmək.

7.Dünya bazarında rəqabət aparmaq üçün ölkənin imkanlarını araşdırmaq.

## ***§2. Cəmiyyətin praktiki fəaliyyətində strateji planlaşdırma***

İdarəetmə sistemində cəmiyyətdə baş verən sosial iqtisadi dəyişiklikləri nəzərə almaq və onların dinamik istiqamətini müəyyən etməkdə planlaşdırma xüsusi yer tutur. Ölkədə milli iqtisadiyyatın bütün tərəflərini nəzərə alan proqramlar, proqnozlar, idarəetmə sisteminin mühüm alətləri sayılır. Həmin alətlər cəmiyyətin qarşıda qoyduğu vəzifələri dəqiq və cəld yerinə yetirməyə imkan verir.

Cəmiyyətin həyatında və onun alt sistemlərində planlaşdırmanın rolu onun idarəetmə sistemindəki yerlə müəyyən olunur. Ümumən məlumdur ki, bütün hadisələrin mahiyyəti onun funksiyaları ilə bürüzə çıxır. İdarəetmənin əsas funksiyasının məzmununu təhlili belə bir nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, idarəetmə iki funksional xüsusiyyətə malikdir, bir tərəfdən o idarəetmə həllərinin hazırlanması və qəbul edilməsi. Digər tərəfdən həmin tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədini daşıyır. Öz məzmununa görə bu fəaliyyət elə planlaşdırma deyil. İdarəetmənin ikili funksiyası, məqsədin hazırlanması və qəbul edilməsi. Onun digər funksiyaları sırasında mərkəzi yer tutur. Belə təsdiqləmənin arqumentləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İdarəetmə sistemi bu funksiya ilə başlayır;
2. Planlaşdırma həmin həllərin keyfiyyətindən asılı olur;
3. İdarəetmə həlləri planlaşdırma prosesinin son nəticəsi kimi çıxış edir.

Bu arqumentlərə görə də planlaşdırma idarəetmənin dəyisilməz üzvü hissəsi olub, idarəetmə sisteminin əsas həlqəsi sayılır.

Planlaşdırmanı, idarəetmə funksiyasının xüsusi forması kimi müəyyən etmək olar. O, idarəetmə həllərinin müxtəlif

variantlarını proqnozlarını hazırlayır, onların yerinə yetirilməsini təmin edir və nəzarət edir.

Milli iqtisadiyyatın inkişafının müvəffəqiyyətlə idarə olunması üçün, yerli orqanların, kommersiya təşkilatlarının və digər proseslərin səmərəli fəaliyyətinin təşkil üçün onların dəqiq məqsədi məlum olmalıdır. Bu problemlərin hamısı planlaşdırma sayəsində həyata keçirilir.

Keçmiş SSRİ-də planlaşdırmanın ümumidövlət sistemi mövcud idi və həmin sistem yuxarıdan aşağıya qədər bütün subyektlərin fəaliyyətini dəqiq rəqlamentləşdirirdi. Plan hüquqi formada qanun şəklində idi və onun yerinə yetirilməsində məsuliyyət var idi (inzibati və hüquqi cəza).

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq iqtisadi münasibətlər kökündən dəyişmişdir. Bazar iqtisadiyyatına inzibati sistem yaddır və hər bir subyekt öz fəaliyyətində sərbəstdir. Onların fəaliyyəti ölkədə mövcud olan qanunçuluq əsasında idarə olunur. Belə olan halda bazar iqtisadiyyatı ilə planlaşdırma sistemini necə uzlaşdırmaq olar? Dövlət və təsərrüfat fəaliyyətlərinin yerinə yetirilməsində bu nə dərəcədə zəruridir? Planlaşdırma idarəetmənin elementi olduğu üçün və mərkəzi yer tutduğu üçün ilk əvvəl idarəetmənin meydana gəlməsi zərurətinə diqqət yetirilməlidir. İdarəetmə, cəmiyyətin inkişafının hansı mərhələsi olmasından asılı olmayaraq, onun daxili xüsusiyyətidir. Bu ictimai xarakter daşıyır. Çünki insanlar, istehsal etmək üçün və istehsal etdiklərini reallaşdırmaq, mübadilə etmək üçün ünsiyyətdə olmalıdırlar. Digər tərəfdən əmək həmişə ictimai xarakter daşımış və daşacağıdır. Çünki, insan cəmiyyətinin ilkin addımında belə, onların dərk etmədikləri, və ya dərk etdikləri təbii hadisələrə qarşı birlikdə mübarizəsi, məcburi və zəruri olmuşdur. Bu isə təşkilatçısız mümkün ola bilməz, belə ki, xaos fəaliyyət nəticəsizdir (hərçənd xotik fəaliyyətin özündə də bir qanunauyğunluq vardır). Bunlara əsasən demək olar ki, əmək bölgüsü, onların arasında müəyyən qanunauyğun mütənasibliyin olması bütün cəmiyyətlərdə zəruri haldır. Çünki, bu istehsal sahələr arasında mütənasiblik yaradaraq, müəyyən qaydara əməl olunmasını tələb



edir. Buna görə də istehsalın idarə edilməsi obyektiv zərurət kimi meydana çıxır. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə nəinki istehsal prosesi üçün vacibdir, onsuz habelə sosial-iqtisadi və siyasi proseslərin inkişafı da qeyri mümkündür. İdarəetmənin müəyyən funksiyalarının yerinə yetirilməsi səyasində dövlətlər arasındakı münasibətlər, münaqişələr, problemlər həll olunur.

İdarəetmə münasibətinin ən mühüm xüsusiyyəti onun plana uyğun xarakterdə olmasıdır.

Planauyğunluğun mahiyyəti ondadır ki, insanlar öz məqsədlərini ağıllı müəyyən edirlər, xarici və daxili təsirləri də nəzərə alaraq fəaliyyətlərini resurslarla uzlaşdırırlar. Müasir sivil ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, planlaşdırma bütün cəmiyyətlərə xasdır və onun inkişafı ilə əlaqədar olaraq təkmilləşir. Yeni planauyğunluq müəssisə çərçivəsindən çıxaraq birliklərə, korporasiyalara və dövlət səviyyəsində yüksəlir. Beləliklə, planlaşdırma və idarəetmə bütün təsərrüfat vahidlərini (özəl və dövlət) əhatə edir.

Bazar təsərrüfatının makrosəviyyədə planlaşdırılması digər obyektiv şərtlərlə də əlaqədardır:

1. Sərbəst bazar iqtisadiyyatının milli iqtisadiyyatın makrosəviyyədə dəyanətliyini təmin edə bilməsi, istehsalın tsiklik kənarlaşmasını dəf edə bilməsi.

2. Ümumi istehlakda kollektiv və ictimai hissənin çoxalması. Çünki kollektiv tələbatın ödənilməsi bazar mexanizmi ilə deyil, dövlət tərəfindən tənzimlənir, idarə olunur.

3. İnsan fəaliyyətinin yaşayış mühitinə daha çox təsir göstərməsi.

4. Təsərrüfat subyektlərinin bir-biri ilə daha mürəkkəb qarşılıqlı əlaqəyə girməsi nəticəsində iqtisadi inteqrasiya proseslərinin genişlənməsi.

5. Müasir global problemlərin (ərzaq, ətraf mühit, təbii resursların məhdudluğu və s.) mövcudluğu dövləti və cəmiyyəti uzun müddətli inkişafa nəzər salmağa istiqamətləndirir.

SUNQAYIT  
DÖVLƏT İNVERSİETTİ  
KİTABXANA

6. Əhalidə hadisələr (müharibə, təbii fəlakət, iqtisadi böhranlar) və onların dəf edilməsi planlaşdırmaya müraciət olunmasını tələb edir.

Planlaşdırma forması çox saylıdır. Onlar planlaşdırmanın çox səviyyəli və çoxistiqamətli idarə olunmasını müəyyən edirlər, xüsusilə aşağıdakılar fərqləndirilir:

a) sahə, regional, sosial, elmi-texniki, ekoloji, maliyyə istiqamətli planlaşdırma;

b) planlaşdırma, səviyyəsindən asılı olaraq dövlətlərarası, ümumdövlət təsərrüfat subyektləri və assosiasiyalar üzrə;

v) planlaşdırma formasından asılı olaraq uzunmüddətli, orta müddətli, cari;

q) həll olunması problemin dairəsindən asılı olaraq strateji və taktiki.

Planlaşdırmanın çoxsəviyyəliliyi cəmiyyətin iqtisadi və sosial inkişafında idarəetmə tərəfindən həll olunur və bu zaman planlaşdırma dövlətin siyasətinin həyata keçirilməsi aləti kimi çıxış edir.

İqtisadi və sosial inkişaf dinamikasının artması, daxili və xarici təsirlərin dəyişkənliyi və cəmiyyətdə uzunmüddətli sabitliyə can atılması makro-mikro iqtisadi sistemdə strateji planlaşdırmanın rolunu daha da artırır.

**Tərif**-strateji planlaşdırma insan fəaliyyətinin xüsusi növü olub özündə strateji həllərin tərtibini təşkil edən plan işinin (proqnoz, plan, layihə) idarə edilən obyektə uyğun olan strateji məqsədlərin irəli sürülməsini, uzun müddətə bu strategiyanın effektivliyinin təmin olunması prosesini birləşdirir.

Strateji planlaşdırmaya aşağıdakı əlamətlər xasdır:

-orta və uzun müddətli perspektivə can artmaq;

-sosial-iqtisadi tərəqqinin həyatiliyini təmin edən planlaşdırılmış məqsədlər sisteminə istiqamətlənmək;

-nəzərdə tutulan məqsədlərin, resursların həcm və quruluşu ilə uzlaşdırmaq, onlara pozitiv və neqativ təsir göstərmək.

Strateji planlaşdırmaya idarə olunan subyektlərin fəaliyyət prosesi kimi baxılır, proqnoz, plan, proqram layihələrin tərtibi prosesinin mahiyyət və məzmununu əhatə edir.

Strateji planlaşdırmanın məzmununu onun gedişatı açıqlayır. Strateji planlaşdırmanın əsas üsulları:

1.Strateji proqnozlaşdırmadan; 2.Proqramlaşdırmadan; 3. Layihələşdirmədən (milli iqtisadiyyatın inkişafı fayihəsi) ibarətdir.

**Strateji proqnozlaşdırma üsulları:** bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planlaşdırmanın proqnozlaşdırma əməliyyatlarının əhəmiyyəti xüsusilə artırır. Bu, iki vəziyyətlə şərtlənir:

Birincisi, bazar iqtisadiyyatı özünün rəqabətliyi, hər bir satıcı və alıcının fəaliyyətinə təsir göstərir. Buna görə də hər bir subyekt öz fəaliyyət variantını seçməlidir. Bu isə bazar strategiyasını zəruri edir ki, fərdi strategiyalardan dövlət strategiyasına qədər proqnozlar aparılır.

İkincisi, strateji proqnozlar, uzunmüddətli fəaliyyət layihələrinin tərtibi üçün ilkin vaxt təşkil edir. çünki proqramın və planlarla əhatə olunan çoxlu sayda proseslər qeyri müəyyənliyə malikdir (təbii proseslər, əhəlinin say və quruluşunun dəyişməsi, daxili və xarici bazarda tələb təklif münasibəti). Buna görə də həmin proseslərin iqtisadi-sosial inkişafa təsir dinamikasını proqnozlaşdırmaq olar.

Beləliklə, strateji proqnozlaşdırmanın məhiyyəti, məzmunu və funksiyasını necə ifadə etmək olar? Proqnozlaşdırma-mill iqtisadiyyatın bütövlükdə və onu ayrı-ayrı hissələrinin inkişafının planlaşdırmasının əsas üsuludur. O, plan fəaliyyətinin bir forması olub proqnozlaşdırılan obyektin gələcəyini elmi əsaslarla müəyyən etməyə imkan verir. Bunu o ya əvvəlki dövrün təhlilinə əsasən alınmış göstəricilərin ekstropolyasiyası ilə, (genetik yol), ya da normativ hesablamalara əsasən edir.

Strateji proqnozlaşdırmanın məzmunu: 1) selektiv (seçmə əlaməti-iqtisadi hadisə hansı mənbədən verilirse seçmə əlaməti həmin mənbəyə görə aparılır); 2) uzunmüddətli; 3) ortamüddətli proqnozların tərtibindən ibarətdir.

Strateji proqnozlaşdırma nəzəriyyə ilə təcrübə arasında əlaqələndirici vasitə rolunu oynayır. O iki əsas funksiyanı yerinə yetirir. Onlardan birincisi-qabaqcadan xəbər vermək ikincisi isə qabaqcadan pəydə olma proqnozların yazılı formada aparılmasıdır.

Qabaqcadan xəbərvərmə funksiyası gələcəkdə proqnozlaşdırılan obyektin mümkün və arzu olunan vəziyyətini söyləməkdir.

Qeydə alma və ya qabaqcadan söyləmək funksiyası idarə olunan obyektin gələcəkdə müəyyən məlumatlar əsasında, həll olunması problemlər əsasında layihələrin hazırlanmasıdır.

Proqnozlaşdırılan fəaliyyətin nəticə və prosesi iki əsas istiqamətdə istifadə olunan bilər: nəzəri-dərketmə və idarəetmə.

Proqnozlaşdırmanın nəzəri dərketmə təyinatı, proqnozların tərtibinin metodologiya və metodikasının öyrənilməsini, milli iqtisadiyyatda sosial münasibətlərin yaranmasına təsir edən amillərin öyrənilməsi və dəyişməsini əhatə edir.

Strateji proqnozlaşdırmanın idarəetmə aspekti-istiqaməti cəmiyyətdə sosial iqtisadi inkişafın zəruri ilkin şərtlərinin yaranmasında proqnozlardan istifadə olunmasını, idarəetmə həllərinin elmi səviyyəsinin yüksəldilməsini əhatə edir. Həmin ilkin şərtlərə daxildir:

a) sosial iqtisadi proseslərin axınının və təmayülünün elmi təhlili;

b) mövcud təmayül və nəzərdə tutulan məqsədə əsasən milli iqtisadiyyatın gələcək inkişafının variantlarını görmək;

e) qəbul olunan qərarların nəticələrinin mümkün qiymətləndirilməsi;

q) sosial-iqtisadi və elmi-texniki tərəqqi istiqamətlərinin əsaslandırılması.

Müasir dövlətlər, onların alt sistemləri və digər subyektlər problemlərin xarakterlərinin çoxluğu ilə əlaqədar olaraq müəyyən qədər proqnozlar tərtib edirlər. Bu isə proqnozların tipləşdirilməsini, onların təsnifləşdirilməsini doğurur. Bunu aşağıdakı kimi göstərmək olar:

a) makroiqtisadi (milli iqtisadiyyatın bütövlükdə inkişafı) və quruluş (sahələrarası və regionlararası);

b) milli iqtisadiyyatın ayrı-ayrı komplekslərinin inkişaf proqnozları (yanacaq-enerji, ASK, tikinti kompl.);

v) sahə və regional proqnozlar;

q) təsərrüfat obyektləri, onların assosiasiyaları, istehsal sahəsi və məhsul və s. proqnozları.

Problemin xarakteri və həll olunma vaxtından asılı olaraq proqnozlar bölünürlər:

1. Strateji və taktiki.
2. Əməli.
3. Qısa müddətli.
4. Orta müddətli.
5. Uzun müddətli.
6. Daha çox uzun müddətli.

Strateji proqnozlar idarə olunan obyektin əsas parametrlərinin formalaşması xarakteristikasını qabaqcadan görmək məqsədi daşıyır. Əməli proqnozlar problemlərin həllində konkret olaraq meydana çıxan məsələlərin həlli üçündür və adətən bir ay müddətə malik olur. Qısa müddətli 1 ay-1 il; orta müddətli 5 ilə qədər; uzun müddətli 15-20 il; daha uzun müddətli proqnozlar 20 ildən yuxarı müddətli əhatə edir.

Proqnozların belə müddətlərə bölünməsi təkrar istehsal prosesinin müxtəlif istiqamətləri ilə əlaqədardır. Bu əlamətinə görə proqnozlar: 1.Sosial münasibətlərin inkişafı; 2.Milli iqtisadiyyatın inkişafı dinamikası; 3.Əhalinin təkrar istehsalı, kadrların hazırlanması; 4.Təbii resurslardan istifadə olunması və onun səviyyəsi; 5.Əhalinin həyat səviyyəsinin keyfiyyəti; 6.Gəlirlər və qiymət; 7.Maliyyə-kredit problemləri; 8.Əsas kapitalın təkrar istehsalı, investisiya; 9.Xarici iqtisadi əlaqələr və beynəlxalq əlaqələr və s. bölünə bilər.

Funksional əlamətinə görə proqnozlar iki tipə bölünürlər:

Axtarış-(genetik) əvvəlki inkişaf səviyyəsinə görə, obyektin gələcək inkişafının davamının axtarılmasıdır.

Normativ-(texnoloji) əvvəl hazırlanmış məqsədlər üzrə aparılır.

### **Strateji proqramlaşdırma üsulu.**

Proqramlaşdırma strateji planlaşdırmanın üsullarından ikinci mərhələni təşkil edir. Proqramlaşdırma milli iqtisadiyyatın mühüm problemlərinin məqsədli həlli layihələrinin

kompleks tərtibatına əsaslanır. Yəni sahələrarası, sahələr, regional və yerli problemləri əhatə edir.

Makroiqtisadi strateji planlaşdırma proqramı-hər hansı bir obyektin bir neçə dövrdən (5-10-20 il) sonra inkişafının elmi uzaqgörənliyi haqqında müəyyən məqsədin formalaşması və həmin məqsədin yerinə yetirilməsi tədbirlərini əhatə edir.

İdarəetmə ierarxiyasının bütün səviyyələrində tərtib olunan proqramlar aşağıdakıları əhatə etməlidirlər:

a)Həll olunası tapşırıqların əsas siyahısı;

b)Tapşırıqların həlli, tədbirlərin məcmuu və ardıcılığı;

v)İstifadə olunan resursların müstəqim və qeyri müstəqim xərcləri;

q)Tapşırıqların müddət və icralar üzrə bölgüsü.

Strateji planlaşdırma proqramı sistemində, məqsədli-kompleks proqramlar mühüm yer tutur.

**Strateji proqram**-ünvanlı və müəyyən qədər direktiv xüsusiyyətə malik olan sənəddir. İcraçılar, müddət və resurslar üzrə iqtisadi-sosial inkişaf tədbirləri sistemini əhatə edir.

Məqsədli kompleks proqramların əsas xəttini onun məqsədi təşkil edir ki, həmin məqsədin ətrafında müxtəlif tədbirlər kompleksi durur və bu tədbirlər proqramın əsas məzmununu göstərir.

Məqsədli kompleks proqramın ana xətti ətrafında proqramların əsas məzmununu əks etdirən müxtəlif tədbirlər sistemindən ibarət məqsəd təşkil edir.

Məqsədli kompleks proqramın məqsədində müxtəlif icraçılar tərəfindən yerinə yetirilən tapşırıqlar məcmuu geniş şərh edilir. Bu, proqramın mahiyyətidir. Belə ki, proqramın məqsədi müəyyən ictimai tələbatların ödənilməsinə yönəlmişdir ki, son nəticədə bu təkrar istehsal prosesinin bütün mərhələlərini əhatə edir, yəni istehsal resurslarından tam istifadəni nəzərdə tutur.

**İstifadə olunan resurslar**-proqramın yerinə yetirilməsi üçün istehsal və qeyri istehsal sferasının material, yanacaq, əmək, maliyyə və informasiya xərclərinin məcmuundan ibarətdir. Bunlar proqramlara kompleks xarakter verirlər.

Özünüréallaşdırma prosesində strateji proqramlar aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirirlər:

1. Marketing fəlsəfəsinə əsaslanaraq proqramlar nəinki müəyyən məhsul istehsalına, habelə müəyyən ictimai tələbatı ödəyən məhsulların istehsalına istiqamətlənir.

2. Plan hesablaşmalarının məqsədi istiqamətinin güclənməsi ilə əlaqədar, strateji planlaşdırmaya keçid prosesi, məqsəd yönümündən resurs yönümünə keçir.

3. Müəyyən problemlərin həllini və kompleks tədbirləri ayrı-ayrı əlamətlərə görə yox, həll olunan problemin əlamətinə görə formalaşdırırlar.

4. Əvvəlki iqtisadi sistemdə həll oluna bilməyən problemlərin həlli üçün struktur dəyişiklikləri aparılır.

**Bələdiyyə səviyyəli kompleks məqsədli proqramlar** hər şeydən əvvəl milli iqtisadiyyatın inkişafı problemlərinin həllinə yönəldilir və onun köməyi ilə aşağıdakılar həyata keçirilir:

1. Milli iqtisadiyyatın global problemlərinin strateji həllinin hərtərəfli əsaslandırılması;

2. Perspektiv inkişafı təmin etmək üçün resursların təmərküzləşməsi;

3. Proqramın həlli üçün zəruri olan tədbirlərin balanslaşdırılması;

4. Qoyulmuş tapşırığın həlli üçün təsərrüfat subyektlərinin, bələdiyyə və mərkəzi təşkilatının fəaliyyətini razılaşdırmaq.

Proqramların mahiyyətindəki məzmun dəyişiklikləri və habelə tədbirlərin müxtəlifliyi vaxtları, proqramların çoxluğunu yaradır. Lakin bununla belə proqramlarda müəyyən əlaməti seçmək mümkündür ki, bütün proqramlar da iştirak etsin. Bu əlamətə görə proqramların təsnifləşdirilməsi və tipləşdirilməsi aşağıdakı problemləri həll etməyə imkan verir:

a) proqram problemin tipik quruluşunu müəyyən etməyə;  
b) proqramın tərtibi prosesini idarə edən sistemi və həmin prosesin əsas mərhələlərini;

v) proqramın tədbirlərinin uzlaşdırılması və tərtibi metodlarını;

q) idarəetmə sisteminin quruluşu və reallaşdırılması mexanizmi.

## Programların təsnifləşdirilməsi

Strateji proqramı fərqləndirən əlamətlər	Proqramın sinifləri	
1.Sosial-iqtisadi inkişaf problem proqramlarının münasibəti	Məqsədli resurslar	
2.Proqramla reallaşdırılan problemlərin xarakteri	a) Sosial	
	Fərdi və ailəyə istiqamətlənmiş	Əhali qrupuna istiqamətlənmiş Cəmiyyətə bütövlükdə istiqamətlənmiş
	b) Sosial-iqtisadi	
	Ailəyə istiqamətlənmiş	Əhali qrupuna istiqamətlənmiş
	v) Siyasi	
	Dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi	
3.Ölkəyə münasibəti	q) İqtisadi	
	Təsərrüfat təşkilatı İstehsal iqtisadi	
	d) Elmi texniki	
	e) Dövrüyyə xarakterli	
	j) İdeoloji	
	z) Çox məqsədli	
4.Vaxt üfünə görə	a) cari 1 ilə qədər b) orta 1-5 il v) uzun müddətli 5 ildən artıq	
5.Nəticənin mahiyyətliyi səviyyəsi	a) Milli mahiyyət b) Regional v) Sahə q) Təsərrüfat subyektləri səviyyəsi	
6.Son nəticənin təqdim edilmə forması	a) müəyyən keyfiyyət nəticəsilə	
	b) müəyyən keyfiyyət nəticəsilə	
	Bütün nəticələr sosial-iqtisadi inkişafın inteqral göstəricilərində əks olunur	Tam əks olunur



7.Proqram tədbirli obyektlərin xarakteri	a) Sahə		
	Sahə daxili		Bütünlükdə sahə
	b) sahələrarası		
	v) regional		
	Yeni region mənimsənilməsi	Regionun inkişafı	Regionun rekonstruksiyası
	q) Funksional		
	İqtisadi parametrlərin təkmilləşdirilməsi	İdarəetmənin ixtisaslaşmış funksiyalarının təkmilləşdirilməsi	İstehsal istehlakı prosesi mərhələlərinin təkmilləşdirilməsi
	d) Çox funksional		
8.Proqramlaşdırılan obyektin ölkənin inzibati ərazi bölgüsünə münasibəti	a) federal-bələdiyyə		
	b) bələdiyyə subyektləri		
	v) region		
	q) şəhər		
	d) kənd		

**Layihələşdirmə**-strateji planlaşdırmanın bütün üsullarının yekun mərhələsidir. Onun mahiyyəti bütün səviyyələrdə və vaxt qorizontlarında strateji plan layihələrinin tərtibindədir.

Strateji planlaşdırma layihəsi idarəetmənin uyğun subyektləri üzrə strateji siyasətin həyata keçirilməsinin layihəsidir. Strateji plan idarəetmə obyektinin vahid səviyyəsinin gələcək elmi uzaqgörənliyidir. Bu uzaqgörənlik aşağıdakılara əsaslanır:

a) uyğun obyektlərin inkişafı üzrə məqsədli istiqamətlənmiş layihələrə;

b) vaxt, resurs: icraçılar üzrə tədbirlər sistemine;

v) istehsalın kompleks sahələri, istehsal və qeyri istehsal infrastrukturaya sistemlərinin inkişafı tədbirlərinə.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində belə bir qaydaya əməl olunmalıdır-Sistemin idarə olunması səviyyəsi yüksəldikcə iqtisadi-

sosial, elmi-texniki ekoloji, xarici və daxili proqnozlar daha geniş olmalıdır.

Strateji planın mühüm xüsusiyyəti ondadır ki:

1.Uyğun subyektin siyasətinin həyata keçirilməsinin əsas alətidir;

2.Ölkə iqtisadiyyatının bütünlükdə gələcək məqsədini açır;

3.Cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafı mərhələlərini müəyyən edir;

4.Cəmiyyətin iqtisadi-sosial tərəqqisinin ölçüsü kimi çıxış edir.

Layihələşdirmə prosesində obyektlərin inkişafının müxtəlif variantları tərtib olunmalıdır ki, aşağıdakılara imkan yaransın:

a) təsərrüfatı subyektinin hazırkı dövrdə strateji optimal variantının seçilməsi;

b) strateji planın elə variantı olmalıdır ki, gələcəkdə bazar konyukturasının dəyişilməsinə uyğunluğuna bilsin.

Strateji plan direktiv xarakter daşımır, onun ən mühüm məsuliyyəti milli iqtisadiyyatın inkişaf göstəricilərinin yerinə yetirilməsidir. Bu işə inzibati qaydada yox, həqiqi iqtisadi metodlarla həyata keçirilir. Bu halda yeganə xüsusiyyəti dövlət və onun subyektlərinin büdcə planlarıdır. Bunun özü də Milli iqtisadiyyatın real inkişaf durumu ilə əlaqəlidir.

Keçid iqtisadiyyatı şəraitində yuxarıda qeyd olunan proseslər öz konkret yolunu aşağıdakılarda tapır:

1. Sosial-iqtisadi planların təbitəti dəyişiləcək, o inzibati alətdən balanslaşdırılmış və müəyyən konsensusa malik və tərəfli maraqlarından alətə çevriləcəkdir.

2. Lahiyələşdirmənin strateji xarakteri güclənəcək, yəni o makrosəviyyədə struktur dəyişikliklərinin aparılması vacibliyini göstərəcək.

3. Lahiyələrin elmi əsaslandırılması güclənəcək.

4. Planlaşdırma prosesi demokratikləşəcək.

Müasir dövrdə cəmiyyətin əsas problemi, bütün subyektlər üzrə bir sıra plan layihələrinin hazırlanmasıdır ki, bazar

iqtisadiyyatının tələblərinə cavab versin. Bu planlar sistemi və taktiki olmasını tələb edir.

Öz funksional əlamətinə görə bütün layihələr istehsal (məhsul istehsalı, əsaslı tikinti, nəqliyyat və s.) və digərlərinə (təchizat-satış planı, həyat səviyyəsinin yüksəlməsi və s.) bölünürlər. Milli iqtisadiyyat sistemində ierxiya səviyyəsindən asılı olaraq təsərrüfat subyektlərinin planları fərqlənirlər.

Uzun, orta müddətli strateji planların tərtib olunması perspektiv inkişaf ələkənin və idarə olunan subyektlərin münasibətlərinin rəşional uyğunlaşmasına imkan verir.

### **§3. Strateji planlaşdırma elmi**

Strateji planlaşdırma elminin predmeti-bazar iqtisadiyyatının inkişafını müəyyən edən, plan, proqnoz, layihə və proqramların istifadə olunması imkanlarının öyrənilməsidir.

Strateji planlaşdırmanın obyekt-təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyəti milli iqtisadiyyatın quruluş elementləri, ələkənin bütünlükdə milli iqtisadiyyatını təşkil edir. strateji planlaşdırma nəzəriyyəsində əsas üç aspekt nəzəri cəlb edir.

Birincisi – sosial iqtisadi. Bu sosial iqtisadi proseslərin inkişafının konkret qanunauyğunluqlarının öyrənilməsindən ibarətdir. Həmin qanunauyğunluqlarının və onları məxsus kəmiyyət əlaqələrinin dərk edilməsi strateji proqnozlaşdırmanın elmi əsasını təşkil edir.

İkincisi – strateji planlaşdırmanın metodologiyası. Bu sosial-iqtisadi proseslərin öyrənilməsi alətlərindən ibarətdir ki, onlar iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsində istifadə olunurlar.

Üçüncü- təşkilati. Bu strateji planlaşdırma prosesində iştirak edən və onu təşkil edən orqanlar sistemidir. Strateji planlaşdırma elmi, idarəetmə ilə, menecmentlə, iqtisadi nəzəriyyə, fəlsəfə, sosiologiya, rəziyyat və s. elmlərlə sıx əlaqədardır.

## FƏSİL II. STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN TƏŞKİLİ VƏ METODOLOGİYASI

### 1.Strateji planlaşdırmanın məntiqi və metodoloji sistemi

-Hansı elm olmağından asılı olmayaraq elmin metodologiyası-ümumi bəşəri dünya görüşünün, ümumi metodoloji prinsiplərin, ümumi elmi dərk etmə və fərdi metodologiyanın üzvü vahidliyidir.

Bu işə strateji planlaşdırma elminin nəzəri-metodoloji əsasında üç quruluş elementinin olduğunu görməyə imkan verir.

- 1.Fəlsəfə, sosiologiya və iqtisadiyyatın nəzəri-metodologiyası.
- 2.Ümumi elmi metodologiya.
- 3.Yerli (lokal) metodoloji sistem.

Strateji planlaşdırmanın birinci quruluş elementinin əsasında nəzəri dərk etmə, dialektika-inkışaf və bazar iqtisadiyyatının fəaliyyət nəzəriyyəsi durur.

Strateji planlaşdırmanın ikinci quruluş elementinin əsasında-müşahidə, təhlili və sintez, induksiya və deduksiya, ənənəvi analogiya, tarixi-məntiqi əlaqə, sosial-iqtisadi proseslərin modelləşdirilməsi, mücərrəddən-konkretliliyə yüksəliş durur.

Strateji planlaşdırmanın üçüncü quruluş elementinin əsasında-layihə və planların tərtibində istifadə olunan prinsip və üsullar sistemi durur.

Strateji planlaşdırma elminin bu struktur elementlərində ümumi elmi metodologiya, təfəkkür nəzəriyyəsi də öz əksini tapır. Bunlara əsaslanaraq strateji planlaşdırmanın metodologiyasına belə ifadə vermək olar: Strateji plan, layihə, proqram, proqnozların tərtibi, spesifik metodların istifadə olunan göstəricilər sisteminin və s. məntiqi və onların üzvü vahidliyi.

Strateji planlaşdırmanın metodoloji sistemi aşağıdakı suallara cavab tapmağa imkan verir:

1.Strateji planlaşdırma obyektinin inkişafının hansı məqsədi vardır?

2.Strateji planlaşdırma və planlaşdırmanın tərtibi prosesi hansı ardıcılıqda olmalıdır?

3.Strateji planlaşdırma, planlaşdırılarkən hansı tələbləri ödəməlidir?

4.Strateji planlaşdırma, planların yerinə yetirilməsi üçün hansı metodoloji yanaşma olmalıdır?

5.Strateji planlaşdırma planların optimallığının təmin olunması üçün hansı göstəricilər sistemindən istifadə olunmalıdır?

İdarəetmənin ixtiyarı probleminin və habelə strateji planlaşdırmanın müəyyən məntiqi vardır.

Strateji planlaşdırmanın məntiqi-strateji planlaşdırmanın ixtiyarı probleminin həlli ilə, əlaqədar olan üsulların əsaslandırılmasını, qarşılıqlı razılaşdırılmasını və ardıcılığı əhatə edir. Strateji planlaşdırmanın məntiqinin məzmunu onun aşağıdakı quruluş elementlərində açıqlanır:

1.Planlaşdırılan dövrdə, strateji planlaşdırılan subyektin güddüyü məqsəd və məqsədlər sisteminin müəyyən olunması. (Bu strateji planlaşdırmanın məntiqinin ilkin başlanğıcıdır).

2.Əvvəlki dövr üçün obyektin inkişaf səviyyəsinin təhlili və yeni dövr üçün əsas parametrlərin müəyyən edilməsi.

3.Strateji obyektin fəaliyyəti nəticəsində planlaşdırılan dövrdə cəmiyyətin tələbatının həcm və quruluşunu müəyyən etmək.

4.Plan dövrünün əvvəlinə resursların həcmi müəyyən etmək və yeni yaradılacaq resursları aşkarlamaq.

5.Resurslarla-tələbatı uyğunlaşdırmaq, balanslaşdırmaq, onlar arasındakı ziddiyyətləri yox və ya yumşaltmaq.

Bu elementlərin hər birinə ayrılıqda baxılmalıdır.

Strateji planlaşdırmanın-kəmiyyət və məntiqindən belə çıxır ki, burada əsas yeri məqsəd və məqsədlər sistemi tutur.

Məqsəd-uyğun obyektin arzu olunan fəaliyyət vəziyyətidir və onun gələcək inkişaf səviyyəsidir.

Məqsədlər sistemi-qarşıdakı vəzifə toplusudur.

Vəzifə-strateji planlaşdırma dövründə məqsədə çatmağın arzu olunan yönüdür.

İxtiyarı strateji planlaşdırma-obyekti, məqsədin formalaşdırılması mərhələsində məcburidir:

-planlaşdırılan sistemin məqsədini müəyyən etmək;  
-bütün vəzifələrin formalaşdırılmasına dəqiq fikir vermək;

-müxtəlif ziddiyyətləri yox etmək.

Strateji planlaşdırmada makrosəviyyədə həll olunan problemlər, iqtidar partiyasının programmasının sosial-iqtisadi inkişaf konsepsiyasında təmərküzləşməsidir. Bu konsepsiyanın tərtibi prosesində proqnoz materiallarından geniş istifadə olunur: a)ETT və onun sosial iqtisadi nəticəsi; b) iqtisadi artım və iqtisadi quruluş irəliləyişləri; v) təbiətdən (ekologiya) istifadə məsələsindəki dəyişikliklər; q) xarici şəraitin dəyişməsi.

Əvvəlki dövrdə strateji planlaşdırma obyektinin vəziyyətinin təhlili-məhiyyəti ondan ibarətdir ki, milli iqtisadiyyatın planlaşdırılan dövrdə inkişafı, bazis dövüründə resurslardan necə istifadə olunmasına əsaslanır. Bu hər sahə üzrə, sahələr arasında, dövlətlər arasında, regionlar arasında olan münasibətlərin kompleks təhlilini tələb edir. Son nəticədə milli iqtisadiyyatın ümumi iqtisadi inkişaf səviyyəsi müəyyən edilir və bu analogi olaraq dünya ölkələrini göstəriciləri ilə müqayisə edilir.

Strateji planlaşdırmanın üçüncü quruluş elementi kimi cəmiyyətin tələbinin plan dövrü üçün öyrənilməsidir. Bu cəmiyyətin tələbatının müxtəlif məhsullara olan ehtiyacının müəyyən edilməsidir. Tələbat özlüyündə insanın spesifik vəziyyətidir:

- aynca bioloji varlığın özlüyündə tələbatı;
- ictimai sistemin bir hissəsi kimi;
- xarici mühitlə əlaqəsi kimi.

Cəmiyyətin tələbatı a)maddi, b)qeyri maddi formada mövcud olur. Bunların hər ikisi «İstehsal resursları və istifadəsi balansında» ifadə olunur.

### Resurs və istifadə balansı

Resurslar-cəmi O cümlədən İstehsal İdxal İlin əvvəlinə qalıq	İstifadə-cəmi O cümlədən Daxili bazarda İxrac İlin axırına qalıq
--	--

Daxili bazarda istifadə olunan material və yanacaq resurslarının ümumi həcmnin hesablanmasında aşağıdakı formuladan istifadə olunur (məhsullar üzrə)

$$V^r = M + \dot{I} + Q_1 - Q_2 \text{ və ya } V^r = R - \dot{I} - Q_2$$

$V^r$ -cinsi ifadədə daxil bazarda istifadə olunan resurslar

$M$ -istehsal olunmuş məhsul

$\dot{I}$ -idxal

$Q_1$ -ilin əvvəlinə qalıq

$\dot{I}$ -ixrac

$Q_2$ -ilin axırına qalıq

$R$ -resursların ümumi həcmi

Yığım üçün istehsal vasitələri və istehlak vasitələrinə tələbat ehtiyatların və sığorta fondlarının artımına, kapital qoyuluşunun mümkün həcminə, material resurslarına ehtiyata görə hesablanılır.

Əhalinin istehlak məhsullarına tələbatının hesablanması mühüm əhəmiyyətə malikdir. Tələbatın bazis həcmi əhali büdcəsi statistikasına, kənd təsərrüfatı məhsulları həcminə, əmtəə dövriyyəsinə görə hesablanır. Perspektiv üçün hesablama real gəlirə məxsus olaraq əmanətlərin dinamikasına, elmi istehlak normalarına, istehlakın elastikliyi əmsalına və qiymət səviyyəsinə görə hesablanır.

Cəmiyyətin resursları: -təbii, əmək, elmi texniki, iqtisadi, sosial, mənəvi və s. potensialıdır (Potensial-latin sözü olub güc, qüvvə deməkdir). Potensial hər hansı bir sahə üzrə mümkün imkanların məcmusudur. Potensial analoji olaraq cəmiyyətin quruluş tipinə görə təsnifləşdirilir:

a) cəmiyyətin həyat fəaliyyəti sahəsi üzrə-iqtisadi, sosial ekoloji, mənəvi, siyasi, hüquqi;

b) məhsuldar qüvvələrin elementləri üzrə-təbii resurs, əmək, informasiya, tikinti, təşkilati;

v) milli iqtisadiyyatın sahələri üzrə-sənaye, kənd təsərrüfatı, tikinti, aqrar, nəqliyyat maliyyə-kredit, sosial-infrastruktur;

q) regionlar üzrə-federasiya subyekti, şəhər, rayon, region.

Cəmiyyətin məxsus olduğu resurslar iki qrupdan ibarətdir:

a)mövcud resurslar; b)plan dövründə yaradılan resurslar.

Cari planlar üçün resursların mövcudluğu şərtidir və bu orta müddətli strateji planlaşdırma üçün də eynidir.

Uzunmüddətli strateji planlaşdırma üçünplan dövründə yaradılan resurslar həlledici rola malikdir.

İctimai və şəxsi tələbatların kompleks hesablamaları və resurslara olan tələbat müəyyən edildikdən sonra müəkkəb hesablama aparılır-resurslarla tələbatın uyğunlaşdırılması həyata keçirilir.

Planlaşdırmanın dövr üçün resursların həcmi ümumiyyətlə məhdud olduğu üçün ən mühüm problem onların istehsalının təşkili sayılır. Yeni tələbatlar içərisində hansının birinci dərəcəli olduğu müəyyənləşdirilir.

## **§2.Strateji planlaşdırmanın metodoloji prinsipləri (qanunauyğunluqları)**

Strateji planlaşdırma və onun məntiqi müəyyən qanunauyğunluqlara əsaslanır ki, bu da planlaşdırmanın prinsipləri kimi çıxış edir.

Planlaşdırmanın prinsipləri-dedikdə planlaşdırma elminin obyektiv kateqoriyası başa düşülür ki, bu da müəyyən qanunların fəaliyyətinin ilkin başlanğıcı olub, plan tapşırıqlarının müəyyən edilməsini planların tərtibini onların yerinə yetirilməsinə nəzarəti əhatə edir.

Strateji planlaşdırma idarəetmənin özəyi olduğu üçün idarəetmənin dörd prinsipini də ona aid etmək mümkündür:

1.Siyasetin üstünlüyü nəzərdə tutulmaqla iqtisadiyyatla siyasətin vəhdəti.

2.Müstəqillik və mərkəziyyətin vəhdəti.

3.İdarəetmə məsələlərinin effektivliyinin elmi əsaslandırılması.

4.Ümumi və yerli (lokal) maraqların uyğunlaşdırılması.

Siyasetin üstünlüyü ilə onun iqtisadiyyatla vəhdəti, iqtidar partiyasının strateji xəttini nəzərdə tutaraq real iqtisadiyyatın inkişafını tənzimləməkdir. Çünki, bütün dövrlərdə siyasət iqtisadiyyatın təmərküzləşmiş forması kimi çıxış edir. Buna görə



də siyasət həmişə istiqamətverici axına bənzəyir. Lakin bu heç də iqtisadiyyatın sırf siyasətə tabe olması demək deyildir.

Müstəqillik və mərkəziyyət-prinsipi o deməkdir ki, tən-zimedicilə orqanlar tərəfindən hazırlanmış plan-proqnozlar təsər-rüfat subyektlərinin marağını nəzərə almalıdır. Bazar iqtisa-diyyatı şəraitində mərkəziyyət, hər şeydən əvvəl dövlət sifariş-lərinin, mərkəzi və federal məqsədli proqramlar maliyyə-kredit siyasətini və əhalinin sosial-müdafiəsinin təşkil edilməsidir.

Strateji planlaşdırmanın və planların effektivliyinin elmi əsaslandırılması Prinsipi-plan proqnozların tərtibində aşağıdakıları tələb edir:

a) bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən bütün qanunların nəzərə alınması;

b) xarici və daxili ETT-nin inkişafının bütün nəaliyyətlərinin nəzərə alınması;

v) iqtisadi alətlərin köməklili ilə ETT-nin inkişafının bütün istiqamətlərinə tez təsir göstərmək;

q) strateji və taktiki plan proqnozların üzvü əlaqəsini nəzərə almaq;

d) plan proqnozların məlumatlarla zəmanətli təminatına fikir vermək;

e) plan sənədlərinin texnologiyasının daima təkmilləşdirmək;

j) strateji planlaşdırmanın metodologiyasının bütün elementlərindən kompleks istifadəni təmin etmək.

Ümumi və yerli maraqların nəzərə alınması prinsipi-müxtəlif sinif, qrup, kollektiv və s. maraqlarının nəzərə alınmasıdır. Bu prinsip birinci növbədə bütün subyektlərin marağının təmin olunmasının obyektiv zəruriyyətindən doğur, ikincisi-təkrar istehsal prosesinin tənzimlənməsi zamanı milli iqtisadiyyatın və regional iqtisadiyyatın bütün subyektlərinin qorunması təhlükəsizliyinin təmin olunması şəraitindən və üçüncüsü müxtəlif iqtisadi stimullar əsasında, əmək haqqlarının, vergi və mükafatların, güzəştlərin müxtəlifliyindən doğur.

İdarəetmədə strateji planlaşdırmanın qeyd olunan ümumi prinsiplərindən başqa, strateji planlaşdırma aşağıdakı üç özünəməxsus prinsipə əsaslanır:

1. Aparıcı həlqənin müəyyən edilməsi əsasında optimal mütənasibliklərin təmin olunması.

2. Strateji planlaşdırma və planların kompleks proqnozlarının vahidliyi.

3. Plan və proqramların tərtibi prosesinin, yerinə yetirilməsi imkanlarının və onun nəzarət edilməsinin vahidliyi prinsipi.

Optimal proporsionallığın təmin edilməsi prinsipinin mahiyyəti ondadır ki, aparıcı həlqənin müəyyən edilməsi əsasında idarə olunan subyektlər arasında optimal, dərk olunmuş mütənasibliklər yaransın, sistemlərarası və altsistemlər bir-birinə uyğunlaşdırılsın, həm də bu zaman optimallıq meyarına əməl olunmuş olsun.

Optimallıq meyarı kimi aşağıdakılar çıxış edə bilərlər:

a) strateji planlaşdırmanın bu və ya digər məsələsinin həlli üçün lazım olan vaxt-müddət;

b) onun üçün lazım olan material resursları və vəsait qoyuluşu;

v) məsələnin yerinə yetirilməsi üçün işçi qüvvəsi.

Strateji planlaşdırma və planların aparıcı həlqəsinin müəyyən edilməsi, onun fəaliyyətinin mühüm tərkib hissəsidir. Yeni ictimai iqtisadi istehsalın elə sahəsi seçilir ki, onun fəaliyyəti nəticəsində ölkənin, regionun bütün sahələrinin inkişafı ondan asılı olur. Mikrosəviyyədə bu firmanın bir şöbəsi, bölməsi ola bilər. Obyektiv həlqənin seçilməsinin zəruriliyi müəyyən vaxt ərzində resursların məhdudluğudur:

Strateji planlaşdırma və planların kompleks proqnozlarının vahidliyi prinsipi-təkrar istehsal prosesinin vahidliyindən doğur. Digər tərəfdən istehsal prosesinin səciyyəvləndirilməsi üçün vahid plan sənədlərindən, göstəricilərdən, hesablama üsullarından istifadə olunur. Deməli, istər dövlət, istərsə də özəl struktur olmasından asılı olmayaraq planlaşdırılan obyektlərin bütün strukturları vahid sistemdə proqnozlaşdırılmalıdır.

Strateji planlaşdırma və planların tertibi və yerinə yetirilməsinin yoxlanılması prinsipi, birinci tapşırıqların icraçılara vaxtında çatdırılmasından, ikincisi onun yerinə yetirilməsinin nəzərdə tutulmuş məqsədyönlü olmasına nəzarətdən ibarətdir.

Qoyulmuş məqsədə görə planın yerinə yetirilməsinin yoxlanılması aşağıdakı problemin həllini tələb edir:

- 1.Strateji planlaşdırma prosesində sahələri aşkar etmək.
- 2.İstifadə olunmamış resursları aşkar etmək.
- 3.Qeyri mütənasiblikləri müəyyən etmək.
- 4.Yeni tələbatları müəyyən etmək.

### §3.Strateji planlaşdırmanın metodologiyası

Strateji planlaşdırma və planların proqnozlarının tertibi prosesindəki metodoloji sistemdə-strateji planlaşdırmanın məntiqi, prinsipləri, metodları vahid halda əhatələnmiş olur. Belə metodoloji yanaşma sistemi müasir strateji planlaşdırmanın təcrübəsində istifadə olunur və onun aşağıdakı modifikasiyaları vardır:

I-Sistemə-kompleks yanaşma.

II-Sistemə-proqramlı yanaşma.

III-Sistem-multiplikasiyalı (müxtəlif üsullar-xırdalanma) yanaşma.

IV-Sistemə-normativ yanaşma.

V-Sistemə-iqtisadi qənaət üsulu ilə yanaşma.

VI-Sistemə-dinamiki yanaşma.

Ümumiyyətlə sistemli yanaşma özündə nəzəri idarəetmə, tədqiqat prosesinə dialektik yanaşma, təbiət və cəmiyyətdə təfəkkür inkişafı və sairə əhatə edir. Sistemli yanaşmanın məhiyyəti hər bir prosesə ayrı sistem kimi baxılması və onun mürekkəb bir sistemin tərkib hissəsi olduğu kimi nəzəriyyələr sisteminin reallaşdırılmasıdır.

Sistemə vahid yanaşmalar geniş müəyyənliyi üçün onun aşağıdakı aspektləri mütləq nəzərə alınmalıdır:

1. Sistem elementləri və sistem kompleksi onun tərkib elementlərinin müəyyən edilməsidir. Bütün sosial sistemlərdə onun əşya komponentləri (istehsal və istehlak vasitələri) vardır.

2. Sistem quruluşu-onun daxili əlaqələrinin müəyyən edilməsi, elementləri arasında qarşılıqlı əlaqənin müəyyən edilməsi.

3. Sistemin funksionallığı-obyektin funksiyasının aşkar edilməsi.

4. Məqsədli sistem-tədqiqatın elmi məqsədin müəyyən-ləşdirilməsi.

5. Resurs sistemi-problemin həlli üçün resursların dəqiq öyrənilməsi.

6. Sistemin inteqrallaşması-sistemin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin aşkar edilməsi.

7. Kommunikasiya sistemi-ətraf mühitlə və digər obyektlərdə sistemin xarici əlaqələri.

8. Sistemin tarixi-tədqiq olunan obyektin keçmişi, müasir və gələcəyi haqqında vaxt və şəraiti müəyyən etmək.

I-Sistemə kompleks yanaşma-müxtəlif sosial sistemlərə, sistemli kompleks yanaşılmanın konkretləşməsi. Sistemə kompleks yanaşma kommuniya təşkilatlarını, onların birliklərini, cəmiyyətin həyati sahələrini və bütünlükdə cəmiyyəti əhatə edir. Hər bir belə kompleks sistemə mürəkkəb dinamik sistem kimi baxılır və ona daha yüksək səviyyəli sistemin tərkib elementi kimi baxılır və bu zaman element, quruluş, funksional, məqsəd, resurs, kommunikasiya və tarixi aspektlər üzvü vəhdətdə götürülür.

II-Sistemə-proqramlı (məqsədli) yanaşma-strateji planlaşdırılmada qarşısına çıxan problemlərin həlli üçün yerli iri ETT, sosial, iqtisadi və ekoloji məsələlərə konkret yanaşma formasıdır. Bu yanaşmanın əsas səciyyəvi əlaməti-dəqiq məqsədli istiqamətidir. Sistemə proqramlı yanaşma zamanı aşağıdakıların təmin olunması zəruri sayılır:

1. Planlaşdırılan sistem inkişafının məqsədinin elmi müəyyənliyi;

2. Məqsədə çatmağın alternativ variantının, üsulunun müəyyən edilməsi;

3. Nəzərdə tutulmuş məqsədə çatmaq üçün resurslar həcmi və quruluşunun müəyyən edilməsi.

4. Planlaşdırılan sistemin fəaliyyət modelinin tertibi;

5. Alternativ həldən meyarın axtarılması.

III-Sistemə-müxtəliflikli yanaşma-cəmiyyətin müxtəlif alt-sistemlərində multiplikasiya effekti ilə yaranan tədqiqat proseslərinə sistemli yanaşmadır. Sistemli multiplikasiyalı yanaşmaya aşağıdakı üç xüsusiyyət xasdır:

a) multiplikasiya effekti daimə artmalı və çoxalmalıdır. Məsələn sistemin bir nöqtəsində yenilik baş verərsə o zəncirvari sistemin bütün sahələrinə yayılır;

b) multiplikasiya effekti-birlikdəki effektdir. O sistemin effektləri cəmindən böyükdür. Çünki o bütün sistem üzrə maksimum effekt verir.

IV-Sistem normativ yanaşma-planlaşdırılan subyektlərin onların öhdələrinə verilmiş müxtəlif resurslardan səmərəli istifadə olunmasına normativ əsaslarla yanaşılmalıdır. Adətən bu üç istiqamətdə reallaşdırılır:

a) sosial səmərənin müəyyən edilməsi-ictimai proqramların müəyyən səviyyəyə çatması üçün müəyyən məqsədli plan-proqramların yaradılması (məsələn işsizlik səviyyəsi 5%);

b) istehsal və digər sferalarda normalar sistemindən istifadə olunması. Normativ məhsul vahidi istehsalına ictimai zəruri məsrəfi əks etdirir. Bazar iqtisadiyyatında normaların səviyyəsinə rəqabət təsir göstərir. Hər bir subyekt rəqabətə davam gətirmək üçün daha az məsrəflə məhsul istehsal etməyə çalışırlar;

v) normativ sisteminin tertibi və istifadə olunması.

Normativ normanın elementlər üzrə quruluşudur. Məsələn, məhsul vahidinə, həcmə, sətə və s. görə hesablanan normativ.

V-Sistemə iqtisadi qənaət üsulu kimi yanaşılma: 1) İqtisadiyyatın bütün sahələrində qənaət rejiminə sistemli yanaşılması. 2) Qənaət tədbirləri planının hazırlanması və həyata keçirilməsi. 3) Bir resursun digəri ilə əvəz edilməsi və sair. Bu metodoloji məsələnin əsasında əsas və dövryyə vəsaitlərinə xərclərin azaldılması, canlı əməyə qənaət, təbii resurslara nəzarət və s. durur.

VI-Sistemə dinamik yavaşma-strateji planlaşdırma obyektlərinin tədqiqinə, onun yeni keyfiyyətlərə malik olmasına və inkişafına daha da dinamizm verilməsidir. Onun mahiyyəti ondadır ki, planlaşdırıcı orqanlar hər hansı bir strateji proqram həllində ölkənin mütərəqqi inkişafını nəzərdə tutmalıdır. Digər tərəfdən ölkənin dinamik inkişafında kommərsiya strukturlarının da fəaliyyəti nəzərdən qaçırılmamalıdır.

#### **§4.Strateji planlaşdırmanın göstəriciləri sistemi və metodları**

İdarəetmə prosesində-plan-proqram və proqnozların yerinə yetirilməsi üçün göstəricilər sisteminin olması zəruridir. Çünki ancaq onların vasitəsilə strateji planlaşdırmanın məntiqi, prinsipləri və metodoloji yanaşmalar reallaşa bilər.

Müasir statistika və hesabatda göstəricilər sistemi, cəmiyyətdə baş verən proseslərdəki ictimai-iqtisadi hadisələrin kəmiyyət və keyfiyyət xarakteristikasını əhatə edir. Strateji planlaşdırma ictimaiyyətinə göstəricilər sistemi plan tapşırıqlarına kəmiyyət-keyfiyyət müəyyənliyi verir.

Müasir idarəetmə və tənzimləmə şəraitində bir neçə göstəricilər sistemi fərqləndirilir:

-planlaşdırmanın bütövlükdə göstəricilər sistemi (kompleks sosial iqtisadi proqnozlar, milli hesablar, sistemi, dövlət büdcəsi, maliyyə planı və s.);

-dövlət hakimiyyəti orqanları tərəfindən tərtib olunan plan proqnozların istifadə olunan göstəricilər sistemi (bələdiyyə səviyyəsində);

-ayrı-ayrı sahələrin inkişaf göstəriciləri;

-kommərsiya strukturlarının inkişafı göstəriciləri.

Strateji planlaşdırmada istifadə olunan göstəricilər sistemi bir neçə tələbatla cavab verməlidir:

1. Planlaşdırmanın müasir səviyyəsinə uyğun olan göstəricilərin vahidliyi və məsuliyyətliyi. Bu təsdiq olunan və hesabı göstəricilərin tərtibi ilə həll olunur.

2.Göstəricilər iriləşdirilə və xırdalana, müqayisə oluna bilməlidir.

3.Göstəricilər dəqiq müəyyən olunmalı, ölçülə bilməlidir.

4.Göstəricilər kompleks olmalıdır.

5.Göstəricilər elastiki olmalıdır.

6.Göstəricilər dəqiq icraçıları göstərməlidir.

7.Göstəricilər obyektə iqtisadi artıma nəticə və effektivliyə istiqamətləndirməlidir.

Strateji planlaşdırma obyektinə ilə əlaqəsinə və məzmununa görə, göstəricilər aşağıdakı qruplarda təsnifləşdirilir:

I.Son və aralıq.

II.Cinsi və dəyər.

III.Kəmiyyət və keyfiyyət.

IV.Həcm və şəbəkə.

V.Mütləq və müqayisəli.

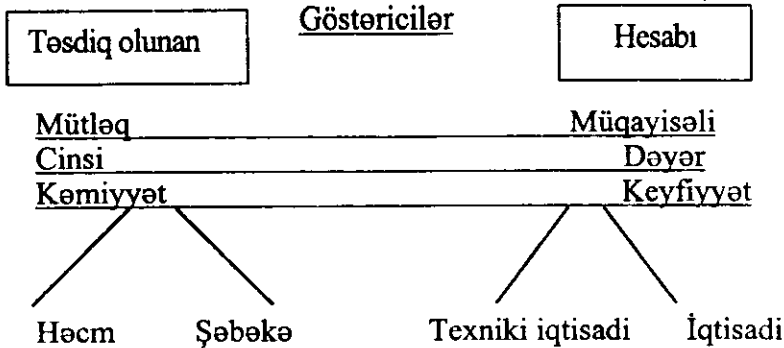
VI.Təsdiq olunan, hesabı və məlumat xarakterli.

Strateji planlaşdırmada istifadə olunan son və aralıq göstəriciləri cəmiyyətin müxtəlif inkişaf səviyyələrindəki tələbatını əhatə edir. Məsələn, milli iqtisadiyyatın son nəticələri ilkin mərhələdə əmtəə istehsalçıların, fiziki şəxslərin tələbatının ödənilməsi, ikinci mərhələdə istehsal və qeyri istehsal tələbatının ödənilməsi və üçüncü mərhələdə bütövlükdə cəmiyyətin tələbatının ödənilməsi kimi çıxış edir.

Cinsi və dəyər göstəriciləri bir tərəfdən istehsalın maddi əşya tərkibini, digər tərəfdən onun dəyər tərəfini səciyyələndirir. Cinsi göstərici vahidlərlə ölçülür. Bəzi məhsullar üzrə şərti cinsi göstəricilərdən istifadə olunur (məsələn 1 ton kömür 1 vahid neft 1.5). Cins və dəyər göstəriciləri kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri formasında çıxış edir. Kəmiyyət göstəricisi həcm və şəbəkə göstəriciləri formasında çıxış edirlər. Keyfiyyət göstəriciləri məhsulun faydalılığını göstərirlər. O, texniki-iqtisadi-(1 m<sup>2</sup> peçin metal tutumu) və iqtisadi-effektivlik göstəricilərinə bölünür.

Mütləq və müqayisə göstəriciləri-mütləq göstərici istehsalın kəmiyyətini göstərir. Müqayisə göstəricisi isə müəyyən baza göstəricisinə əsaslanaraq faizlə ifadə olunur.

Bu göstəricilər hamısı təsdiq olunan, hesabı göstəricilərə bölünür, bəzi göstəricilər isə məlumat xarakterli olur. Bütövlükdə göstəriciləri belə göstərmək olar.



Strateji planlaşdırmanın metodikası onun metodologiyasının tərkib hissəsidir.

**Tərif.** Strateji planlaşdırmanın metodikası plan hesablamalarının aparılmasında istifadə olunan üsullar, qaydalar, fəndlər və s. əhatə edir. metodlar dəqiq hesablamalar aparılmasına imkan verirlər.

Plan sənədlərinin tərtib edilməsi çoxlu sayda iqtisadi, sosial, elmi texniki və s. problemlərin həllini tələb edir. Strateji planlaşdırmanın problemləri faktiki və arzu olunan həllərin olmasıdır ki, bu problemlər 4 sinifə bölünürlər:

1. Standart problemlər. Belə problemlər əlaqələr ciddi xırdalanmış olur. Amilin dəyişilməsi birbaşa nəticə əlamətinin dəyişilməsinə səbəb olur. Məsələn, enerji istehsalına və qədr yanacaq lazımdır.

2. Strukturlaşdırılmış problemlər. Belə problemlərdə əlaqə korelyativ xarakter daşıyır. Yeni əlaqə sıxlığı yüksək olur. Əlamətin dəyişilməsi nəticənin intervala dəyişilməsinə səbəb olur. Məsələn, əmək məhsuldarlığının əməyin fond tutumu və enerjitutumu ilə əlaqədar dəyişilməsi.

3. Zəif strukturlaşmış problemlər. Həmin problemlərin xarakterik xüsusiyyəti əlamətlər arasında zəif sıxlıq əlaqələrinin olmasıdır. Nəticə əlamətinin böyük intervalla dəyişilməsi baş verir. Məsələn, kənd təsərrüfatı məhsuldarlığının səviyyəsi əhali quruluşunun dəyişilməsi.



4. Qeyri strukturlaşdırılmış problemlər. Belə tip problemlərdə əlaqə məntiqi təhlil nəticəsində müəyyənləşdirilə bilər. Nəticə əlamətinin dəyişilməsi qeyri müəyyəndir. Məsələn, ETT-nin uzun müddətə inkişafı.

Strateji planlaşdırmanın müxtəlif quruluş problemləri ilə əlaqədar olaraq plan-proqram və proqnozların tərtibində bir neçə metodlardan istifadə olunur:

- a) ekspert və evrestik metodlar;
- b) sosial-iqtisadi təhlil;
- v) birbaşa mühəndis iqtisadi hesablamalar;
- q) balans metodu;
- d) iqtisadi riyazi metod və modellər;
- e) sistemli təhlil və sintez metodu.

Ekspert və evrestik metodlar dolayı və qeyri tam informasiyalara, mütəxəssislərin intuisiyasına əsaslanır. Onun konkret formaları:

-kütləvi qiymətləndirmə-əhali qrupunun problemi haqqında mülahizəsi;

-ekspertlərin işinin sistemlik təşkili-ekspert komissiyalarının yaradılması, mütəxəssislərin cəlb edilməsi;

-xüsusi sistem üzrə ekspertlərin işinin təşkili-«zəhinlərin hücumu», «Dalfa», «Patteri».

Sosial-iqtisadi təhlil Sosial-iqtisadi həqiqətləri dərinlən təhlil etmək, hadisələrin daxili əlaqələrini dərk etmək, mütərəqqi təmayülləri müəyyən etmək, ictimai münasibətləri təkmilləşdirməkdən ibarətdir. Təhlil zamanı müqayisə, seçmə üsulu, qruplaşdırma, zəncirvari əlaqələr, indekslərin hesablanması, reqressiya və korelyasiya əmsallarının hesablanması metodlarından istifadə olunur. Sosial-iqtisadi təhlil metodu bütün səviyyələrdən olan problemləri həll etməyə imkan verir.

Birbaşa mühəndis-iqtisadi hesablamalar-müəssisələrdə mühəndis hesablamaları ilə əsaslandırılmış layihələr əsasında istehsalın artımını müəyyən etməkdir. Mühəndis iqtisadi hesablamalar normalar sisteminə əsaslanır:

1. Əsas fondlardan istifadə normaları.
2. Dövriyyə vəsaitlərindən istifadə normaları.

3. Əmək məsrəfi və əmək tutumu normaları.
4. İstehsal prosesinin təşkili normaları.
5. Məhsulun keyfiyyət normaları.
6. Kapitalın özünüödəmə normaları.
7. İstehsal xərcləri normaları.

Mühəndis-iqtisadi hesablamalar çox vaxt standart və quruluş problemlərin həllində istifadə olunur.

Balans metodu-iqtisadi inkişafın bütün göstəricilərinin qarşılıqlı əlaqələrinin balanslaşdırılmasıdır. Balans metodu milli iqtisadiyyatın təhlili və proqnozlaşdırılmasının mühüm alətidir. İstehsal planının bütün bölmələri balans vasitəsilə əhatə olunur.

İqtisadi-riyazi metod və modellər-iqtisadi inkişafın tarazlaşdırılmasının mühüm alətidir. İqtisadi-riyazi metoda bir ictimai göstərici konkret riyazi ifadə alır. Belə modellərə sahələrarası balans (SAB), məhsulların optimal bölgüsü, xərc-buraxılış və s. modelləri aid etmək olar.

Sistemli təhlil və sintez-bu metodun mahiyyəti iqtisadi sistemdə gedən proseslərin hissələrə bölünməsi və yayılmasını təhlil edərək «nazik həlqənin» müəyyən edilməsindədir. Təhlil və sintez bir-biri ilə əlaqədar və onların əsasında yeni planın ilkin vaxtı müəyyən edilir.

### **5.Strateji planlaşdırmanın təşkili**

Ölkənin sosial-iqtisadi inkişafının strateji planlaşdırılmasının və tənzimlənməsinin effektivliyinin əsas şərti onların fəaliyyətini həyata keçirən dəqiq orqanlar sisteminin olmasıdır. Bazar iqtisadiyyatına keçmiş Azərbaycan Respublikasında, həmin orqanlar fəaliyyət göstərirlər. Respublikanın qanunverici orqanı Milli Məclisidir və ölkənin iqtisadi inkişafının tənzimlənməsinin hüquqi əsasını yaradır. Ölkənin icraedici orqanı Respublika hökumətidir (Nazirlər Kabineti). Hökumətin işçi orqanları, hansiki iqtisadi inkişafı tənzim edir və proqnozlaşdırır, bunlar isə aşağıdakılardır:

a)Respublika nazirlikləri, İqtisadi İnkişaf, maliyyə, elmi-texniki tərəqqi, kənd təsərrüfatı, yanacaq enerji; əmək və əhalinin sosial müdafiəsi;Təhsil; nəqliyyat.

b)Dövlət komitələri-rabitə və informatika, mənzil-komunal təsərrüfatı, dövlət ehtiyatları, ətraf mühitin qorunması, dövlət standartları.

Bu orqanlardan əhəmiyyətli və mühümü İqtisadi İnkişaf Nazirliyidir. İqtisadi İnkişaf Nazirliyi aşağıdakı statusa malikdir: dövlətin vahid sosial-iqtisadi siyasətini həyata keçirən icraedici orqandır. Onun əsas vəzifəsi iqtisadi tərəqqini təmin edən yollar axtarmaq və metodlar tərtib etməkdir. Bu vəzifəni həyata keçirmək üçün İqtisadi İnkişaf Nazirliyi aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirməlidir:

1.Analitik. 2.İnformativ. 3.Ekspert. 4.Məsləhətçi. 5.Dövlətin daxili siyasətinin müxtəlif aspektlərini əsaslandırmaq. 6.Dövlətin daxili siyasətini təşkil etmək və razılaşdırmaq. 7.Bələdiyyə strateji planlaşdırma və plan layihələrini hazırlamaq və proqnozlar tərtib etmək. 8.Plan işinə təşkilatı metodiki rəhbərlik etmək. 9.Sərəncam verici. 10.Nəzarət edici. 11.Yaxın və uzaq ölkələrlə strateji planlaşdırma və tənzimləmə məsələləri üzrə beynəlxalq əlaqələri həyata keçirmək.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin analitik funksiyasının məzmunu ölkədə iqtisadi vəziyyəti təhlil etmək, sosial-iqtisadi inkişaf təmayülünü müəyyən etmək, regionlarda iqtisadi vəziyyəti təhlil etmək, iqtisadi islahatların disproporsiyalarını aradan qaldırmaqdır.

İnformatik funksiyanın-ölkənin iqtisadi inkişafının aylıq, rüblük, illik plan sənədlərinin hazırlanması və dünya bazarında konyukturanı öyrənmək.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin ekspert funksiyası ölkə hökumətinə aşağıdakılar üzrə əsaslandırılmış rəy təqdim etməkdir:

-ölkə və regionlarda ayrı-ayrı sahələrin inkişafı və əhalinin maddi rifah halının yüksəldilməsi;

-xarici iqtisadi əlaqələr üzrə qarşılıqlı məhsul daşımaları üzrə hökumətlərarası müqavilə və razılaşma layihələri;

-mərkəzləşdirilmiş valyuta resurslarından istifadə, hökumət zəmanəti əsasında alınan kreditlərin ömtəə dolğulduğu və xarici ölkə borclarının qaytarılması;

-pul dövriyyəsini tənzim etmək, qiymətli kağızlar bazarını formalaşdırmaq, səhmdar cəmiyyətlərin kapitalının hərəkəti;

-özəlləşdirmə metodologiyası, inhisarsızlaşdırma və rəqabətin inkişafı;

-dövlət əmlakının idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi;

-iqtisadi islahatların hüquqi-normativ təminatını təkmilləşdirmək;

-bazar infrastrukturasının inkişafını və bazar iqtisadiyyatının təşkilinin yeni formaları;

-sahələrarası, regionlararası problemlərin həlli üçün dövlət və idarəçilik komissiyalarının yaradılması.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin məsləhətverici funksiyası-prezidentin Milli Məclisə iqtisadi inkişaf proqnozları haqqında təkliflər hazırlamaqdır. Bura maliyyə, pul-kredit, büdcə, qiymət, bazar infrastrukturunun inkişafı, xarici iqtisadi əlaqələr, təbii resurslardan istifadə və s. daxildir.

Daxili siyasətin müxtəlif aspektlərinin əsaslandırılması İqtisadi İnkişaf Nazirliyi sosial iqtisadi siyasətin, iqtisadiyyatın aparıcı sahələrinin müəyyən edilməsinin, dövlətin struktur siyasətinin, investisiya aktivliyinin, xarici və daxili investisiyaların yerləşdirilməsinin, regional iqtisadi siyasətin, məhsuldar qüvvələrin yerləşdirilməsinin, əhalinin maddi rifahının yaxşılaşdırılması siyasətinin, ekoloji təhlükəsizliyin təmin olunmasının əsaslandırılmasında və formalaşmasında iştirak edir.

Daxili siyasətin reallaşdırılmasının təşkili-İqtisadi İnkişaf Nazirliyi dövlətin sosial, iqtisadi, investisiya, ekoloji və s. siyasətinin həyata keçirilməsini təmin və təşkil edir.

Strateji planlaşdırmada plan və proqnozların tərtibi İqtisadi İnkişaf Nazirliyi digər işçi orqanlarla birlikdə kompleks sosial iqtisadi proqnozları, milli hesablar sistemini, dövlətin maliyyə balansını, büdcənin gəlir və çıxarını, bələdiyyə məqsədli proqramları hazırlayır.

Metodoloji təşkilati rəhbərlik-İqtisadi İnkişaf Nazirliyi plan işi üzrə metodiki göstəricilər hazırlayır, məqsədli proqramları xətləndirir, onların maliyyə mənbələrini təşkil edir.

Ölkənin Hökuməti İqtisadi İnkişaf Nazirliyinə aşağıdakı sərəncamverici hüquqları verir:

-mövcud qanunçuluğa uyğun olaraq iş və xidmətlərə, məhsullara tərifləri, qiymətləri qeydə almaq təsdiq etmək (müəyyənləri);

-dövlət ehtiyacı üçün, maddi texniki ehtiyaclar üçün, dövlət ehtiyatı, bələdiyyə tələbatı, ölkənin təhlükəsizliyi üçün məhsulun istehsalını, quruluşunu, həcmi formalaşdırmaq;

-lizinq kompaniyalarının işinə lisenziyalar vermək;

-İqtisadi İnkişaf Nazirliyi, nazirliyə ayrılmış vəsait çərçivəsində iqtisadiyyata aid ETİ-nin siyahısını müəyyən etmək, bunun üçün ali mütəxəssisləri cəlb etmək və maliyyə resurslarını bölüşdürmək hüququna malikdir.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyi həcmnin nəzarətedici funksiyasına malikdir. Ölkənin dövləti, hökuməti və prezidentinin qərarlarının və təkliflərinin yerinə yetirilməsinə nəzarəti həyata keçirir.

Öz vəzifəsini yerinə yetirmək üçün İqtisadi İnkişaf Nazirliyi mərkəzi aparata malikdir. Mərkəzi aparatın altsistemi, yəni şöbələri (məsələn sənaye və ya ümumi şöbə) vardır. Şöbələrin iş bölmələri (seksiyaları) məsələn (ağır sənaye bölməsi) vardır.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyi hökumətin təqdimatı ilə Prezident tərəfindən təyin olunur və ya işdən azad edilir.

İqtisadi İnkişaf Naziri-nazirlik üzrə qoyulmuş tapşırıqların yerinə yetirilməsində birbaşa məsuliyyət daşıyır. İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin təqdimatı əsasında onun müavinləri ölkənin hökuməti tərəfindən təsdiq olunur və ya işdən çıxarırlar. Ölkənin iqtisadi inkişafının mühüm problemləri İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin kollegiyasında müzakirə edilir. Kollegiyanın tərkibinə vəzifəsinə görə nazir (kollegiyanın sədri), onun müavinləri, mərkəzi aparatın rəhbər işçiləri, sair bələdiyyə, icra orqanlarının işçiləri daxil olurlar. Bu tərkib hökumət tərəfindən təsdiq olunur, kollegiyanın qərarları protokollaşdırılır və nazirin əmri ilə həyata keçirilir.

İqtisadi İnkişaf Nazirliyi özünə tabe təşkilatlara malikdir: elmi tədqiqat, tədris və təsərrüfat. İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin fəaliyyəti üçün daha əhəmiyyətli olan təşkilatlar hesab olunurlar: makroiqtisadi və mikroiqtisadi institutlar, məhsuldar qüvvələrinin yerləşdirilməsi üzrə Şura, Elmi tədqiqat institutları (qiymət, resurs, xarici iqtisadi əlaqələr və s.).

Strateji planlaşdırma üzrə İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin fəaliyyəti Milli Məclisin qəbul etdiyi qərarlar əsasında qurulur. Həmin qərarlarda plan fəaliyyətinin dəqiq məqsədi və vəzifələri, icra orqanlarının tərtib etdikləri plan sənədləri göstərilir. Plan sənədlərindən aşağıdakıların nəzərə alınması vacib sayılır:

1. Bazar iqtisadiyyatı qanunlarına əsaslanaraq cəmiyyətin sosial iqtisadi inkişafının elmi əsaslandırılmış istiqamətləri;

2. Dövlətin prioritet sahələrinin strateji inkişafının istiqamətləri və onların həyata keçirilməsi yolları;

3. Ölkə iqtisadiyyatının kompleks inkişafı sistemi, onun məqsədli istiqaməti.

Bu qeyd olunan problemlər aşağıdakı proseslərin tərtibində həll olunur:

a) ölkənin iqtisadi-sosial inkişafının dövlət proqnozu;

b) orta müddətli perspektiv üçün ölkənin iqtisadi sosial inkişaf konsepsiyası;

v) müəyyən müddət üzrə ölkənin iqtisadi sosial inkişafının bələdiyyə proqnozu.

Ölkənin iqtisadi sosial inkişafının dövlət proqnozu bir tərəfdən demoqrafik vəziyyətin kompleks təhlili, elmi-texniki və mənəvi potensial, milli sərvət və təbii resurslar, ölkənin dünya iqtisadiyyatında mövqeyi və bunların perspektivə inkişafını göstərirse, digər tərəfdən həmin göstəricilərdə öz əksini tapan informasiyalardan istifadəni əks etdirir.

İqtisadi sosial inkişafın kompleks proqnozu bir neçə aspektdə malikdir:

a) ümumi-milli iqtisadiyyatın inkişafının perspektiv xarakteristikasını geniş əks etdirir;

b) xalq təsərrüfatı kompleksi və iqtisadi sahələr üzrə;

v) regionlar üzrə;

q) iqtisadiyyatın dövlət bölməsi üzrə.

Onların daha effektiv istifadə olunması üçün bir neçə variantdan istifadə olunur ki, xarici daxili amillərin təsirini müəyyən etmək mümkün olsun.

İqtisadi və sosial proseslərin dövlət tənzimlənməsində sosial-iqtisadi inkişaf konsepsiyası mühüm yer tutur. Dövlət tənzimlənməsi prosesində hökumət tərəfindən istifadə olunan sənəd orta müddətli perspektiv üçün iqtisadi-sosial inkişaf proqramı təşkil edir. Onun əsasında Prezidentin təklif etdiyi qayda durur. Proqramın 10 bölmədən ibarət olur:

1. Əvvəlki dövrə ölkənin iqtisadi-sosial inkişafının nəticələri.
2. Orta müddətə ölkənin iqtisadi sosial inkişaf konsepsiyası.
3. Makroiqtisadi siyasət.
4. İnstitusional dəyişikliklər.
5. İnvestisiya və struktur siyasəti.
6. Aqrar siyasət.
7. Ekoloji siyasət.
8. Sosial siyasət.
9. Regional iqtisadi siyasət.
10. Xarici iqtisadi siyasət.

Strateji xarakterli vaxtı çatmış problemlərin həlli üçün İqtisadi İnkişaf Nazirliyi maraqlı təşkilatlarla birlikdə regional məqsədli proqramlar hazırlayır. Hər bir belə proqram özünə-məxsus pasporta malikdir və aşağıdakı göstəriciləri əks etdirir:

1. Proqramın adı.
2. Proqramın qəbul edilməsi vaxtı.
3. Dövlət sifarişçisi.
4. Proqramın əsas tərtibatçısı.
5. Proqramın məqsəd və vəzifələri.
6. Proqramın yerinə yetirilmə vaxtı.
7. Proqramın və digər tədbirlərin siyahısı.
8. Proqramın və digər tədbirlərin icraçıları.
9. Maliyyə həcmi və mənbələri.
10. Proqramın reallaşdırılmasından alınan nəticə.

## 11. Proqramın icrasına nəzarət.

Hökumətin hazırladığı plan sənədləri Milli Məclisə təqdim edilir. Dövlət büdcəsi ilə yanaşı Milli Məclisə həmçinin təqdim edilir:

- plan ili üçün iqtisadi-sosial inkişafın proqnozu;
- icmal maliyyə balansının layihəsi;
- əsas sosial iqtisadi problemlərin siyahısı;
- məqsədli proqramların siyahısı;
- dövlət ehtiyacı üçün məhsul qoyuluşunun həcmi;
- dövlət sektorunun inkişafı layihəsi.

Hökumətin təqdim etdiyi sənədlər əsasında Milli Məclis qərarlar qəbul edir və onun icrası İqtisadi İnkişaf Nazirliyi tərəfindən aparılır.



## FƏSİL III. SOSIAL PROBLEMLƏRİN HƏLLİNDƏ TƏNZİMLƏMƏ VƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA

### §1. Dövlətin sosial siyasəti-bazar iqtisadiyyatında sosial proseslərin tənzimlənməsinin əsas alətidir

Daxili siyasətdə mühüm yeri onun sosial siyasəti tutur.

*Tərif.* Sosial siyasət-daxili siyasətin mühüm istiqamətidir. O, insanlar arasındakı münasibət formalarını, sosial proseslərin kompleks tənzim olunmasını əhatə edir.

Sosial siyasət iqtisadiyyatın təmərküzləşmiş forması kimi insanların tələbatını, sosial qrupların marağını ifadə edir.

Sosial münasibət insanların bir-biri ilə əlaqəsi prosesində yaranır və bu müxtəlif formada ola bilər:

- a) sosial qruplar arasında;
- b) siniflər arasında;
- v) millətlər arasında;
- q) sosial qrup daxilində, sinif və millətlər daxilində
- d) ailələr və ailə daxilində.

İnsanların həyat fəaliyyəti şəraiti-maddi və mənəvi nemətlərdən və onun inkişafı üçün zəruri olan fəaliyyət sferasından ibarətdir. Dövlətin bütün siyasəti bir-biri ilə əlaqədardır. Cəmiyyətin inkişafı üçün isə iqtisadi və sosial siyasətlər arasında dialektik vəhdət olmalıdır. Bu isə öz konkret ifadəsini aşağıdakı anlarda tapır:

a) iqtisadi siyasət öz son nəticəsində insanların maddi rifahının yüksəldilməsi üçün maddi nemətlər istehsalına xidmət edir:

b) sosial siyasət maddi nemətlərdən istifadə də insanlar arasındakı münasibətlərlə əlaqədardır.

Beləliklə, bir siyasət nəticə, o birisi isə ilkin an sayılır. Sosial siyasətin tam reallaşması üçün aşağıdakı prinsiplərə əməl olunmalıdır:

1. İnsanların iqtisadi sərbəstliyi, sahibkarların, mizdu əməyin, həmkarların hüququnun tanınması.

2. Bazarın tənzimədiçi roluna etibar edilməsi (tələb, təklif, qiymət, rəqabət).

3. Bazar oyunlarının seçilməsi, oyun qaydalarına əməl olunması, sosial iqtisadi həyatın nizamlandırılmasında dövlətin məsuliyyəti.

4. Dövlətin ictimai həyatında və istehsalın idarə olunmasında işçilərin iştirakı.

Sosial bazar təsərrüfatında dövlətin sosial siyasəti, elə formalaşmışdır ki, birinci öz kapitalına görə əhalinin gəlirlərinin artması təmin olunsun, ikinci, cəmiyyətin iqtisadi və sosial məsuliyyətinin artırılması yolu ilə himayədarlıq aradan qaldırılsın, üçüncüsü, əhalinin sosial müdafiəsi mexanizmi yaradılsın.

Azərbaycan Respublikasının müasir sosial siyasətinin strategiya və taktikası aşağıdakıları nəzərdə tutur:

1. Əhalinin həyat səviyyəsinin hiss olunacaq dərəcədə yaxşılaşdırılması;

2. Əhali məşğulluğunun effektiv təmin olunması;

3. Əhalinin konstitusiyaya hüququna əməl olunması;

4. Sosial siyasətin ailəyə istiqamətlənməsi, əhali hüququnun sosial zəmanəti (qadın uşaq hüquqlarının qorunması).

5. Ölkədə demoqrafik vəziyyətin normalaşdırılması;

6. Sosial infrastrukturanın əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırılması.

Bu məqsədlərə nail olunması üçün aşağıdakılar zəruri şərait sayılır:

1. İnsanların əmək aktivliyinin yüksəldilməsi və istehsalın inkişafının stimullaşdırılmasının əsas amili kimi əhalinin pul gəlirlərinin, onun əmək fəaliyyətindən asılılığının bərpa olunması.

2. Vergi qanunçuluğuna əsasən gəlirlərin ədalətli bölünməsinin həyata keçirilməsi.

3. Sosial proqramlara investisiyalar üçün gəlirlərin və əmək fəaliyyətlərinin istiqamətlənməsi.

4. Ölçülmüş məşğulluq siyasətinin aparılması-bir tərəfdən işsizliyin azaldılması, digər tərəfdən isə artıq iş qüvvəsinin yaranmasına maneçilik törədilməsi.

5. Daha az təminatlılara istiqamətlənən vəsaitin ünvanlılığının güclənməsi.

6. Sosial sığortanın rolunun yüksəldilməsi.

7. Sosial infrastruktura sahələrinin stabil maliyyələşdirilməsi.

Bu şəraitin hamısının əsasında ölkənin illik ümumi daxili məhsulun artırılması durur.

Dövlətin sosial siyasətində bir neçə istiqamət nəzərə çarpır ki, onların əsasında cəmiyyətdə gedən sosial proseslərin tənzimlənməsi durur:

1. Gəlir və ailələrin şəxsi istehlakı siyasəti.
2. İctimai maddi rifah sferasında siyasət.
3. Əhali və iş qüvvəsinin təkrar istehsalı sferasındakı siyasət.
4. Cəmiyyətdə «zəif qrupun» dəstəklənməsi siyasəti.
5. Sosial infrastruktura sahələrinin inkişafı siyasəti.

Gəlir və ailənin şəxsi istehlakı siyasətinin əsas məzmunu, əməyin stimullaşdırılmasını, gəlirin əməklə ölçülməsini, əmək haqqının əsassız yüksəldilməsinin qarşısının alınmasını, əmək haqqının minimum səviyyəsinin təmin olunmasını, muzdur əməyin qarantı əhatə edir.

O, büdcənin maliyyələşdirilən və büdcədənkənar əmək haqqını əhatə edir və onların tənzimlənməsini həyata keçirir.

İctimai sferanın həyat fəaliyyətinin siyasəti, minimum istehlak tələbinin təmin olunma mexanizminin işlənilməsi və hazırlanmasıdır. Az təmin olunmuş ailələrin yaşayış minimumu problemi birinci yerdə durmalıdır. Dövlət əhalinin yaşayış minimumunu təmin etməkdə məsuliyyət daşmalıdır. Bu siyasətə həmçinin səhiyyənin böyük hissəsi, təhsil, mədəniyyət və incəsənət, təbiətin qorunması və fundamental elm daxildir ki, bunlar da bazardan kənar bölmə adlanır.

Məşğulluq və əmək siyasəti-yeni iş yerlərinin yaradılmasını, müyyən xidmət sahələrinin fəaliyyətini, məşğulluq fondu, işsizliyə görə müavinətlərin verilməsi, yeni iş yerlərinin yaradılması proqrammasının hazırlanmasını əhatə edir.

Sosial cəhətdən müdafiə olunmayanların dəstəklənməsi siyasəti aşağıdakıları nəzərdə tutur:

1. Təqaüd sisteminin daima təkmilləşdirilməsi: a) təqaüdcülərə yaşayış minimumu həddində təqaüd təminatı; b) istehlak

qiymətlərinin yüksəlməsi ilə əlaqədar olaraq təqaüdlərin indeksləşdirilməsi; v) hər bir işçinin əməyi müqabilində təqaüdlərin hesablanması üçün əmək haqqının müasir səviyyəsinin müəyyən edilməsi; q) qeyri dövlət təqaüd fondunun yaranmasına şəraitin yaradılması.

2. Əhalinin sosial müdafiəsinin inkişafı (ailə və uşaqların sosial xilməti, qoca və ailələrin müdafiəsi, sosial yardımların verilməsi, təqaüd və kompensasiyaların verilməsi, vətəndaşların sosial dəstəklənməsi).

3. Ailələrin, qadın, uşaq və gənclərin fəaliyyətinin təmin olunması. (əhalinin mədəni-psixoloji və keyfiyyət cəhətdən inkişafı, qadınlara və gənclərin siyasi həyatda geniş iştirakı).

Sosial infrastruktura sahələrini inkişafı siyasəti özündə kompleks tədbirləri əhatə edir-humanitar sferanın dövlət tərəfindən tam dəstəklənməsi, bələdiyyə məqsədli proqramların üstün sahələrinin müəyyən edilməsi və onlara vəsaitlərin ayrılması, təhsil, səviyyə proqramlarının həyata keçirilməsi, onların maddi texniki bazasının möhkəmləndirilməsi, mənzil-kommunal təsərrüfatının inkişafı və s.

Dövlətin sosial siyasətinin yuxarıda qeyd olunan istiqamətləri, cəmiyyətin həyatında o vaxt tətbiq oluna bilər ki, strateji planlaşdırma mövcud olsun.

## *§2. Əhalinin həyat səviyyəsinin strateji planlaşdırılması*

Maddi rifahın yaxşılaşdırılması strateji planlaşdırmanın mühüm obyektlərindədir. Bu kateqoriyanın məzmunu aşağıdakı anlayışlarla açıqlanır: «həyat şəraiti», «həyat səviyyəsi», «həyat keyfiyyəti».

«Həyat şəraiti» dedikdə əhalinin həyat fəaliyyətinin bir-başına obyektiv şəraiti nəzərdə tutulur; -məşğulluq, əmək haqqı və gəlirlər, əhalinin yerləşməsi, mənzil şəraiti, ailənin mülkiyyət təminatı, sosial yardımlar, sosial sfera sahələri.

«Həyat səviyyəsi»-əhalinin həyat fəaliyyəti üçün zəruri olan material mənəvi nemətlərlə təminatı, onların istehlak səviyyəsi nəzərdə tutulur.

«Həyat keyfiyyəti»-bir tərəfdən ictimai həyatın və tələbatın subyektini (fiziki və psixiki sağlamlıq səviyyəsini, təhsil, mədəniyyət və intellektual potensialı) digər tərəfdən həyat şəraitinin yararlığı, insanların yaşayış səviyyəsini əks etdirir.

Həyat səviyyəsinin proqnozlaşdırılması prosesində məqsədli proqramlar hazırlanarkən müəyyən göstəricilər sistemi işlənilib hazırlanır:

I qrup. Sintetik göstəricilər sistemi.

1. Tələbatın ödənilməsi səviyyəsi hansı ki, həyatın davamlılığı ilə əlaqədardır (doğum əmsalı, ölüm əmsalı, təbii artım).

2. Sağlamlığın saxlanılması ilə əlaqədar olaraq tələbatın ödənilməsi göstəriciləri (ömrün uzunluğu).

3. Əhalinin əməyə olan tələbatının ödənilməsi (məşğulluq iş həftəsinin uzunluğu, işsizlik səviyyəsi).

4. Şəxsiyyətin inkişafı göstəriciləri (təhsili olan əhalinin sayı).

5. Ətraf mühitin vəziyyəti.

6. Mənzillə təmin olunma göstəricisi.

7. Hər nəfərə düşən ümumi milli məhsul, ümumi daxili məhsul, milli gəlir göstəriciləri.

II qrup. Cinsi göstəricilər. Konkret məhsulun istehlakının həcmi.

III qrup. Maddi rifahın bölgüsünün quruluşu və mütənasiblikləri – gəlirə görə əhalinin qruplaşdırılması, gəlirin və istehlakın differensiasiyası.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində əhalinin maddi rifahı onun əməyinə görə aldığı gəlirlərdən asılıdır. Əhalinin aldığı bütün gəlirləri aşağıdakı qrupa ayırmaq mümkündür:

1. Nominal gəlirlər.

2. Real gəlirlər.

3. Transfert-pensiya, posobiya- müəssisələrarası transfertlər.

Əhalinin nominal gəlirlərinə-pul gəlirləri, əlavə gəlirlər daxildir. Pul gəlirləri büdcə tədqiqatları əsasında, gəlir və çıxar balansına və ekspertlərin hesablamasına görə aparılır. Bu dövlət statistika komitəsinin hesablamalarına əsasən müəyyən edilir. Əhalinin cinsi gəlirləri milli hesablar sistemi əsasında müəyyən

olunur. Əlavə gəlirlər xidmət sferasının əhaliyə göstərdiyi xidmətlərlə hesablanır.

Əhalinin real gəlirləri onun nominal gəlirlərindən qiymət indeksi nəzərə almaqla vergilər çıxıldıqdan sonra qalan hissədir.

Ümumiyyətlə əhalinin nominal və real gəlirlərinin hesablanması quruluşu belədir:

**I. Nominal gəlirlər:**

- pul gəlirləri
- cinsi gəlirlər
- əhaliyə pulsuz xidmət edən saəhələrin material xərcləri çıxılır xidmət haqları, məcburi ödənişlər və vergilər bərabərdir=II

**II. Əhalinin real gəlirləri**

**Çıxılır**

Könüllü ödənişlər və üzvlülük haqları

- əmanətlərin artımı
- kreditə alınmış borcların azalması bərabərdir=III

**III. Real istifadə olunan gəlir (Son gəlirlər)**

Qiymət indeksi və tariflər

**IV. Müqayisəli qiymət və tariflərdə real istifadə olunan gəlir**

- əhalinin hər nəfərinə
- gəlirlərin artım-azalma indeksi.

Əhalinin həyat səviyyəsinin tənzim olunmasında gələcəyin müəyyən vaxtında gəlirlərin proqnozlaşdırılması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu hesablama iki metodla aparılır.

**Birinci metod.** Ümumi Milli Məhsulun həcm və quruluşuna əsasən hesablanır. İlk əvvəl şəxsi malik olan gəlir (ŞMG) hesablanır.

$$\text{ŞMG}^{t+n} = \text{ÜMM}^{t+n} - A^{t+n} - \text{KTBG}^{t+n} - \text{TK}^{t+n} - V^{t+n}$$

ŞMG-şəxsi malik olunmuş gəlir

ÜMM-ümumi milli məhsul

A- amortizasiya

KTBG-kommersiya təşkilatlarının bölüşdürülmüş gəlirləri.

TK- transfer gəlirlər

V- vergilər

t+n- proqnozlaşdırılan dövrün ili.

Əgər ŞMG-dən əmanətlər çıxarılsa bu zaman əhalinin istehlaka gedən gəlirlərinin həcmi.

**İkinci metod.**- Ümumi milli gəlilərin həcm və quruluşuna görə hesablanır. Ümumi milli gəliri (ÜMG) tapmaq üçün Ümumi Milli Məhsuldan amortizasiya və əlavə vergilər çıxılır:

$$\text{ÜMG} = \text{ÜMM} - A - \text{əv.}$$

Bu zaman ümumi milli gəlir (ÜMG)in aşağıdakı quruluşda olması nəzərdə tutulur:

$$\text{ÜMG} = \dot{I}_r + Y_r + E_r$$

$\dot{I}_r$  - istehlak fondu

$Y_r$  - yığım fondu

$E_r$  - ehtiyat fondu

Bu zaman əhali gəlirinin proqnozlaşdırılması məntiqi perspektiv dövr üçün aşağıdakı kimi olmalıdır:

I - Proqnozlaşdırılan dövr üçün milli gəlir (MG) (milli hesablar sistemi və sahələrarası balans əsasında hesablanır).

II - Milli gəlirdə istehlak fondu (Milli hesablar sistemi və sahələrarası balans əsasında hesablanır).

+ pullu xidmətlər + ev təsərrüfatında yığım-mənzil fondunun aşınması-elm və idarəetmə müəssisələrinin material xərcləri.

III - Əhali istehlakı üçün potensial resurslar

IV - Bazis ilində əhalinin son gəlirləri

V - İstehlak resursunun ümumi artımı.

VI - Əhalinin həyat səviyyəsinin stabilliyini təmin edən resurslar

VII - Əhalinin real gəlirinin artımını təmin edən resurslar

Proqnozlaşdırılan dövr üçün əhalinin real gəlirlərinin hesablanması aşağıdakı quruluşda aparılır:

1. Pul gəlirləri: {  
    əmək haqqı  
    mülkiyyətdən gəlirlər  
    maliyyə sistemindən daxilolma  
    pensiya və yardımlar  
    təqaüd  
    sair

2. Məhsul və xidmətlərin alınmasına sərf olunmayan gəlirlər:

- vergi, rüsum və s. məcburi ödənişlər
- ictimai təşkilatlara üzvlük haqları
- lotereya biletlərinin alınması
- qiymətli kağızların alınması
- kreditə görə haqqın verilməsi
- sair xərclər

3. Əhalinin əmanətinin dəyişilməsi
4. Məhsul və xidmətlərin alınmasına gedən pul gəlirləri (1-2±3)
5. İctimai xidmətdən material istehlakı
6. Qiymətin enib-qalxmasından əhalinin uduşu
7. Son reallaşdırılan gəlir (4+5+6±7)
8. Əhalinin sayı
9. Əhalinin 1 nəfərinə real gəlir
10. Real gəlirlərin dinamikası artım % azalma%.

Həyat səviyyəsinin hesablanması prosesində proqnoz və hesabat dövrləri üçün əhalinin pul üzrə gəlir və xərclər balansından geniş istifadə olunur. Əhalinin gəlir və çıxar balansı gəlirlərin mənbəyini və istifadə istiqamətini göstərir və aşağıdakı quruluşa malikdir:

***Əhalinin pul gəlirləri və çıxarları balansı***

**Cədvəl №1**

<b>GƏLİRLƏR</b>	<b>XƏRCLƏR</b>
1. Əmək haqqı	1. Məhsul alışı və xidmət haqqı
2. Əmək haqqından əlavə gəlir	a) bütün reallaşdırma kanallarından alınan məhsul
3. Dividentlər	b) xidmət haqqı və s. xərclər-mənzil kommunal xərcləri
4. Kənd təsərrüfatı məhsulları satışından	v) məişət xidməti xərcləri
5. Təqaüd və yardımlar	q) təhsil haqqı
6. Təqaüdlər	d) istirahət (sanatoriya) haqqı
7. Maliyyə sistemindən	-kinoteatr
a) sığorta ödəmələri	-nəqliyyat
b) ssudalar	-rabitə



c) borcların dəyişilməsi	-sair xərclər
ç) əmanətlər üzrə faizlər	2. Məcburi və könüllü ödəniş:
d) uduşlar istiqrazlara	a) vergi və rüsumlar
e) lotoreya uduşları	b) sığorta ödəmələri
f) kreditə alınmış məhsula görə borcların dəyişilməsi /+, -/	c)ictimai və kooperativ təşkilatlarına haqlar
g) ssudalara görə borcların dəyişilməsi /+, -/	ç) ssudaların qaytarılması
ğ) repressiya olunmuş vətəndaşlara dəyən zərərin ödənilməsi	d)lotoreya biletlərinin alınması
8. Sair daxil olmalar	e) kredit%-nin qaytarılması
a) komission mağazalarında şeylərin satışından	ə) təqaüd fonduna məcburi sığortanın qaytarılması
b) köhnə cın-cındırın metal tullantılarının	f) fərdi təqaüd fonduna üzvlük haqqı
c) sair daxil olmalar	3. Əmanət qoyuluşlarına % artım
9. Akkreditiv üzrə alınan pul vəsaiti	a) əmanət banklarında
	b) kommresiya banklarında
	c) istiqrazların alınması
	ç) xarici istiqrazların alınması
	d) sertifikatların alınması
	e) fiziki şəxslərin deponetləqdirilmiş vəsaitinin artıb azalması
	ə) aksiya – səhmlərin alınması
	4. mənzil sahələrinin alınması
	5. Xarici valyutanın alınması
	6. Akkreditiv üzrə göndərilən pullar
	Cəmi pul xərcləri
	Gəlirlərin xərclərdən artıqlığı
	Balans

Əhali gəlirinin strateji planlaşdırılması və dövlət tənzimlənməsinin mühüm elementi yaşayış minimumunun müəyyən edilməsidir.

Çünki dövlət yaşayış minimumuna əsaslanaraq, əmək haqqının minimum həcmi müəyyən edir.

Yaşayış minimumu-əhalinin maddi və xidmətlərə minimum tələbatını ödəyən aşağı gəlir səviyyəsini əks etdirən göstəricidir. Yaşayış minimumun hesablanmasında bir neçə metodlardan istifadə olunur:

1. Statistik-yaşayış minimumu ən aşağı gəlirə malik olan əhalinin 15-20 %-nin gəlirinə görə hesablanır.

2. Normativ-istehlak zənbilinə daxil olan məhsulların faktiki dəyərində görə hesablanır.

3. Kombinəlanmış və ya normativ statistik-qidalanma, normativə görə; qalanları isə ümumi xərclərdə onun xüsusi çəkisinə görə hesablanır.

4. Subyektin-sosioloji tədqiqata görə hesablanır.

5. Resurs-yaşayış minimumunu ödəyə bilən real iqtisadiyyata görə hesablanır.

6. Şerti hesablama-ABŞ-da tətbiq olunur. Xüsusi qruplaşdırılmış ərzaq məhsulları yığımının 1/3 həddində yaşayış minimumu müəyyən edilir.

7. Sosial minimum-yaşayış minimumundan əlavə sənaye məhsullarını da əhatə edir.

Qida üçün ərzaq yığımı (istehlak zənbilinin həcmi) Elmlər Akademiyasının Qida institutu tərəfindən dünya standartlarına uyğun olaraq hesablanır. Onun quruluşuna təxminən 40 adda ərzaq məhsulları daxil olur.

### **§3. Əhalinin iş qüvvəsinin və məşğulluğun strateji planlaşdırılması**

Bazar iqtisadiyyatının dövlət tənzimlənməsində əhalinin məşğulluğu sahəsində idarəetmə hallərinin (qərarlarının) hazırlanması və yerinə yetirilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu qərarların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi məhsuldar qüvvələrin subyektivi kimi əhalinin keyfiyyət və kəmiyyət tələflərinə dərin təhlili tələb olunur.

Əhali, cəmiyyətin məhsuldar qüvvəsi kimi dövlət tənzimləmə obyektidir və ona iki istiqamətdən baxılır:

1. Əhalinin təkrar istehsalının tənzimlənməsinə və strateji planlaşdırılmasına məhsuldar qüvvələrin formalaşması mənbəyi kimi baxılması.

2. İşçi qüvvəsinin, iş yerlərinin, əmək resurslarının və cəmiyyətin əmək potensialının formalaşmasının tənzim olunması və strateji planlaşdırılması istiqamətində.

Demografik proseslərin tənzimlənməsi, strateji planlaşdırılması. Bu obyektiv zərurətdir və mümkündür. Onun zəruriliyi bununla şərtlənir ki, əhali sayının dəyişilməsi, onun professional vərdişi, ailənin quruluşu və sayı əmək bazarını genişləndirir, cəmiyyətin iqtisadi sosial tərəqqisinə şərait yaradır. Əhalinin yaş quruluşu haqqında dəqiq məlumatın olması, səhiyyə, mənzil-kommunal təsərrüfatı haqqında qabaqcadan istiqamət seçilməsinə şərait yaradır, sosial gərginliyi yumşaldır.

Əhalinin təkrar istehsalı, dövlətin demografik siyasəti əsasında, məqsədli proqram əsasında həyata keçirilir. Dünya təcrübəsində demografik vəziyyətin dəyişilməsinin üç tipi qəbul edilmişdir:

I-Ekstensiv təkrar istehsal

II-İntensiv təkrar istehsal

III-Sıxıdırılmış və ya neqativ demografik vəziyyət

Əhalinin birinci tip təkrar istehsalı, iqtisadi cəhətdən az inkişaf etmiş ölkələrə xasdır. Həmin ölkələrdə:

a) doğum səviyyəsi yüksəkdir

b) ölüm əmsalı yüksəkdir

v) miqrasiya səviyyəsi aşağıdır.

Əhalinin təkrar istehsalının ikinci tipinə yüksək inkişaf etmiş ölkələr aiddir. Həmin ölkələrin əsas xüsusiyyətləri:

a) doğum əmsalı aşağıdır

b) bölüm əmsalı aşağıdır

v) miqrasiya səviyyəsi yüksəkdir

Əhalinin təkrar istehsalının üçüncü tipinə ekstrimal vəziyyətdə olan ölkələr aiddir. Həmin ölkələrə xasdır:

a) doğumun kəskin aşağı düşməsi

- b) əhalinin mütləq təkrar istehsal artımının azalması
- v) ölümün yüksək olması
- q) əhali sayının ardıcıl aşağı salınması
- d) miqrasiyanın xaoslu vəziyyətdə olması.

Demoqrafik proseslərin tənzimlənməsi və demoqrafik siyasətin əsaslandırılması üçün demoqrafik proqnozların tərtibatı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Demoqrafik proqnozların azalması bir neçə mərhələdə aparılır:

Birinci mərhələdə-proqnozlaşdırılan plan dövrü üçün əhalinin mümkün sayının müəyyən edilməsidir. Bu məqsədə əsasən iki metoddan istifadə olunur:

1. Retrospektiv ekstropolyasiya. Bu əvvəlki dövrdə əhalinin sayına əsaslanır. Əhalinin əvvəlki dövrlərdə orta illik artım tempi müəyyən edilir və həmin əmsal bazis dövrünün göstəricisinə müncər olunur:

$$H^{t+n} = H^t \cdot K$$

Əgər əhali artımı dəyişkəndirsə bu zaman

$$H^{t+n} = H^t \cdot K_\alpha \cdot K_\beta \cdot K_\gamma$$

Əhalinin proqnozlaşdırılan dövr üçün sayının hesablanması lokal (yerli) xüsusiyyətlərdən asılı olaraq da aparıla bilər:

$$H^{t+n} = H^t + \Delta H^{t+n}$$

$$\Delta H^{t+n} = \text{Doğulanların sayı} - \text{ölüm} \pm \text{miqrasiya}$$

Doğum əmsalı fertil yaşda (doğa bilən) olan qadınların sayından asılıdır və bunun üçün üç yaş qrupu 15-18, 20-24, 50 yaşa qədər nəzərdə tutulur.

2. Yaşın sürüşdürülməsi metodu. Əhalinin yaş qrupları üzrə hansı həddə qədər yaşaya biləcək səviyyəsi götürülür. Bunun üçün yaş qrupları üzrə hərəkət cədvəli tərtib olunur. Demoqrafik proqnozların aparılmasının ikinci mərhələsi əhalinin quruluşunun müəyyən edilməsidir:

1. Əhalinin yaş quruluşu

2. Cinsi quruluşu

3. Mütəxəssislərin professional quruluşu.

Üçüncü mərhələ əhalinin ölkədə yerləşdirilməsidir (şəhər və kənd).

Dördüncü mərhələ ölkə əhalisindən iş qüvvəsi kimi effektiv istifadə olunmasıdır.

İş qüvvəsi-insanların əmək qabiliyyətliliyi, onun fiziki və mənəvi bacarığı nəzərdə tutulur. İnsanların məhsul istehsalı üçün fiziki qabiliyyəti ilə yanaşı onun professional bacarığının olması da vacibdir.

Professiya-fəaliyyətin xüsusi hazırlığını tələb edən fəaliyyətdir. İxtisas-bir professiya daxilində fəaliyyət növüdür. Təhsil-xüsusişdirilmiş biliyin mənimsənilməsidir. İxtisasartırma-əməyə hazırlıq səviyyəsidir. Əmək resursu-əmək qabiliyyətli əhalidir:

Əməyə münasibətə görə əhali iş qabiliyyətli və iş qabiliyyətsiz yaşda ola bilər:

- a) iş qabiliyyətli yaşa qədər əhali-16 yaşa qədər
- b) iş qabiliyyətli yaşa qədər 16-55 qadın, 16-60 kişi
- v) iş qabiliyyətli yaşdan yuxarı, 55 yuxarı 60 yuxarı

Məhsuldar qüvvələrin tərkib hissəsi kimi əhali anlayışı kateqoriyasının mühüm əlaməti «əmək potensialı» anlayışıdır. «Əmək potensialı» - ölkə əhalisinin iqtisadi aktiv hissəsidir ki, fiziki, əqli, və ixtisas parametrlərə malikdirlər.

«Əmək potensialı» Əmək resursları və işçi qüvvəsindən ibarətdir.

Kəmiyyət nöqtəyi nəzərdən «əmək potensialı»nın sinonimi, «iqtisadi aktiv əhali» sayılır.«İqtisadi aktiv əhali», məşğul olanlar və işsizlər sayılır.

İşsizliyi təhlil etmək üçün iki göstəricidən istifadə olunur

a) işsizlik səviyyəsi-işsizlərin sayının, iqtisadi aktiv əhalinin sayına nisbəti

b) işsizliyin müddəti-iş axtarılan vaxt.

İqtisadi aktiv olmayan əhalinin tərkibinə:

a) şagirdlər, tələbələr, aspirantlar, doktoranturada oxuyanlar

b) qocalığa görə təqaüdcülər, ailə başçısını itirdiyinə görə təqaüd alanlar

v) aliliyə görə təqaüd alanlar

q) ev təsərrüfatı ilə məşğul olanlar, uşaqlara baxanlar

d) iş tapmayan, lakin hər dəqiqə işə başlamağa hazır olanlar

e) gelir mənbəyindən asılı olmayaraq işləməsinə zərurət olmayan şəxslər və s. daxildir.

Məşğulluq səviyyəsinin tənzimlənməsi və strateji planlaşdırılması dövlətin siyasəti əsasında aparılır və müəyyən müddəti əhatə edir. Məsələn, 2004-ci ilə qədər və s. həmin proqram aşağıdakı problemləri əhatə etməlidir:

1. Əhali məşğulluğunun səmərəli strukturunu təmin etmək.

2. İş qüvvəsi və iş yerlərinin balanslaşdırılması.

3. Kütləvi işsizliyin xəbərdar edilməsi.

4. İş yerlərinin effektivliyinin artırılması və yenilərinin yaradılması.

5. Kadr potensialının inkişaf etdirilməsi.

6. Tədris sisteminin təkmilləşdirilməsi.

Strateji planlaşdırma sistemində əmək bazarının vəziyyətinin proqnozlaşdırılması xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bu əmək bazarında səmərəli istifadə olunmasının nəzəri əsasında tarazlıq və qeyri tarazlılıq modelləri durur ki, onların da mahiyyəti əməyə tələb və təklifi şərh etməkdir.

Əməyə tələb aşağıdakı qaydada hesablanır:

$$L_s = L_1 + V$$

L-real mövcud olan məşğulluq

V-iş yerlərinin vakansiyası

İş qüvvəsinin təklifi isə belə hesablanır

$$L_p = L + N \cdot K_p$$

N-birja statistikasında məşğul olmayanların sayı

$K_p$ -məşğul olmayanların sayından iş üçün müraciət edənlərin say əmsalı (məsələn 100 nəfər işsizdən 5 nəfəri iş üçün müraciət etmişdir  $K_p=0,05$ .)

Tarazlılıq modelində əsas tənzimedicilə amil əmək haqqı sayılır, iş qüvvəsinə tələb və təklif bərabərliyi isə xətti formada yazılır

$$L_s = a_1(W/P) + a_2F_3$$

$$L_p = b_1(W/P) + b_2F_p$$

$L_s$ -iş qüvvəsinə tələb

$L_p$ -iş qüvvəsi təklifi

W-nominal əmək haqqı

P-qiyəmət səviyyəsi

$F_s F_p$ -iş qüvvəsinə tələb və təklifi müəyyən dəyişən ekzogen faktordur.

$a_1, b$ -məlum olmayan dəyişənlərin parametrləri.

Bu modeldə haqqı əmək bazarını tarazlığa gətirir  $L_s = L_p$  bərabərlik sistemindən isə bir mənalı əmək haqqının tənzimləyici səviyyəsi ( $W/P$ ) və məşğulluğun tarazlıq səviyyəsi ( $L$ ) müəyyən edilir.

Qeyri tarazlıq modelində tələb və təklifin bütün vaxtlarda bərabər olması nəzərdə tutulur, məşğulluq ilə tələb və təklifin minimal kəmiyyətini təşkil edir

$$L = \min(L_s, L_p)$$

Bu onu göstərir ki, real məşğul olanlar təklif olunandan çox bilməz. Yəni klassik şərtə uyğun olaraq (əmək məhsuldarlığı əmək haqqına ekvivalentdir) tələb bərabərliyi

$$L_s = L_s\left(\frac{W}{P}, Q\right)$$

W/P-real əmək haqqı səviyyəsi

Q – istehsal olunan məhsulun həcmi haradaki,

$$\frac{d(L_s)}{d(W/P)} \leq 0$$

$$\frac{d(L_s)}{dQ} \geq 0$$

Məşğulluq proqnozu aşağıdakı məntiqi ardıcılıqla tərtib olunur. Bir haldakı işçi qüvvəsinin əsas mənbəyi əhalidir, deməli proqnozlaşdırılan dövrdə demografik və miqrasiya prosesləri nəzərə alınmalıdır. Əhalinin ümumi sayı müəyyən edildikdən sonra əmək resursları müəyyənləşdirilir və bunun üçün isə əhalinin yaş tərkibi müəyyən edilir (16-59, 16-54).

İşçi qüvvəsinin tələbatının müəyyən edilməsi bir az mürəkkəbdir. Bir aspektdə proqnozlaşdırılan dövr üçün iş

yerlərinin dinamikasına və iş yerlərinin balansına diqqət yetirmək lazımdır:

$$PDA^{t+n} = PD\Theta^t \cdot PD\dot{A}^{t+n} + \Delta PDYI^{t+n}$$

$PDA^{t+n}$  - proqnozlaşdırılan dövrün axırına iş yerlərinin sayı.

$PD\Theta^t$  - proqnozlaşdırılan dövrün əvvəlinə iş yerlərinin sayı

$PD\dot{A}^{t+n}$  - proqnozlaşdırılan dövrdə iş yerlərinin azalması

$PDYI^{t+n}$  - proqnozlaşdırılan dövrdə yeni iş yerlərinin yaradılması.

Hazırda iş qüvvəsinə tələbatın hesablanması bir neçə mərhələdə aparılır:

**I mərhələ.** Əsas istehsal fondlarının köhnəlməsi ilə əlaqədar iş yerlərinin azalması hesablanır. Bu göstərici proqnozlaşdırılan ildə iş yerlərinin sayının müəyyən edilməsi və sahələrdə əsas fondların köhnəlməsi əmsali ilə hesablanır:

$$\dot{I}YA^t = (MO^t + V^t) \cdot K$$

$\dot{I}YA^t$  - t - ilində iş yerlərinin azalması

$MO^t$  - t - ilində məşğul olanlar

$V^t$  - t - ilində vakansiyalar

$K$  - fondların daima aşınma əmsali

**II mərhələ.** Müəssisələrin iflas olması t-də əlaqədar olaraq iş yerlərinin azalması.

$$VB^t = (MO^t - JSA) \frac{zjM^t}{jT^t}$$

$VB^t$  - ilində müflisləşmə ilə əlaqədar iş yerlərinin azalması

$MO^t$  - t - ilində məşğul olanlar

$JSA^t$  - t - ilində işçilərin sayının azalması

$ZjM^t$  - t - ilində ziyanla işləyən müflisləşən müəssisələr

$jT^t$  - t - ilində inflyasiya tempi

#### **§4. Sosial sfera sahələrinin inkişafının strateji planlaşdırılması**

Bütün ölkələrin milli iqtisadiyyatının elə sahələri vardır ki, onlar əhalinin sosial-mənəvi tələbatlarının ödənilməsinə xidmət edirlər. Həmin sahələrin köməkliyi ilə cəmiyyətin intellektual səviyyəsi və şəxsiyyətin inkişafı yüksəlir. Belə sahələrə aşağıdakılar aid edilir: 1. Təhsil. 2. Mədəniyyət və



incəsənət. 3. Sahiyyə. 4. Turist istirahət sahələri. 5. Bədən tərbiyəsi və idman. 6. Mənzil kommunal sahələri.

Təhsil sahələrinin inkişafının proqnozlaşdırılması.

Respublikanın təhsil sistemi:

I. Məktəbəqədər və məktəb təhsili sistemindən ibarətdir. Məktəbəqədər təhsil sisteminə uşaq bağçaları, uşaq evləri, yetim uşaqların saxlanması (məktəbəqədər) daxildir. Məktəb təhsili 1-ci sinif -3-cü (4)sinif 4-cü sinif-8-ci (9) sinif 8-ci (9) sinif-10-cu(11) siniflər.

Məktəbəqədər təhsil sistemində 1 qrup nəzərdə tutulur ki, uşaqların sayı 25 nəfər ola bilər. Onlara normativ üzrə 1 həkim, 1 tibb bacısı, 1,5 xadimə nəzərdə tutulur. Məktəbəqədər təhsil sistemində uşaqların sayının proqnozlaşdırılması 18-44 yaşda işləyən qadınların sayına nəzərən aparılır. Məktəb təhsili sistemində sinif komplekt yardılır və uşaqların sayı 40 nəfərə qədər nəzərdə tutulur. Məktəb təhsili sistemində birinci sinifə qəbul 6 (7) yaşı tamam olmuş, bu və ya digər səbəbdən məktəbə getməmiş uşaqların siyahıya alınması əsasında aparılır. Məktəb təhsili şəbəkəsi proqnozlaşdırılarkən ilk əvvəl sinif orqanlarının sayı müəyyən edilir.

$$S_0 = O_p / O_t \cdot M_n$$

$S_0$  -sinif orqanlarının sayı

$O_n$  -oxuyanların sayı

$O_t$  -orqanların tutumu, doldurulması (20 nəfər)

$M_n$  -məktəbin iş növbəliyi (2 növbə)

$$S_0 = \frac{500}{20} \times 2 = \frac{1000}{20} = 50 \text{otaq}$$

Sinifə olan tələbat faktiki mövcud olan siniflərlə tələb olunan arasındakı fərq kimi müəyyən olunur.

Şagird kontingenti müəyyən edildikdən sonra pedaqoji kadrlara olan tələbat hesablanır. İbtidai sinifdə 1-3 hər sinifə 1 müəllimə nəzərdə tutulur ki, bütün fənləri o, tədris edir. Qalan siniflərdə isə müəllimin həftəlik tədris yükündən istifadə edilir:

$$P_k = S_p \cdot M_d / P_d$$

$P_p$  -pedaqoji kadrların sayı

K-plan dövründə siniflərin sayı  
 $S_k$ -bir sinfə pedaqoji stavkanın sayı  
 $S_u$ -bir müəllimə pedaqoji stavkanın sayı

II. Ali və orta təhsil sistemin proqnozlaşdırılması. İki hissədən ibarətdir.

Orta təhsil: Orta peşə təhsili  
Texnikumlar, litseylər, kolledjilər.  
Ali təhsil: Bakalavr  
Magistratura

Bakalavr təhsili almış şəxslər fərdi qərarlar qəbul olunmayan sahələrdə, işləyə bilirlər (məsələn rəis-yox, rəis müavini işləyə bilirlər).

Magistratura bakalavr təhsilinin davamı kimi fərdi qərarlar qəbul oluna bilən iş sahələrində işləyə bilirlər.

Ali təhsilli kadrlar, dövlət və özəl təhsil sistemində hazırlanırlar və həmin bölmələrin tələbinə əsasən müəyyən edilir. Tələbələrin sayı müəllim professorların ilkin sayının müəyyən edilməsində istifadə olunur:

(15:1, 8:1, 3:1 nisbətində)

Mədəniyyətin inkişafının strateji planlaşdırılması dövlətin sosial siyasətində ölkənin mədəni potensialının yüksəldilməsinə istiqamətlənmişdir. Bu proqramda kitabxanaların, mədəniyyət evlərinin, parkların, istirahət yerlərinin, teatr, muzey və s. inkişafı proqnozlaşdırılır. Bu zaman həmin ərazidə yaşayanların sayı əsas götürülür.

Bütün dünyada ölkələrinin mühüm həll etmək istədikləri problem əhalinin sağlamlığının qorunmasıdır. Bazar iqtisadiyyatı ilə əlaqədar olaraq əhalinin sağlamlığının qorunması səhiyyə sahəsində müəyyən islahatların olmasını zəruri edir. Bu islahatlar səhiyyə sahəsində aşağıdakı dəyişikliklərin olmasını nəzərdə tutur:

a) səhiyyə sahələrində qaydaların dəyişməsi və maliyyə mənbələrinin müxtəlifliyi nəzərə alınmaqla səhiyyə müəssisələrinin fəaliyyətinə dəyanətli təminat vermək;

b) səhiyyəyə profilaktiki tədbirləri həyata keçirmək üçün dövlət təminatı vermək.

v) səhiyyədə, maliyyə və kadr resurslardan səmərəli istifadə etmək.

q) hər bir vətəndaşın səhiyyə xidmətindən istifadə etmək hüququna zəmanət vermək.

Səhiyyənin inkişafının əsas göstəricisi, xəstə çarpayılarına həkimlərin sayına və əczaçılıq müəssisələrinin sayına olan tələbatın hesablanmasıdır.

Əhalinin xəstə çarpayılarına olan tələbatı belə hesablanır

$$C_s = \frac{\Theta_s \cdot M_s \cdot O_q}{G \cdot 100}$$

$C_s$ -orta illik çarpayıların sayı

$\Theta_s$ -əhalinin sayı

$M_s$ -əhalinin qospitalizasiya sayı

$O_q$ -xəstənin çarpayıda yatdığı orta günü.

$G$ -çarpayının il ərzində istifadə olunduğu gün.

Ambulator-poliklinikaların gücü normativlərə əsasən müəyyən edilir.

$$G = \frac{A \cdot \Theta_s}{1000 \text{ yaxud } 10000}$$

və ya

$$G = \frac{V \cdot \Theta_s}{D \cdot \Theta}$$

$G$ -ambulator-poliklinikanın gücü

$A$ -güc normativi

$\Theta$ -əhalinin sayı

$V$ -il ərzində əhalinin həkimə müraciət norması

$D$ -ambulator-poliklinika müəssisəsinin il ərzində iş gücü

$\Theta$ -ambulator-poliklinika müəssisəsinin növbəlik əmsalı.

Mənzil-kommunal təsərrüfatının strateji proqnozlaşdırılması onun aşağıdakı sahələrini əhatə edir:

1. Mənzil təsərrüfatını (mənzil fondu, mehmanxana)

2. Kommersiya xidmət sahələrini (su kəmərləri, kanalizasiya, hamam, şəhər təmizliyi).

3. Şəhərdaxili nəqliyyat (tramvay, trolleybus, avtobus, taksi, metro).

4. Enerji təsərrüfatı (istixanalar, qaz kəməri, enerji mənbələri).

5. Yol-körpü təsərrüfatı (asfalt, körpülər və s.)

Mənzil-kommunal təsərrüfatının inkişafının strateji planlaşdırılması müasir dövrün tələblərini nəzərə almalıdır. Belə ki:

1. Mənzil fondunda mülkiyyət məsələsi. Nəzərdə tutulur ki, 60-65 xüsusi mülkiyyətdə qalanı isə dövlət bələdiyyə mülkiyyətində olmalıdır.

2. Təşkilatlarda olan mənzil fondlarının yerli mənzil istismar idarələrinə verilməsi, yerli büdcənin xərcini 10% artırır.

3. Maddi vəziyyəti ağır olan ailələrə pulsuz mənzil verilməsi

4. Mənzil haqlarının ödənilməsi üçün federal standartların hazırlanması.

Kommunal təsərrüfatının inkişafı su kəmərlərinin, kanalizasiya, qazlaşdırma şəbəkəsinin genişləndirilməsini və ərazilərin təmizlənməsi, şəhər nəqliyyatının inkişafını nəzərdə tutur.

## FƏSİL IV. «CƏMIYYƏT VƏ TƏBİƏTİN QARŞILIQLI FƏALİYYƏTİNİN STRATEJİ PLANLAŞDIRILMASI VƏ TƏNZİMLƏNMƏSİ»

### §1. Müasir elmi-texniki inqilab və təbiətdən istifadə problemləri

İnsan öz yaşayışını təmin etmək üçün təbiətlə birgə fəaliyyətdə olmalı və onun nemətlərini mənimsəməlidir. Buna görə də təbiət onun üçün yaşayış məkanı, müxtəlif nemətlər mənbəyi, mədəni-estetik tələbatının ödənilməsi sahəsi sayılır.

İnsanın təbiətlə birgə fəaliyyəti posesinin əsas hərəkət-verici qüvvəsi, cəmiyyətdir. Cəmiyyət və təbiətin arasında maddələr mübadiləsi, istehsal prosesi inkişafında baş verir və bu ziddiyyətli haldır. Belə ki, bir tərəfdən insan daha çox istehsala can artır, digər tərəfdən isə yerin təbii resursu məhduddur.

Məhsuldar qüvvələrin inkişafı, təbiətdən istifadəni daha da intensiv edir. Belə ki, müasir elmi-texniki tərəqqi şəraitində istehsalın həcmi artır, təbii resurslardan istifadə güclənir. Bu isə neqativ təsir göstərir: biosfera, hidrosfera (yer üzərində heyat olan sahə, yer üzərində sular), atmosfera (yeri bürüyən hava təbəqəsi), litosfera (yer qabığı; daş süxuru 30-80 km dərinliyində).

Ekologiya-yunan söz birləşməsi olub OİCOS-ev loqos-elm sözlərinin birləşməsidir. Müasir ekologiya iki hissədən ibarətdir:

Autoekologiya –ayrı-ayrı bitki və heyvan növlərinin qarşılıqlı münasibəti.

Sinekologiya- autoekologiyanın ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqəsi. Ekoloji problemlər dünyəvi xarakter daşıyır və onun həlli bütün cəmiyyətin işidir. Müasir elmi-texniki tərəqqi şəraitində daha aktual ekoloji problemlər aşağıdakılardır:

a) Dünya okeanının çirklənməsi.Mütəxəssislərin hesablamalarına görə dünya okeanının səthinin 20 % neft təbəqəst ilə örtülmüşdür. Bu isə su və qaz mübadiləsini poza bilər, yer temperaturasını azalda bilər.

b) İstilik çirklənməsi. Müasir istehsal hər il yüksək istilik verən yanacaq tələb edir. Həmin istilik mühitə-fəzaya yayılaraq istilik rejimini pozur. İstilik enerji istehsalının 6 % artımı istiliyi dəyişə bilər ki, bu da təsərrüfat fəaliyyətinə əngəl törədir.

v) Atmosferin toz çirklənməsi. Son 10 ildə atmosferdə 20 mln. ton toz hissəcikləri, 600 min ton miss. 4,5 mln ton qurğuşun, 3 mln ton sink toplanmışdır.

q) Atmosferdə karbon toplanması-hesablamalar göstərmişdir ki, XX əsrin əvvəlindən indiyədək atmosferdə CO<sub>2</sub>-qazının yığılması 0,01 %-dən 0,03 % qədər artmışdır ki, bu da atmosferin aşağı qatının 2-4% artmasına səbəb ola bilər.

İnsanların ətraf mühitlə birgə fəaliyyəti yeni təbii resurslardan istifadə çəxtərəfli müxtəlif xarakterə malikdir. Bununla belə həmin fəaliyyətin mühüm istiqamətlərini qeyd etmək olar.

#### I- Resurs istehlakı

a) resursun çıxarılması

b) resursdan istifadə

v) istehsal tullantılarının yerləşdirilməsi.

#### II- Konstruktiv dəyişilmə

a) təbii mühitin yeniləşdirilməsinin kompleks proqramı.

b) resursların ayrı-ayrı xüsusiyyətlərinin yaxşılaşdırılması

v) təbii hadisələrdən qorunma

q) təsərrüfat fəaliyyəti nəticələrinin ləğv edilməsi

#### III- Təbii resursların təkrar istehsalı.

a) bərpa oluna bilən resursların bir başa təkrar istehsalı

b) bərpa olunmuşların qorunması

v) yer relyefinin bərpası

#### IV- Yaşayış mühitinin və təbii resurslarının qorunması.

a) istehsal və istehlakın neqativ hallarının qarşısının alınması

b) relyefin qorunması

v) biosferanın genetik müxtəlifliyinin qorunması

#### V- İdarəetmə və monitoring

a) nəzarət və təftiş (resursların)

b) resursların səviyyəsinin tənzimlənməsi

v) təbiətdən istifadənin idarə edilməsi.

Lakin müasir cəmiyyətin marağı resursların sadəcə idarə olunması deyil ondan istifadənin optimallığındadır. Cəmiyyət və təbiətin birgə fəaliyyətinin optimal olması üçün aşağıdakı prinsiplər reallaşmalıdır:

1. Təbii resursların coğrafi və kəmiyyətə yerləşdirilməsinin hesablanması və onların təkrar istehsal qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi.

2. Resursların təsərrüfat fəaliyyətinə cəlb olunmasının səmərəli növbəliliyinin müəyyənləşdirilməsi.

3. Təbii resurslardan kompleks və səmərəli istifadə olunması.

4. Resursların məkanca səmərəli, yenidən bölüşdürülməsi.

5. İnsanların yaşayış, istirahət və əməyi üçün lazımi şərait yaratmaq. Bu prinsipin reallaşdırılması üçün praktiki olaraq problemlər mövcuddur:

a) təbii resursların mühafizəsi və səmərəli istifadəsinin strateji planlaşdırılması, idarə olunmasının təşkil edilməsi problemi.

b) resursa qənaət texnika və texnologiyaların yaradılması sahələrinin və elminin inkişafı problemi.

## **§2. Ekoloji siyasət və ekoloji təhlükəsizlik**

Azərbaycan Respublikasında ekoloji siyasət və ekoloji vəziyyət, bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq daha da kəskin şəkil almışdır. Bunu aşağıdakı faktlar sübut edir:

1. Ekoloji cəhətdən sərfəli olmayan zonanın genişlənməsi. Təkcə onu qeyd etmək kifayətdir ki, torpaqlarımızın 20% zəbt olunmuş. Atəşkəsə qədər 10 illik atəş nəticəsində ekoloji disbalans yaranmışdır.

2. İnsanların yer dəyişməsi nəticəsində respublikada ölüm əmsalının artması.

3. Texnoqen vəziyyət. Müəssisələrin çoxu dayanmış, mövcudlarda isə texniki köhnəlmə baş vermişdir.

4. Radioaktiv zonanın mövcudluğu

5. Su hövzəsinin çirklənməsi «Xəzər» hövzəsinin neft təbəqəsi ilə örtülməsi.

6. Yanacaqın keyfiyyəti ilə əlaqədar olaraq hava hövzəsinin çirklənməsi.

7. Ərzaq məhsullarının keyfiyyətinin aşağı düşməsi. Xaricdən gətirilən keyfiyyətsiz ərzaq məhsulları.

Ekoloji təhlükəsizlik ictimai dəyərlərə və bir neçə xüsusiyyətlərə malikdir:

1. Kollektiv xarakterli olması;

2. Ekoloji təhlükəsizliyin digər sosioloji dəyərlərlə əlaqəsi;

3. Ekoloji təhlükəsizliyin qeyri müəyyənliyi;

4. Ekoloji təhlükəsizliyin maddi nemətlərin azalması qanununa tabe olmaması;

5. Sistem xarakteri-yəni ekoloji təhlükəsizlik bir sahədə yox, bütünlükdə cəmiyyətin fəaliyyəti ilə şərtlənir.

Ekoloji təhlükəsizlik sahəsində proqnozlaşdırma təmayülünü qiymətləndirmək üçün aşağıdakı prinsiplərin tələblərinə əməl olunmalıdır:

1. Ekoloji təhlükəsizliyin prioritet sahəsi müəyyənləşdirilərkən ilk əvvəl insanların sağlamlığı nəzərdə tutulmalıdır.

2. Ekoloji təhlükəsizliyin böhrandan çıxmaq üçün az xərc nəzərdə tutulmalıdır.

3. Ekoloji pisləşməyə yol verilməməlidir:

a) ekoloji təhlükəsizliyin azaldılması

b) ekoloji təhlükəsizliyin məkanca yenidən bölüşdürülməsi.

4. Bütün maraqları nəzərə alan təhlükəsizlik sisteminin aşkarlığı.

5. Ekoloji strategiyanın formalaşmasında bələdiyyə orqanlarının rolunun məhdudlaşdırılması.

### ***§3. Strateji planlaşdırma və monitoring***

Təbii mühitin vəziyyəti haqqında tam məlumat olmadan, cəmiyyət və təbiətin qarşılıqlı fəaliyyətinin əsas istiqamətlərinin strateji planlaşdırılması və tənzimlənməsi mümkün



deyildir. Belə informasiyalar isə ətraf mühitə monitoring xidmətinin fəaliyyəti olmadan toplana bilməz.

Monitoring-insanların təsərrüfat fəaliyyəti (antropoqen) ilə əlaqədar olaraq təbii mühitdə baş verən dəyişikliklərə nəzarət və müşahidə sistemidir.

Monitoring sistemində üç blok fərqləndirilir:

1. Bioekoloji blok; 2. Geokoloji blok; 3. Biosfera monitoringi.

Bioekoloji blok insanların sağlamlığı və həyat fəaliyyətinə təsir edən təbii mühitə nəzarət və müşahidəni əhatə edir.

Geokoloji blok-ətraf mühitin tərkib hissəsi olan geosistemlərə nəzarət və müşahidədir.

Biosfera monitoringi – ətraf mühitin global dəyişiklərini müşahidə və onlara nəzarət edir. Onun əsas göstəriciləri atmosfer, hidrosfera, metosfera və biosfera haqqında informasiya verirlər.

Monitoring aşağıdakı qaydaların reallaşdırılması yolu ilə həyata keçirilir:

- a) müşahidə obyektinin müəyyən edilməsi;
- b) müşahidə olunmuş obyektin tədqiq edilməsi.
- v) müşahidə obyektini üçün informasiya modelinin tərtib edilməsi
- q) ölçülərin planlaşdırılması
- d) obyektin informasiya modelinin indentifikasiyası (yəni qiymətin modelə eyniləşdirilməsi).
- e) informasiyaların tələb edənlər üçün əlverişli vəziyyətdə təqdim olunması.

Monitoringin bütün altsistemlərinin fəaliyyətlərinin əsas aspekti ətraf mühitin qiymətləndirilməsidir. Onun həyata keçirilməsinin mərkəzi məsələsi yaşayış mühitinə ziyan verən amillərin müəyyən edilməsidir. Belə ziyanın növləri müxtəlif ola bilər. Bu hər şeydən əvvəl insanların sağlamlığına dəyərli ziyandır.

İkinci bir tərəfdən ekoloji ziyandır.

Üçüncüsü iqtisadi ziyandır.

Dördüncüsü estetik ziyandır (suyun şəffaflığının itməsi)

Beşinci psixoloji ziyandır.

İnsanları əhatə edən mühitin faktiki qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif meyarlardan istifadə olunur:

1. Sanitar-gigiyena meyarları-mühitdə zərərli maddələrin mümkün həddə toplanması, konsentrasiyası

2. Ekoloji yükün mümkün həddə qədər nəzərdə tutulan həcmi.

• Ölkədə antropogen (təsərrüfat fəaliyyəti ilə əlaqədar) çirklənmə üzrə monitorinq dövlət orqanları tərəfindən həyata keçirilir. Buna işə Azərbaycan Respublikası Ekologiya Mərkəzi rəhbərlik edir. Vahid dövlət Ekoloji Monitorinq sistemində aşağıdakı dövlət orqanları daxil edilə bilər (VDEMS):

1. Ətraf mühitin mühafizəsi və təbii resurslardan istifadə Nazirliyi

2. Monitorinq (ətraf mühitin) və hidrometereoloji xidmət idarəsi

3. Yer resursları və yer quruluşu üzrə dövlət komitəsi.

4. Meşə təsərrüfatına xidmət idarəsi.

5. Təbiətdən istifadə və kənd təsərrüfatı nazirliyi.

6. Geodeziya və kartoqrafiya (xəritə) xidməti idarəsi.

7. Dağ və sənaye nəzarəti xidməti idarəsi.

8. Səhiyyə nazirliyi

9. Müdafiə nazirliyi

10. Dağ və problem rayonların inkişafı üzrə dövlət komitəsi.

11. Dəniz və çay gəmiçiliyi idarəsi.

12. İqtisadi inkişaf nazirliyi.

13. Sosial müdafiə nazirliyi və s.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində ətraf mühitin mühafizəsi və təbiətdən istifadənin dövlət tənzimlənməsi müəyyən qədər proqnoz sənədlərinin tərtib olunmasını tələb edir.

İqtisadi inkişaf Nazirliyi maraqlı təşkilat və idarələrlə birgə Dövlətin strateji proqramını hazırlıyır.

Təbiətdən istifadənin strateji planlaşdırılması müəyyən spesifik xüsusiyyətlərə malikdir:

1. Planlaşdırılan obyekt ictimai-istehsal və təbii proseslərin qarşılıqlı fəaliyyətinin nəticəsidir. Bu zaman heç də bütün

təbii proseslər insan tərəfindən tənzimlənən deyildir. Onların bəziləri hələ də təmamilə tədqiq edilməmişdir.

2. Təbii proseslərin strateji planlaşdırılması, təbii proseslərə təsir və onun nəticələrinin iqtisadiyyata təsirindən ibarətdir. Lakin ətrafın çirklənməsi nəinki məqsədli proqramlarla dəf edilə bilər, o həm də texnologiyanın dəyişməsi ilə də azaldıla bilər.

3. Ətraf mühitin çirklənməsi heç də həmişə inzibati-ərazi çərçivəsinə sığmır. Onun yayılması episentrdən mərkəzdən daha çox sahəni bürüyə bilər.

4. Ətrafın çirklənməsi nəticəsi çox uzaq müddəti əhatə edə bilər. Məsələn, Çernobil AES-sındakı partlayış.

Təbiəti mühafizə tədbirləri və təbii resurslardan səmərəli istifadənin strateji planlaşdırılması, sistemli təhlil və sintez metodlarından, təbii mühit komponentlərindən istifadə nəticələri və istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən geniş istifadə olunur. Sistemli təhlil və sintez metodu aşağıdakıları nəzərdə tutur:

a) təbiətlə iqtisadiyyat arasındakı əlaqə səviyyəsini, dərəcəsinə, ölçüsünü müəyyən etmək. Təbiətdən istifadə sistemlərinin bir hissəsi (mədən sənayesi, kənd təsərrüfatı) iqtisadi prosesin ilkinə təşkil edərək, ümumi iqtisadiyyatın sonrakı inkişafını şərtləndirir.

b) istehsal sistemlərinin vəziyyətini qiymətləndirmək (istifadə səviyyəsi, tullantılar, texnologiya, resurslardan kompleks istifadə və s)

v) təbiətin çirklənməsi tipi, təsnifatı və quruluşunu müəyyən etmək.

q) resursların yekunlaşması və təkrar oluna bilməsi səviyyəsini müəyyən etmək.

Ekoloji-iqtisadi proqnozların tərtib edilməsi zamanı, onun nəticələrinin kənar effektinə nəzər yetirilməlidir. Yəni həmin iri miqyaslı iqtisadi layihələrin yerinə yetirilməsi, cəmiyyətə ətraf mühitə, insanlara necə təsir göstərəcəkdir.

Bütün təbii resurslar üç qrupda təsnifləşdirilir:

1 qrup- ekoloji resurslar-bitki və heyvanlar, münbüt torpaq. (1 sm münbüt torpağın bərpası üçün 300-1000 ilə qədər

vaxt lazımdır). Ekoloji resursun bərpası-sadə və geniş miqyaslı, təkrar istehsalı, təkrar istehsal üçün resursun minimum həddi nəzərə alınmalıdır.

2 qrup- Bərpa olunmayan resurslar, bura bütün minerao resurslar aiddir. Burada başlıca vəzifə-mineral resurslardan tam və kompleks istifadədir. Məsələn, slyuda və kalium duzları çıxarırlarkən onun 80 %, neftin 56%, daş kömürün 40 % itir.

3 qrup- Tükənməyən resurslar-su,hava, günəş və geometrik enerji qabarma və çəkilmə, nüvə enerjisi və s.

İstehsalın ekologiyalaşdırılması milli iqtisadiyyatın quruluşunun yeniləşdirilməsinin mühüm elementidir.

Təbii mühitin mühafizəsi və istehsalın ekologiyalaşdırılması tədbirləri planlaşdırılarkən aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

a) nadir, əvəzolmayan, yeri doldurulmayan təbii sistemlərin qorunması

b) iqtisadi dövriyyəyə daxil olan uzun müddətli resursların (metal, şüşə və s.) dəfələrlə istifadə olunması.

v) tez bərpa olunan resursları, bioloji deformasiyaya uğramadan istifadə olunması (bioloji resurslar və s.).

Bərpa olunmayan, məhdud və idxal materialların, bərpa olunan yerli xammala əvəz edilməsi iqtisadi inkişafın mühüm problemlərindəndir. Bu gələcək üçün müəyyən resursların saxlanılmasına imkan verir.

Respublikada təbii resurslardan istifadə proqramı, proqnoz və strategiyasının hazırlanması aşağıdakıları nəzərdə tutur:

a) su resursları; b) atmosfer-hava; v) torpaq resursu; q) meşə resursu; d) balıq ehtiyatı; j) mineral resurslar; e) qoruqlar və milli parklar.

Su resurslarının qorunması və səmərəli istifadə olunması su, tələbatı, su istifadə edən texnologiya, su dövriyyəsi, su axarların, sudan itkisiz istifadə, suyun buxarlanması qarşısının alınması, mineral sulardan istifadə və s. nəzərdə tutur.

Atmosfer-havanın qorunması-cəmiyyət və təbiət üçün zərərli olan tullantıların qarşısının alınması, kimyəvi zəhərləyicilərin azaldılması və s. nəzərdə tutur.

Havanın çirklənməsi dedikdə, tibbi-sanitar normadan artıq üzvü, qeyri üzvü radioaktiv maddələrin tullantısı nəzərdə tutulur. Buna görə də havanın qorunması kimi nəzarət-tənzimedicilərin məntəqələrinin yaradılması hesab edilir.

Torpağın səmərəli istifadə olunması və mühafizəsi-Torpaq bütün istehsalın təbii əsasıdır. O, ümumi əmək vasitəsi və kənd təsərrüfatında isə istehsal vasitəsidir.

Torpaq eroziyasının (külək) qarşısının alınması tədbirləri-əkin-biçənək, və otluqların mövcudluğu ilə həyata keçirilir.

Yaxşı və münbit torpaqların məhdudluğu, ondan səmərəli istifadə olunması problemini yaradır. Bu problem aşağıdakı istiqamətdə həll olunur:

a) torpaq istifadəçilərinin fəaliyyətindən asılı olaraq, torpaqların səmərəli bölüşdürülməsi;

b) kənd təsərrüfatı torpaqlarının məhsuldarlığının artırılmasını stimullaşdırmaq;

v) torpaqdan eroziyaya uğramasının, duzlaşmasının, bataqlaşmasının qarşısının alınması;

q) bataqlıqların qurudulması, dağlıq yerlərin təmizlənməsi, qumluqların əkilməsi, və s.

Torpaqdan səmərəli istifadə olunması məsələlərinə aid proqram və proqnozların tərtibi prosesində aşağıdakı göstəricilərdən istifadə olunur:

1. Kənd təsərrüfatına yararlı torpaq göstərməklə, ümumi torpaq fondu (Torpaq fondu balansı);

2. Su altında qalmış, bataqlıqlaşmış, duzlaşmış və s. sahələr göstərilməklə onların yararlı hala salınması; tədbirləri;

3. Eroziyaya uğramış torpaqların ümumi torpaq fondunda xüsusi çəkisi və onun qarşısının alınması tədbirləri;

4. Torpaqların ümumi torpaq fondunda xüsusi çəkisi;

5. Ekoloji metodlarla ziyanvericilərlə mübarizə aparılan torpaq sahələri.

Torpaqların məhdudluğu və insan fəaliyyətində onun rolu nəzərə alınaraq torpaqların mühafizəsi ümumi bəşəri problemdir.

Meşə resurslarından səmərəli istifadə olunması və qorunması meşə atmosferin təmizlənməsi üçün ekoloji resursdur. Buna görə də meşələr dövlət tərəfindən qorunmalıdır. Meşə resurslarının qorunması proqram və proqnozları, yeni meşələrin salınması ilə cavanlaşdırma aparmaq, yaşlı ağacların qırılması və yağınların qarşısının alınması kimi tədbirləri əhatə edir. Bu məqsədlə bir neçə balans hesablamaları aparılır:

1. Meşə fondunun balans hesabı.

2. Ümumi meşə məhsulunun və səmərəliliyinin balans hesabı.

Balıq ehtiyatının təkrar istehsalı və qorunması. Balıq ehtiyatlarının qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar olub vətəqələri balıq kombinatlarını, balıq yetişdirmə üsullarını əhatə edir. Digər tərəfdən daha qiymətli balıqların-nərə, ağ balıq, qızıl balıq qorunması qanunlar əsasında tənzim olunur.

Mineral resursların səmərəli istifadəsi və qorunması.

Mineral xammal-metal və qeyri metal tərkibli faydalı qazıntıları əhatə edən anlayışdır. Mineral xammal resursu, hər il üçün nəzərə alınır. Bu zaman:

Balans ehtiyatı-ekoloji ehtiyatın bir hissəsi olub, tələbatı ödəyən ehtiyatdır;

Balans altı ehtiyatlar-geoloji ehtiyatın müəyyən səbəbdən istifadə olunmayan hissəsi;

Ayrı-ayrılıqda hesablanmalıdır.

Balans ehtiyatı kəşfiyyat xarakterindən asılı olaraq bölünürlər:

A kateqoriyalı	A <sub>1</sub> -istismar üçün A <sub>2</sub> -sənaye müəssisələrinin tikilməsinin Layihələşdirilməsi üçün
B kateqoriyalı	Əsaslı tikintinin layihələşdirilməsi üçün
C kateqoriyalı	C <sub>1</sub> -gələcəkdə kəşf olunaraq sənaye müəssisələrinin layihələşməsi üçün C <sub>2</sub> - proqnoz üçün.

Ehtiyatlar balansı aşağıdakı prinsiplial quruluşda tərtib olunur.

Faydalı qazıntılar	Ölçü vahidi	Kateqoriyalar üzrə ehtiyatlar balansı					Cəmi ehtiyat
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	V	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	
İlin əvvəlinə qalıq ehtiyatlarının artımı							
İlkin axırına qalıq							

Material resurslarının hesablanması əsasında hər il onların hesabı aparılır. Konkret material resurslarının balans hesablanması konkret olaraq ona tələbat əsaslanaraq müəyyən edilir. Balans hesablanması aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$= \frac{M}{F \cdot 1 / \theta_1 \cdot \theta_2 \cdot \theta_3}$$

buradakı:

T-illər üzrə təminat

M-yerin tərkində olan faydalı qazıntıların bütün plan ehtiyatı

F-faydalı qazıntılara milli iqtisadiyyatın orta illik tələbatı

$\theta_1 \theta_2 \theta_3$  – faydalı qazıntıların çıxarılma əmsalı.

1. çıxarılması

2. münbitləşdirmə

3. yenidən dəyişdirilmə

Təkrar xammala təmin olunma işə aşağıdakı formula ilə hesablanır:

$$= \frac{M}{F \cdot 1 / (\theta_1 \cdot \theta_2 \cdot \theta_3) - (S + \theta_4 \cdot Z_6)}$$

Burada:

$\theta_4$ -təkrar xammaldan istifadə əmsalı.

S-sair mənbələrdən çıxarılan faydalı qazıntının miqdarı.

Mineral resurslardan səmərəli istifadə yerin tərkindən çıxarılan xammalın tamlılığı ilə texniki emal vaxtı ondan alınan kimyəvi komponentlərin çoxluğu ilə müəyyən olunur.

Faydalı qazıntıların çıxarılması ilə əlaqədar itkilərin azıdılması və ondan alınan komponentlərin sayının artırılması və ümumiyyətlə faydalı qazıntılardan kompleks istifadə üçün vergi mexanizmindən istifadə olunur.

#### **§4. Təbii parkların, botanika bağlarının, heyvanat parklarının və qoruqların inkişafı**

Strateji planlaşdırmanın bu istiqaməti, təbiəti mühafizə ərazisinin səmərəli sisteminin yaradılması, təbii komponentlərin saxlanması, təbii genofondun saxlanması, təbiətdən istifadənin aktual pəzəri və praktiki problemlərinin həlli məqsədini güdür.

Qoruqların əraziləri başqa məqsədlər üçün alınmış bilməzlər.

Təbii parklar, botanika bağları, heyvanat parkları elmi tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün və həmçinin genetik fondun saxlanması, əhalinin istirahətinin təşkili üçün yaradılır.

Qiymətli quş və heyvanların saxlanması üçün, onların toplandığı, qışladığı yerlərdə doruqlar salınması nəzərə alınır və bunun üçün dövlət vəsaiti alınır.

Ümumi formada təbiəti mühafizə tədbirlərinin səmərəliliyinin ölçülməsi belə müəyyən edilir:

1. Əgər qoyulmuş vəsait müəyyən iqtisadi bölmədə mənfəət verirsə təbiəti mühafizə xərclərinin effekti-təbiətin çirklənməsi, qarşısının alınması nəticəsinin səmərəliliyini göstərir.

2. Təbiəti mühafizə tədbirlərinin effektiyi dəqiq regional xarakter daşıyır. Çünki bu tədbirlərin həyata keçirilməsi bütün regional ərazisini əhatə edir.

3. Təbiəti mühafizə tədbirlərinin effekti metrik (ölçülən) xarakter daşıyır. Bu insanların sağlamlığında, istirahətində, xəstəliklərin sayının azalmasında ifadə olunur.



Təbiəti mühafizə tədbirlərinin effektivliyinin ölçülməsi: iqtisadi və sosial istiqamətlərdə aparılır.

İqtisadi effekt-canlı və keçmiş əməyin itkisinin azalmasını, ona qənaət edilməsini əks etdirir.

Sosial effekt-tədbirin həyata keçirilməsi nəticələrinin xərclərə olan nisbətidir.

Ümumiyyətlə təbiəti mühafizə tədbirlərinin səmərəliliyi belə hesablanır;

$$I_s = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{m_i} I_{ij}}{I_x + E_n \cdot V_q}$$

$I_s$  - iqtisadi səmərə və onun növü

$I_x$  - həmin tədbirləri həyata keçirilməsinin illik istismar xərci

$V_q$  - obyektlərin tikilməsinə vəsait.

$E_n$  - kapital qoyuluşunun normativ effektivliyi

## FƏSİL V. ELMİ - TEXNİKİ TƏRƏQQİNİN STRATEJİ PLANLAŞDIRILMASI VƏ TƏNZİMLƏNMƏSİ

### §1. Cəmiyyətin inkişafına elmi-texniki tərəqqinin təsiri. Elmi tədqiqat və layihə işlərin (ETLİ) inkişafında dövlətin rolu

*Tərif.* Elmi-texniki tərəqqi əmək vəsaitləri və əmək cismlərinin təkmilləşdirilməsinin tarixi şərtlənməsi prosesidir.

Elmi-texniki tərəqqi, qanunauyğunluq kimi XIX əsrin ikinci yarısından texniki inqilablar ərəfəsində inkişaf edərək XX əsrdə kütləvi şəkil almışdır. Bu dövrlərdə texniki tərəqqinin inkişafı hamar olmamışdır. Bu çərçivədə elə keyfiyyət dəyişiklikləri baş vermişdir ki, texniki tərəqqinin inkişafını müəyyən mərhələlərə bölünməsi zərurəti yaranmışdır. Həmin dövrlərə görə elmin bütün sahələrini belə ifadə etmək olar:

1.XVIII əsrin axırını XIX əsrin əvvəli, birinci sənaye inqilabı-elmin əsaslı maşınlı istehsala keçilməsi. Bunun iqtisadi əsası kapitalist istehsal münasibətlərinin qalib gəlməsi, elmi əsası-XVII-XVIII əsrlərdə elmi inqilab.

2.XIX əsrin axırını və XX əsrin əvvəli ikinci sənaye inqilabı-maşınlı istehsal əsasında məhsuldar qüvvələrin inkişafı, istehsalın enerji əsasının dəyişilməsi, texniki əsaslarla elmin inkişafı, avtomatlaşdırılmış istehsala keçilməsi, yeni sahələrin yaranması.

3. Üçüncü sənaye inqilabı XX əsrin ortalarında inkişaf edərək elmi-texniki tərəqqi inqilabına çevrilmişdir; elmi əsaslar üzərində istehsalın texniki inkişafı.

XX əsrin son on illiyində sənaye inqilabının dövrüncü mərhələsi başlanmışdır. Onun əsas əlamətləri –elektronika əsasında istehsal texnologiyasının yaranması, bioloji proses və sistemlərin inkişafının tənzimlənməsidir. ETT-nin inkişafının yeni mərhələsi əks tərəfə də malikdir- belə ki, ekoloji problem kəskinləşir, bu da elmi –texniki tərəqqinin tənzim olunmasını tələb edir.

Beləliklə, belə nəticəyə gəlmək olar ki, elm və texnikada inkişafın təkamül və inqilabi dövrləri növbələşir: əmək vasitələri və əmək cismlərinin mütərəqqi dəyişiklikləri mahiyyətə artması, texnologiya və materiallara yeni yanaşmanı zəruriləşdirir.

Elmi-texniki tərəqqinin və elmi inqilabların sıçrayışları, məhsuldar qüvvələrin keyfiyyət dəyişikliklərinə keçməsinə doğurur. ETT-nin müəyyən qədər dəqiq qiymətləndirilməsi, onun yerinin müəyyən edilməsi, istehsalın effektivliyi ilə ölçülür ki, buna da ekstensiv və intensiv amillər təsir göstərir.

ETT-nin mahiyyəti və amillərinin müəyyənləşdirilməsində aşağıdakı istiqamətlər nəzərdə tutulur:

1. Nəticəli-ETT-nəticəsi elmi nəaliyyətlər əsasında istehsalın təkmilləşdirilməsi.

2. Resurslu (ehtiyatlı) ETT elmin, texnologiyanın, istehsalın təşkilinin səmərələşdirilməsi prosesi kimi.

3. Nəticə və resurs istiqamətlərinin kombinasiyası-nəticə istiqaməti üstünlük təşkil edirsə intensiv amillər, resurs istiqaməti üstünlük təşkil edirsə ekstensiv amillər fəaliyyət göstərir.

Təkrar istehsal prosesinə ETT-nin ümumi təsiri-intensiv və ekstensiv amillərin münasibətinin dəyişməsidir. ETT-dən səmərə ancaq intensiv amillərin təsiri ilə müəyyən olunur. ETT-nin formasından asılı olmayaraq onun meydana çıxması müxtəlif olur. Birinci halda ETT-nin nəticəsi hər nəfərə və ya hər saata əmək məhsuldarlığının artırılmasında özünü göstərə bilər ki, bu da əhali gəlirinin dinamikasına təsir edə bilər.

İkinci halda ETT, xərc məsrəflərini azalda bilər ki, bu da son nəticədə gəlirlərin artmasına səbəb olur.

ETT-nin əsas nəticəsi (iqtisadi effektiv) istehsalda formalaşır və materiallaşır. ETT-nin iqtisadi aspekti (istiqaməti) məhsuldar qüvvələrin inkişafında, əmək vasitələri və əmək cislərinin keyfiyyət dəyişməsində biruzə verir.

ETT-nin inkişafı çox vaxt, zəhmət və xərc tələb edən sahədir və buna görə də bu, dövlətin qayğısında olmalıdır. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, dövlətin ayırdığı vəsait həmişə məhduddur və bütün maliyyələşdirilən sahələri tam ödəmir. Buna görə də elmi-texniki tərəqqinin daha vacib sahələrinin seçilməsi lazım gəlir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində tədqiqat sisteminin təşkili modelini belə təsəvvür etmək olar.

Birincisi-dövlət, iqtisadiyyatın bütün bölmələri üçün maliyyələşdirmə mənbəyidir. Məsələn, ABŞ-da elmi-tədqiqat və layihə işlərinin (ETLİ) 53 % dövlət tərəfindən maliyyələşdirilir.

İkincisi-dövlət, fundamental tədqiqat işlərinə vəsait qoyur ki, bu, tədqiqatlarda universitetlərdə, elmi laboratoriyalarda, elmi tədqiqat mərkəzlərində aparılır.

Tədbiqi tədqiqatların maliyyələşdirilməsində özəl bölmənin rolu daha yüksəkdir. Bu bölmə, elmi-potensialını və aparılan tədqiqatlarına görə daha yüksək xüsusi çəkiyə malikdir. Məsələn, ABŞ və Yaponiyada elmə çəkilən xərclərin 70 %-ə qədəri korporasiyaların payına düşür. Dövlət payı isə firmaların ixtisaslaşmasından asılı olaraq müəyyən edilir. Məsələn, firma müdafiə xarakterlidirsə xərcin çoxu dövlətin payına düşür. İstehlak xarakterli firmalarda elmə çəkilən xərclərdə dövlətin payı demək olar ki yoxdur.

Buna görə də belə prinsip meydana gəlir: -elmi-texniki tədqiqat işlərinin nəticələri, kommərsiya xarakterinə yaxınlaşdıqca dövlət xərclərinin xüsusi çəkisi azalmağa başlayır. Burada hərbi sənayenin biotibbi tədqiqatlara ayırdığı vəsait nəzərə alınmır, yəni onun xərci dövlətin hesabındadır.

Dövlət və yaxud kompaniyaların elmin inkişafına ayırdıqları vəsaitin həcmi stabil deyildir. Bu real iqtisadi və siyasi vəziyyətdən asılı olaraq dəyişə bilər. Lakin kompaniyalar bu halda da elmi tədqiqat və layihə işlərinə xərclərini azaltmırlar. Çünki əks halda onlar rəqabətə davam gətirə bilməzlər. Buna görə də çox hallarda ETLİ-nə (elmi tədqiqat və layihə işləri) kompaniyaların xərci dövlətinkindən yüksək olur. Məsələn, bu göstərici ABŞ, Böyük Britaniyada, Fransada 45-50%, Almaniya-da-60%, Yaponiyada-70%-ə qədər təşkil edir.

Elmi tədqiqat və layihə işlərinin (ETLİ) aparılmasının mühüm istiqamətlərindən biri müqavilə sistemidir (dövlət təşkilatın rəhbərliyi ilə iş yerinə yetirən təşkilat arasında).

ETLİ-nin maliyyələşdirilməsinin müqavilə formasının üstünlükləri bunlardır:

1. ETLİ-ni kommersiya məqsədinə yönəldərək onu konkret istehlakçı tələbinə uyğunlaşdırmaq

2. Elmin istehsala inteqrasiyasını yüngülləşdirmək əsasında elastiki elmi-istehsal kompleksləri yaratmaq

3. ETLİ-nin dövlət tərəfindən stimullaşdırılması məsələsini yüngülləşdirərək xüsusi bölmədə onun səmərəliliyini artırmaq.

Maliyyələşmənin kontrakt forması fundamental tədqiqatları stimullaşdırmır. Buna görə də elmin idarə edilməsinin müqavilə prinsipi, dövlət dotasiyasına əsaslanan idarəetmə ilə uyğunlaşdırılmalıdır. Bir qayda olaraq vəsaitin verilməsinin iki forması üstünlük təşkil edir:

-institusional inzibati forma elmitəşkilatların maliyyələşdirilməsi üçün;

-fərdi forma, kiçik elmi tədqiqat müəssisələrini stimullaşdırmaq üçün subsidiya (əvvəzsiz qrant) verilməsi. Bu fərdi qaydada işləyən, tədqiqat aparən amillərə aid edilə bilər. Fərdi qaydada çalışan elmi işçilərin stimullaşdırılması, xarici ölkələrdə daha mütəşəkkildir.

Beləliklə, elmi işlərin maliyyələşdirilməsinin kontrakt forması tamamilə institusional-inzibati formanı əvəz edə bilməz. Çünki, institusional-inzibati forma, ETLİ-nin məqsədli proqramının tutulmasını əks etdirir. Bundan sonra isə həmin proqramın yerinə yetirilməsi prosesi həyata keçirilir.

ABŞ- təcrübəsində ETLİ-nin idarə edilməsinin mühüm maraqlı cəhəti, müqavilə əsasında bələdiyyə sifarişlərinin yerləşdirilməsidir. Bu sistemə inzibati İdarəetmə kompleksi xidmət edir ki, onunda başında Siyasətin İdarəedilməsi və Elmi Texniki Siyasətin idarəedilməsi orqanları durur.

Elmi-texniki Siyasətin İdarəedilməsi orqanı elmi-texniki inkişafın ümumi prinsiplərini müəyyən edir, iri miqyaslı tədqiqatlar üçün informasiya bazası hazırlayır.

Ümumiyyətlə Elmi Texniki Siyasətin belə mühüm amillərini qeyd etmək olar ki, onlardan istifadə edən ölkələr, dünya bazarında rəqabətə dözümlü və inkişaf etmiş ölkələrə çevrilməmişlər:

1. Öz ehtiyacları üçün ETLİ - apararı və öz innovasiya siyasətinə malik olan sənaye komplekslərinin yüksək innovasiya aktivliyi. Məsələn, Yaponiyada ETLİ-nin 70% sənaye firmalar tərəfindən maliyyələşdirilir.

2. Sənayenin ən mühüm tələblərini ödəyə bilən, innovasiya rəqabətinə malik olan firmaların mövcudluğu.

3. Dünya bazarında rəqabətə malik ola bilən sahələrə və ölkələrə istiqamətlənmək

4. İqtisadi həyatın mühüm sahələrinin dövlət tənzimlənməsi. İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin keyfiyyətini müəyyən etmək mürəkkəbdir. Bir halda dövlətin rolu yüksək nəticə verir, digər halda isə mənfi təsirə malik olur. Təkcə onu qeyd etmək lazımdır ki, dövlət tənzimlənməsi çox vaxt selektiv (seçmə əlaməti) yanaşma formasında məhdud bölmələrin stimullaşdırmaya məcbur olur. Dəstəklənməsi zəruri olan dövlət obyektləri, fundamental tədqiqatlar və sənaye sahələri olur ki, onların rəqabət qabiliyyətliyi dövlətə arxalanır.

5. İnkişaf etmiş ölkələrin innovasiya sistemi quruluşunda elm, istehsal, maarifin səmərəli inteqrasiyası. Ayrı-ayrı ölkələrdə bu sahədə spesifiklik mövcud olsa da, bütün ölkələrin hamısında elm, istehsal və təhsil sistemi, bir-birindən təcrid oluna bilməzlər. Məsələn ABŞ-sənaye korporasiyalarının elmi potensialı, fundamental tədqiqatlara yönəldilmiş vəsaitin 30 %-ə qədərini mənimsəyir.

Beləliklə, inkişaf etmiş bütün ölkələrdə elmi-tədqiqat işlərinə tam bazar nöqtəyi-nəzərdən baxmaq olmaz. Buna görə ETLİ-nin formalaşmasında dövlət xüsusi rola malikdir.

## **§2. Dövlətin elmi-texniki siyasəti**

Dövlətin elmi-texniki siyasəti təhsil, elm, texniki tərəqqinin inkişafına yönəldilmiş dövlət tədbirləri sistemidir. Yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi probleminə isə əsas məqsəd informasiya marağının gözlənilməsidir. Çünki, innovasiya yeni texnikanın tətbiqi olmadan həyata keçirilə bilməz.

Dövlətin innovasiya siyasəti-elmi-texniki tərəqqinin nəqliyyatlarının istehsalda və xidmət sahələrinə tətbiqinin, dövlət

səviyyəsində keçirilən iqtisadi, hüquqi və təşkilati məsələlərini əhatə edir.

Dövlətin, sənaye ilə dövlət və xüsusi özəl bölmələrlə qarşılıqlı əlaqələri, Dövlətin Sənaye Siyasəti ilə tənzimlənir. Bu, müəssisələrin fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edir. Buna görə də dövlətin innovasiya siyasəti (DETS) Dövlətin Elmi-Texniki Siyasət ilə Dövlət Sənaye Siyasəti (DSS) arasında əlaqələndirici rol oynayır.

Müasir dövrdə Elm və Texnikanın inkişafının üstün (aparıcı) sahələri bunlar sayılır:

1. Xalq təsərrüfatının informasiyalaşdırılması, verilən məlumatlar istehsalın düzgün təşkilini təmin edər.

2. Xalq təsərrüfatının sahələrinin avtomatlaşdırılması.

3. Atom enerji sahələrinin inkişaf etdirilməsi.

4. Biotexnologiya və tibbi texnologiya sahələrinin inkişafı.

5. İstehsalda yeni materialların tətbiq edilməsi.

Həll olunan məsələlərin vaxt və müddətindən asılı olaraq, Elmi texniki Siyasət (EQS) iki hissəyə ayrılır:

1. Elmi-texniki strategiya.

2. Elmi-texniki taktika.

Elmi texniki strategiya-elmi-texniki siyasətin uzunmüddətli istiqaməti olub, iri miqyaslı məqsədləri aşkar edir.

Elmi-texniki taktika-strategiyanın konkret vaxt kəsiyində yerinə yetirilməsi üçün tədbirlərin hazırlanmasıdır.

Elmi-texniki Strategiya-aşağıdakı problemlərin həllinə yönəlmişdir:

1. Hərbi sənayenin istiqamətinə yenidən baxılması –hərbi sənayenin konversiyası.

2. Milli sənayenin rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsi.

3. Təbii resurslara qənaət.

4. Fundamental tədqiqatların mütərəqqiləşdirilməsi.

Elm və texnikanın inkişafının uzunmüddətli planı hazırlanarkən təşkilati və struktur xarakterli məsələlər həll olunur:

1. Elmi-tədqiqat və layihə işlərinin resurslarının respublikanın ehtiyatlarına uyğunlaşdırılması.

2. Elmi-tədqiqat və layihə işlərinin maliyyələşdirilməsi qaydasında dəyişiklik etmək.

3. Elmi əsaslar üzrə elmi-tədqiqat və layihə işlərində bazar iqtisadiyyatını inkişaf etdirmək.

Elmi texniki taktika isə yaxın gələcəyə elə tədbirlər kompleksini əhatə edir ki, çətin anlarda mühüm sahələri xilas etmək, lazım olmayan sahələrdə istehsalı dayandırmaq, çox bahə başa gələn layihələri saxlamaq mümkündür.

Elmi texniki tədqiqatın inkişafının dövlət siyasəti aşağıdakı əsas prinsiplər əsasında həyata keçirilir:

1. Elmi sosial mahiyyətli, cəmiyyətin məhsuldar qüvvələrinin inkişafını müəyyən edən sahə kimi qəbul etmək

2. Elm və texnikanın inkişaf istiqamətinin seçilməsində aşkarlıqda və ictimai rəyin –müxtəlif formalarından istifadə olunması.

3. Fundamental elmlərin üstün inkişafının zəmanətliliyi.

4. Elmi işçilərin, aspirant və tələbələrin iştirakının müxtəlif formaları əsasında, elmi-texniki fəaliyyətin inteqrasiyası.

5. Elm və texniki sahədə rəqabət və sahibkarlıq fəaliyyətinin dəstəklənməsi.

6. Elmi-texniki inkişafın üstün sahələri üçün resursların təmərküzləşməsi.

7. Elmi-texniki fəaliyyətin iqtisadi stimullaşdırılması.

8. Elmi-texniki potensialın və digər subyektlərin maraqlandırılması.

9. Dövlət mərkəzi strukturlarının yaradılması əsasında elmi-texniki fəaliyyətin inkişaf etdirilməsi.

10. Beynəlxalq elmi-texniki əməkdaşlığın inkişaf etdirilməsi.

Dövlətin elmi-texniki siyasəti (DETS) öz ifadəsini proqnozların, proqramların və layihələrin tərtibində tapır ki, bu da elmi-texniki tərəqqinin dövlət tənzimlənməsinin tərkib hissəsidir.

Elmi-texniki tərəqqinin (ETT) tənzimlənməsi elementləri toplusu, həll olunan məsələnin xarakterindən asılıdır və (ümumi milli ETT proqramı, dövlət alış sistemi, intellektual mülkiyyətin qorunması, maliyyə-kredit siyasəti, vəsaitlərin dövlət büdcəsi



tərəfindən bölüşdürülməsi, təhsil proqramı, yeni ixtisaslaşma və işlə təmin olunma, riskli maliyyələşdirmə sistemi) ETT-nin sü-rətləndirilməsinə xidmət edir.

Dövlət Elmi-Texniki Siyasətin müəyyən edilməsi prosesində aşağıdakılar nəzərdə tutulmalıdır:

1.Elmi-texniki sferanın demokratikləşdirilməsi və mərkəzləşdirilməsi.

2.Elmi fəaliyyətin maliyyələşməsi mənbələri çoxluğunun təmin olunması.

3.Elmi-texniki tərəqqinin inkişafı üzrə resursların mərkəzləşdirilməsi.

4.Elmi-texniki və layihə işləri sahələrinin konversiyası.

5. Elmlə istehsalın qarşılıqlı fəaliyyət mexanizminin səmərəliliyi.

6.Fundamental tədqiqatlarla məşğul olan məktəblərin saxlanılması və dəstəklənməsi.

7.Elmi-texniki kadrların sosial müdafiəsinin təmin olunması.

### **§3. Elm və texnikanın strateji planlaşdırılmasının göstəriciləri**

Elmi-texniki tərəqqinin inkişafını xarakterizə edən göstəricilər sistemi olan tənzimlənməsi imkanlarını genişləndirir. Onlar ETT-nin müxtəlif tərəflərini işıqlandırır. Yəni həmin göstəricilər vasitəsilə ETT-nin inkişafına yanaşma tərəfləri müəyyən edilir. ETT-nin inkişafı üçün daxil olan resurslar üzrə göstəricilər:

1.Elmi-tədqiqat və layihə üçün cari xərclər.

2.Elmi kadrların say artımı.

3.Kapital qoyuluşu və s.

Elmi-tədqiqat və layihə işlərinin vəziyyəti (səviyyəsi-elmi potensialın toplanması) aşağıdakı göstəricilərlə xarakterizə olunur:

1.Elmi kadrların say.

2.Elmi-tədqiqat və layihə işləri sahəsində çalışanlar.

3.Əsas fondların dəyəri.

4.Akademik və sahə elmi müəssisələrin sayı.

Elmi-tədqiqat işlərinin nəticələrini əks etdirən göstəricilər:

- 1.Səmərəli təklif və kəşflərin sayı.
- 2.Elmi-tədqiqat və layihə işlərinin tətbiqindən gəlirlər.
- 3.Elmi işlərin nəşr edilməsi sayı.

Elmi-texniki tərəqqini xarakterizə edən dövlət statistikasına aşağıdakı göstəricilərə əsaslanır:

- 1.Elmi-texniki fəaliyyəti xarakterizə edən elmi işlərin nəşri, patent və müəllif şəhadətnamələri.
- 2.Əmək cismlərinin quruluşundakı dəyişikliyi əks etdirən mütərəqqi material, enerji və s. xüsusi çəkisi.
- 3.İstehsal əsas fondlarının çıxdığı edilməsinin xüsusi çəkisi.

4.Ali təhsilli mütəxəssislərin, elmi işçilərin sayı.

5.Buraxılan məhsul çeşidlərinin yeniləşdirilməsi.

Dövlət statistikasına göstəriciləri çox vaxt sahələrin texniki səviyyəsini qiymətləndirməyə, elmi-texniki tərəqqinin sürətini müəyyən etməyə imkan vermir. Buna görə də istiqamətləndirici göstəricilərin olması vacibdir ki, bunlar da yuxarıda qeyd olunmuşdur.

Elmi-texniki tərəqqini xarakterizə edən göstəricilərə müəyyən tələbat qoyulur:

1.Göstəricilər açıq olmalıdır yeni dəyişilə, çıxardıla və əlavə oluna bilər.

2.Göstəricilər kompleks olmalıdır-yəni sistem daxili və sistemlərarası əlaqələri əks etdirməlidir.

3.Göstəricilər dinamik olmalıdır-yəni daxili və xarici təsirlərin inkişafını əks etdirməlidir.

4.Göstəricilər optimallaşdırma xüsusiyyətinə malik olmalıdır-yəni istehsalın təşkili və təkmilləşdirilməsini özündə əks etdirməlidir.

Bunlarla yanaşı göstəricilər sistemi təzələnməlidir, metodiki cəhətdən təkmilləşdirilməlidir. Onlar ictimai istehsalda baş verən quruluş dəyişikliklərini əks etdirən göstəricilərlə tamamlanmalıdır (təsərrüfat mexanizmini, maliyyə vəziyyətini və s.) Bununla da elmi-texniki tərəqqi göstəriciləri, ictimai

inkişafın sosial-iqtisadi tərəflərini əks etdirmək imkanını genişləndirmiş olurlar.

#### ***§4. Elmi-texniki tərəqqinin strateji planlaşdırılması***

Son dövrdə mərkəzləşmiş planlaşma sistemindən uzaqlaşma, elmi texniki tərəqqinin dövlət tərəfindən stimullaşdırılmasını azaltmışdır. Lakin bununla belə ETT-nin dövlət tərəfindən tənzimlənməsi imkanları hələ də öz genişliyində qalmaqdadır. Belə ki, müasir dövrün inkişafını ETT-nin əsaslandırılmış strateji planlaşdırılmasını zəruri edir. Çünki ETT-nin inkişafını gələcək dövr haqqında məlumatlar olmadan və strateji tədqiqatlar olmadan təsəvvür etmək mümkün deyildir. Başqa sözlə desək planlaşdırma strategiyası, ETT-nin inkişafının tənzimlənməsinin əsas özülüdür, meyarıdır.

Elmi-texniki strategiya dövlətin elmi-texniki siyasətinə dəyənətlilik verir, ölkənin iqtisadi inkişafı məqsədini müəyyənləşdirir.

ETT-nin idarə edilməsinin ənənəvi metodlar toplusu, özündə birbaşa ETT-nin inkişafına təsir edən müxtəlif proqramlı, subsidiyalar və güzəştli kreditləri birləşdirir. Bundan əlavə dolayı müxtəlif tipli vergi və kredit formaları ETT-nin inkişafında mühüm oynayır. Bunların icərisində ən mühüm yeri sürətləndirilmiş amortizasiya və ETT-nin elmi-tədqiqat və layihə işlərinin (ETLİ) aparıcı sahələrinin vergidən azad olunması tutur.

Bazar iqtisadiyyatına qədəm qoymuş ölkələrdə ETT-nin strategiyanın həyata keçirilməsinin əsas forması məqsədli proqramların hazırlanmasıdır. Həmin məqsədli proqramların əsas mahiyyəti elmi-texniki, material və maliyyə resurslarının ETT-nin daha perspektivli sahələrinə istiqamətlənməsindədir.

Məqsədli Elmi Texniki Proqramm, icraçıları, dəqiq yerinə yetirilmə müddəti, resurslarla uzlaşdırılmış ünvanlı sənəddir. Özündə geniş şəkildə elmi-tədqiqat, təşkilatı-təsərrüfat, sosial-iqtisadi tədbirləri birləşdirir ki, bunlar ETT-nin mühüm problemlərini həll etməyə imkan verir.

Məqsədli Elmi Texniki Proqramda (METP) aşağıdakılar nəzərdə tutulur:

1.Elmi-texniki tertibatların yerinə yetirilməsi müddətinin optimallaşdırılması.

2.Elmi-tədqiqat işlərinin zəruri, maddi-material, əmək və maliyyə resursları ilə təmin olunması.

3.Tədqiqatların nəticələrinin praktiki olaraq istehsalda tətbiqi imkanları.

4.İşlərin bir struktur vasitəsilə maliyyələşdirilməsinin təşkili.

5.Elmi-istehsal mərhələlərinin vahid idarəçiliyinin təşkili.

Beləliklə, vahid elmi-texniki proqram dəqiq ifadə olunmuş məqsədli xarakterə malik olmalıdır.

Məqsədli Elmi Texniki Proqramın formalaşması aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

1.Elmi-texniki proqramın əsas məqsəd və xarakterinin müəyyənləşdirilməsi və detallaşdırılması.

2.İcraçının seçilməsi.

3.Resurs təminatının planlaşdırılması.

4.Son nəticənin qiymətləndirilməsi.

Elmi-texniki tərəqqinin məqsədinin formalaşmasınının birinci mərhələsi seçilərkən məqsəd ağacı qurudur. Təcili həlli tələb olunan altməqsədlər seçilərkən proqnoz verilir. Elmi texniki proqramın məqsədinin seçilməsi aşağıdakı tələbatlara cavab verməlidir:

a)müxtəlif səviyyəli məqsədlər bir-birini inkar etməməlidir;

b)altsistemlər və aşağı səviyyəli məqsədlər yüksək səviyyəli məqsədə tabe olmalı və onun həllini təmin etməlidir;

v)proqramın müxtəlif səviyyələrindəki məqsədlər qarşılıqlı əlaqədə olmalı, kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri ilə uzlaşdırılmalıdır;

q)məqsədin formalaşması bu və ya digər göstəricilərin kəmiyyətcə qiymətləndirilməsinə imkan verməlidir;

d) proqramın məqsədinin formalaşdırılması kompleks olmalıdır, yəni istehsal-təsərrüfat, təşkilati-hüquqi, sosial-iqtisadi, ekoloji tələbatlara cavab verməlidir;

e)məqsəd müəyyən vaxt kəsiyində həll olunmalıdır.

ETT-nin məqsədinin formalaşmasının ikinci mərhələsində potensial icraçıların axtarılması onların istehsal, maliyyə və elmi texniki vəziyyətinin etibarlılığı nöqteyi-nəzərinə əsaslanır. Bu parametrlərin hərtərəfli qiymətləndirilməsi əsasında baş icraçı müəssisə müəyyən edilir və sonra proqramın müş-tərək iştirakçısı olan təşkilatlar aydınlaşdırılır. Görüləcək işin ekspert qiymətləndirilməsi aparılacaq, yerinə yetirilən iş üzrə iriləşdirilmiş göstəricilər müəyyənləşdirilir.

ETT-nin məqsədinin formalaşmasının üçüncü mərhələsində resursların təminatı hesablanır. Bu resursların proqrama real əsas verməsi müəyyən edilir. Norma və normativlərin əsasında lazım olan resursların bölgüsü aparılır, riyazi ekspertlər əsasında istifadə olunan resursların optimallaşdırılmasına fikir verilir.

ETT-nin məqsədinin formalaşmasının dördüncü mərhələsində proqram tədbirlərin ekoloji, siyasi elmi-texniki nəticələrinin ehtimal olunan effektivliyi müəyyən olunur.

Bazar iqtisadiyyatının formalaşması dövründə ETT-nin maliyyələşməsinin təşkilində dövlətin rolu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir.

Fundamental elmi tədqiqatların maliyyələşdirilməsində əsas büdcə ayırmalarından istifadə olunur.

Ölkə üzrə tətbiqi elmi tədqiqat işləri müştərək olaraq büdcə və həmin tədqiqatda maraqlı olan subyektlərlə aparılır.

Ümumiyyətlə, elmi-tədqiqat və layihə işlərinin maliyyələşmə mənbələri belə təsnifləşdirilir:

1. Fundamental tədqiqatların maliyyələşdirilməsi.
2. Tətbiqi tədqiqatların maliyyələşdirilməsi.
3. Səmərələşdirici, tətbiq olunan və s. işlərin maliyyələşdirilməsi.

Elmi tədqiqat işlərinin yerləşdirilməsi üçün müsabiqə yolunda güzəştli kreditlərin verilməsindən və s. istifadə olunur.

## FƏSİL VI. İQTİSADİYYATIN QURULUŞUNUN, SÜRƏT, PROPORSİYALARIN FORMALAŞMASI VƏ PROQNOZLAŞDIRILMASI

### §1. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində cəmiyyətin iqtisadi potensialından istifadənin effektivliyi

Tərif. İqtisadi potensial cəmiyyətin gücünü, iqtisadi qüvvəsini əks etdirir. O, cəmiyyətdə material və digər vasitələri qapalı mövcud olan resursları səciyyələndirir. Bunlar elə güc və qüvvələrdir ki, cəmiyyətin tələbini ödəmək üçün istehsala imkan verirlər.

İqtisadi potensiala həm də ölkənin ümumi inkişafının səviyyəsi kimi də baxmaq olar. Beləliklə, iqtisadi potensiala iqtisadi resurslar və iqtisadi nəticə məcmu kimi baxılır. Ölkənin iqtisadi resursuna öz ölkəsində toplanmış və sərhədlərindən kənarda mövcud dəyərləri daxildir:

1. Elmi intellektual resurslar.
2. İnformasiya blokları sistemləri.
3. Əmək resursları.
4. Sahibkarlıq qabiliyyətləri də daxil olmaqla əmək resursları.
5. Təbii resurslar.

Əmtəə və xidmətlər istehsalı üçün cəmiyyətin resursları məhduddur və azdır. Resurs azdır ona görə ki, bu mərhələdə cəmiyyət və fərdlərin bütün tələbatını ödəyə bilən qədər deyildir. Resurs məhduddur, ona görə ki, cəmiyyətin tələbi qədər istehsal həcmi yerinə yetirilmir. Buna görə də cəmiyyət və onun üzvlərinin sonsuz tələbatının ödənilməsi problemi özü, resurslardan səmərəli istifadə problemini yaradır. Bu da istehsal üçün alternativ resursların artırılması zərurətini doğurur.

İqtisadi nəticə, ölkədə istehsal olunan məhsulun həcmində, quruluşunda, keyfiyyətində və texniki səviyyəsində əks olunur. Ümumiləşdirilmiş həmin iqtisadi nəticələr ümumi daxili məhsul, ümumi milli məhsul, milli gəlir və onun quruluşu ilə xarakterizə olunur. Bundan əlavə bəzi göstəricilər fiziki həcmdə ifadə oluna bilər: polad, enerji, prokat, metalkəsən dəzgah,

avtomobil, mineral kübrələr, taxıl, süd, ət və s.-hansılar ki, müəyyən vaxt kəsiyində mühüm sayılırlar.

İqtisadi potensialdan effektiv istifadə olunması problemi, iqtisadi nəzəriyyənin mühüm problemlərindəndir. Bu problem əsas mahiyyəti ondadır ki, resursların məhdudluğu və azlığı şəraitində cəmiyyət üzvlərinin sonsuz tələbatının tam ödənilməsinə maksimum yaxınlaşın. Bu da ictimai istehsalın effektivliyi problemdir ki, onun da iki tərəfi vardır:

- a)məqsədli (tələbatın ödənilməsi);
- b)resurslu (məhdud resurslardan istifadə).

Məqsədli effektivlik cəmiyyətin ödənilməsi səviyyəsini, inkişaf dərəcəsini əks etdirir və ictimai istehsalın keyfiyyət xarakteristikasını verir. Məqsədli effektivlik ölkə iqtisadiyyatının elə inkişafına imkan verir ki, insanların fəaliyyəti üçün yeni keyfiyyət şəraiti formalaşmış olsun.

Resursa nəzərən effektivlik ictimai istehsalın səmərəliliyini əks etdirir, mümkün resurslardan istifadəni optimallaşdırır.

Resurs və məqsədli effektivliklər qarşılıqlı əlaqədardırlar. Məqsədli effektivlik resursa nəzərən effektivliyə düz mütənəsib olaraq dəyişir.

Cəmiyyətin iqtisadi potensialından istifadə olunması effektivliyi bir sıra göstəricilərlə xarakterizə olunur:

- a)ümumi effektivlik göstəriciləri;
- b)canlı əməyin effektivlik göstəriciləri;
- v)istehsal fondları və kapital qoyuluşunun effektivlik göstəriciləri;
- q)material resurslarının effektivlik göstəriciləri;
- d)yeni texnikanın effektivliyi;
- e)xarici iqtisadi əlaqələrin effektivliyi.

Milli iqtisadiyyat səviyyəsində ictimai effektivliyi, xalq təsərrüfatı və sahələrarası balansın tərtibi ilə proqnozlaşdırılır. Plan və proqnoz layihələrində ictimai istehsal effektivliyinə təsir edən amillər nəzərə alınır:-intensivləşdirmə və ekstensiv amilləri.

İntensivləşmə özü fondtutumlu, fonda qənaət və neytral təmayüllərdən asılıdır.

Fondtutumlu sahələrdə əməyin fondla silahlanması əmək məhsuldarlığına nisbətən üstün artır.

Fondaqənaət sahələrində isə əmək məhsuldarlığı fondtutumuna nisbətən üstün olur.

Neytral formada isə əməyin fondtutumu ilə əmək məhsuldarlığı eyni olaraq artır.

İqtisadiyyat-ictimai istehsalın fəaliyyətinin konkret formasıdır. Sistemli yanaşma mövqeyindən iqtisadiyyat çox səviyyəli sistemdir. Müxtəlif fəaliyyət mexanizminə malik olan elementlər çoxluğu vahid məqsədlə birləşirlər ki, cəmiyyətin mövcudluğu üçün təkrar istehsal prosesi baş versin.

Bu iqtisadi sistemin normal fəaliyyəti üçün zəruri şərt onun elementləri arasında uyğunluğun olmasıdır. Bu uyğunluq məhsuldar qüvvələrlə istehsal münasibətləri arasındadır, onun elementləri arasında bütövlükdə və hissələri arasındadır. Belə uyğunluğun dəyanətli olması mütənasiblik adlanır.

Proqnozlaşdırma və planlaşdırma təcrübəsində bir neçə qrup mütənasibliklər fərqləndirilir:

- ümumiqtisadi;
- sahələrarası;
- sahələrdaxili;
- istehsaldaxili.

Ümumiqtisadi mütənasibliklər-istehsal vasitələri ilə istehlak arasında, istehsalla-istehlak arasında, istehlakla yığım arasında mövcud olur.

Sahələrarası mütənasibliklər-maddi istehsal sahəsi ilə istehsal infrastrukturu arasında, sənaye ilə kənd təsərrüfatı arasında və s. mövcud olur.

Sahələrdaxili mütənasibliklər-sənayedaxili, kənd təsərrüfatı daxilindəki proporsionallıqlardır.

İstehsaldaxili mütənasibliklər –ayrı-ayrı qrup daxilindəki proporsiyalardır.

Mütənasibliklər istehsalın kəmiyyət həcminin müqayisə edilməsi ilə müəyyənləşdirilir. İnkişaf edən iqtisadiyyatda proporsiyalar hərəkətedicidir, yəni onların sabitliyi nisbidir. Mütənasibliklər öz kəmiyyət sabitliyini müəyyən dövrdə saxlayırlar



və sonradan iqtisadiyyatın inkişaf ilə əlaqədar olaraq onun elementlərinin dəyişməsi nəticəsində dəyişilirlər.

Tarif. Mütənasibliklər məcmu, iqtisadiyyatın quruluşunu yaradır. Struktur cəmiyyətin daxili sistemini, tərkibini onun hissələrinin qarşılıqlı əlaqəsini əks etdirir.

Bu mütənasibliklər cəmiyyətdə məhsuldar qüvvələrlə istehsal münasibətlərinin vahidliyini ifadə edir. Xalq təsərrüfatındakı quruluş təkmilləşdirilmələri ictimai istehsalın effektivlik səviyyəsini, istehsal resurslarından istifadə dərəcəsini, əhali istehlakının ödənilməsini və bu tələbatın keyfiyyət-kəmiyyət tərəflərini ifadə edir, göstərir.

Makroiqtisadi proqnozlaşdırma və planlaşdırma üçün iqtisadiyyatın təkrar istehsal, sosial, sahə və ərazi quruluşları xasdır.

Təkrar istehsal quruluşu-iqtisadiyyatın istehsal və qeyri istehsala bölgüsünü əks etdirir.

Sosial struktur-dövlət və xüsusi bölmələri göstərir.

Sahə strukturu-iri sahələrarası kompleksləri və onların daxilindəki sahələri əks etdirir.

Ərazi quruluşu-ərazi, zona, inzibati, respublika, ölkə, vilayət və s.

İqtisadiyyatdakı quruluş dəyişiklikləri daima elmi texniki tərəqqinin təsiri nəticəsində baş verir. Bu iqtisadiyyatın bir mütənasiblik sistemindən digərinə keçilməsini zəruriləşdirir. Buna görə də iqtisadi strukturanın inkişafı tsiklik xarakter daşıyır.

## **§2. Respublika iqtisadiyyatının inkişaf təmayülü və quruluşu**

Hazırda Azərbaycan respublikasının ərazisi 86,6 mln. kv.m., əhalisi 8,0 mln. nəfərdir. Respublikanın ərazisi, dünyanın ən qədim insanların məskunlaşdığı ərazilərdən biridir. Bunu Respublikanın ərazisində Füzuli şəhərindən 14 km aralı şimal-qərb istiqamətində Azıx mağarasında tapılmış qalılar bir daha sübut edir. bu tapıntıların tədqiqi ərazilərdə təqribən bir milyon il əvvəl insanların həyat sürdüyünü təsdiq edir.

Eramızdan əvvəl Azərbaycan ərazisində ən qədim dövlət olan, ilkin olaraq Manna dövləti yaranmışdır. Mannalılar əkin-

çiliklə, oturaq maldarlıqla məşğul olmuş, qaramal, at, dəvə saxlamışlar. Mannanın Zamua, Gilazi rayonları, hələ qədimdən əkinçilik və oturaq köçmə maldarlıq ənənələrinə malik olmuşlar.

Urmu gölü sahili, torpaqlarda suvarma arxalı şəbəkəsi yaradılmışdı.

Mannada maldarlığın inkişafında atçılığa xüsusi fikir verilmişdir. Cənubi Azərbaycanın Həsənül ərazisində tapılmış taxta üzərində at süvari təsvirləri bir daha atçılığa xüsusi fikir verilməsini əks etdirir.

Manna dövlətinin iqtisadiyyatının əsas sahələrindən biri də metal işləmə, dulusçuluq, toxuculuq və s. sənət sahələrindən ibarət olmuşdur.

Manna dövlətində çar hakimiyyəti-iqtisadi cəhətdən güclü idi. Mannanın ən məşhur çarlarından biri İranzu olmuşdur. Mənəvi mədəniyyətə malik mənəvililər, xüsusi ibadətgahlarda ibadətlər edir, allaha qurbanlar kəsirdilər. Qablar üzərində olan iki-üç başlı ejdaha təsvirləri, şər qüvvələrə qarşı mübarizə səhnələrini əks etdirir. Bütün bunlar Manna dövlətinin iqtisadi cəhətdən güclü olmasını əks etdirir.

Miladdan əvvəl VII yüzillikdə İran ərazisində Zaqros dağlarının o tayında qüvvətlənən Midiya dövləti qonşu ərazilərini-Orta Asiya, Zaqafqaziya o, cümlədən Azərbaycana Manna ərazilərinə soxularaq zəbt etdi. Manna-Azərbaycan iqtisadi cəhətdən zəifləyərək Midiya dövlətinin bir əyalətinə çevrildi. Midiya dövləti çox yaşamadı. Miladdan əvvəl VI yüzilliyin ortalarında fars tayfaları üsyan edib bütün hakimiyyəti ələ keçirərək, Azərbaycanın böyük bir hissəsini bu dövlətin hakimiyyəti altında keçdi.

Miladdan əvvəl IV yüzilliyin ortalarında Makedoniyalı İskənderin qonşuları tərəfindən Əhəmənilər dövləti darmadağın edərək Midiya, Böyük və Kiçik Midiyaya parçalandı, İskənderin tərəfinə keçmiş Atropat özünü Kiçik Midiyanın hakimi elan etdi.

Vahid Atropatena dövlətinin yaranması ölkənin təsərrüfat həyatının canlanmasına səbəb oldu. İqtisadiyyatın sürətlə inkişafı kənd təsərrüfatı və ticarət sahələrini genişləndirdi.

Atropatena maldarlıq da xeyli inkişaf etmişdi. Atropatena qonşu İberiya (indiki Gürcüstanın bir hissəsi) və Ermənistan çarlıqları ilə, Hindistan və Badilistanla ticarət əlaqəsi saxlayırdı. Bütün bunlar Atropatena iqtisadiyyatın güclü inkişafını göstərir.

Atropatena ilə eyni vaxtda Azərbaycan torpaqlarında ikinci dövlət-Albaniya da yarandı. Atropatena dövlətin əsasən indiki Cənubi Azərbaycan İran Kürdüstanı ərazisini, eləcə də Şimali Azərbaycanın bir neçə rayonunu əhatə edirdisə, Albaniya dövlətinin ərazisi indiki Şimali Azərbaycanın qalan rayonlarını, Dağıstanın bir hissəsi, Ermənistanın Sünik (indiki Sisiyan) və Gürcüstan ərazisinə daxil olan Kambisena və Taqarena daxil idi. Bu ərazidə əsasən kaspilər, saklar və s. tayfalar yaşamışlar.

Albanlar balıqçılıqla, miss, qızıl, demir əritməklə, metallardan müxtəlif əmək alətləri, qızıldan isə bəzək şeyləri düzəldirdilər. Albanlar şüşə istehsal etməyi də bacarırdılar.

Albaniyada toxuculuq sənəti də xeyli inkişaf etmişdi. Mingəçevir kurqanlarından aşkar edilmiş kətan və yun parçalar buna parlaq sübutdur.

Azərbaycan ərazisində fəaliyyət göstərən, həm Atropatena, həm də Alban dövlətinin xarici iqtisadi əlaqələri inkişaf etməkdə idi. Belə ki, Atropatena romalılarla geniş iqtisadi əlaqələr yaratmış və bunu inkişaf etdirirdilər.

Bizim eranın I-III yüzilliklərində Azərbaycanda feodalizmin inkişafı kənd təsərrüfatının inkişafına təkan verməklə torpaq becərilməsində daha təkamül alətlər yaratdı. Feodalizmin inkişafında Qərb ölkələrindən fərqli olaraq, Şərq ölkələrində Azərbaycanda feodallar-torpaq sahibləri özləri təsərrüfatla məşğul olurdular.

III yüzilliyin əvvəlindən başlayaraq İranda Arşakilər sülaləsini Sasanilər əvəz etdikdən sonra, Azərbaycan ərazilərini zəbt etdilər və bundan sonra Atropatena və Alban çarlığının iqtisadiyyatı çox zəiflədi. Üç yüz ilə yaxın əsarətdə qalan bu ərazinin xalqları vergilərin çoxluğu üzündən çox əziyyət çəkirdilər.

V əsrin ortalarında Alban və Atropatena əsarətdən azad olsa da, VI əsrdə yenidən İranla Roma arasında gedən mühari-

bələr Azərbaycan torpaqlarını viran qoydu. Azərbaycan yenidən Sasani İrəninin tərkibinə keçdi.

Şimali Azərbaycanın müxtəlif yerlərində öz azadlıqları uğrunda mübarizə aparıb, qələbə çalan xalq. Şirvan, Şəki knyazlıqları yaratdılar. Knyazlıqların yaranması əkinçiliyi, maldarlığı yenidən dirçəltdi. Abşeronda neft quyuları, qazılıb neft çıxarmağa başladılar. Eyni vaxtda baramaçılıq; metaləritmə, ipək və yun parça toxuma sahələri yeni inkişaf tapdı. Toxuçuluq mərkəzləri meydana çıxmaqla iqtisadi yüksəliş oldu. Bu dövrdə Azərbaycanın Təbriz, Qazaka, Dərbənd, Şabran, Şamaxı, Qəbələ, Şəki, Bərdə, Gəncə, Beyləqan, Naxçıvan şəhərləri iqtisadi yüksəliş taparaq, ticarət və sənətkarlıq mərkəzlərinə çevrildi. Hazırlanan mallar qonşu ölkələrdə yanaşı Çin, Hindistan və başqa ölkələrlə də ixrac edilirdi.

VII əsrdə ərəblər Azərbaycana hücum edərək zəbt etdilər. Azərbaycan iqtisadiyyatına yenidən zərbə vuruldu. Buna baxmayaraq şəhər sənətkarlığı durmadan inkişaf edirdi.

Ərəblərin özbaşınalıqlarına görə bilməyən xalq IX əsrin ikinci yarısında ayağa qalxmaq, ərəb xəlifələrinin hakimiyyətini sarsıtdı və Azərbaycanda yenidən bir sıra feodal dövlətləri yarandı. Bunlardan Şirvanşahlar dövləti xüsusilə seçilirdi.

Bu dövrdə Azərbaycan iqtisadiyyatı yeni inkişaf mərhələsinə keçərək dəmyə və süvarılan şəraitdə başqa bitkilərlə yanaşı pambıq qızılboya, kətan da yetişdirilirdi. Bağçılıqda mühüm yerlərdən birini üzümçülük tuturdu. Müxtəlif növ üzüm yetişdirilirdi.

Sənayenin, ticarətin inkişafı Azərbaycan iqtisadiyyatını inkişaf etdirməklə, şəhərləri dirçəldirdi. X əsrdə Azərbaycanda Ərdəbil, Sərab, Miyanə, Xunə, Cəbrəvan, Təbriz, Marağa, Bərzənd, Muğan, Salmas, Xoy, Naxçıvan, Mərənd, Əhər, Bərdə, Beyləqan, Gəncə, Şəmkir, Xunan, Şəki, Mübarəki, Suğ-əl-Cəbəli, Qəbələ, Bərdiç, Şirvan, Şamaxı, Xursan, Layzan, Niyal, Kirdiman, Şabran, Dərbənd, Bakı şəhərləri inkişaf edərək əksərini ətrafına qala divarları çəkmişdi.

XIII əsrin 30-cu illərində Azərbaycan, monqollar tərəfindən işğal edildi. Monqol zülmü nəinki iqtisadiyyatı ləngitdi,

hətta dağıdıb məhv etdi, monqolların zülümünə dözə bilməyən xalq ərazilərdən köçüb gedirdi. Bu monqolların zülmündən başqa onların sosial və mədəni inkişaf səviyyəsinin xeyli aşağı olması ilə bağlı idi. F.Engels yazır ki, «hər dəfə az mədəniyyətli xalq qalib gəldikdə, məlumdur ki, iqtisadi inkişafın gedişi pozulur və xeyli məhsuldar qüvvələr məhv edilir».

XIV əsrin sonunda Azərbaycan yenidən Teymurləng ordusunun hücumuna məruz qaldı. Aydınır ki, dalbadal hücumlara məruz qalan ölkənin varı talan edilməklə, məhsuldar qüvvələr dağıdılıb məhv edilməliyi.

XVI əsrin əvvələrində Azərbaycanda Səfəvilər dövləti yarandı. Yeni yaranmış Səfəvilər dövlətinin ərazisi Sırdəryadan Dəclə çayına qədər olan geniş bir əhatə edirdi.

Avropanın xristian dövlətlərinin təfriqəçi fəaliyyəti nəticəsində XVI əsrin 70-ci illərində Səfəvilər dövləti ilə Türkiyə dövləti arasında müharibə başlandı. Azərbaycan əldən-ələ keçdi. Müharibələr təkcə Azərbaycanda deyil, bütün Şərq ölkələrində ictimai-iqtisadi inkişafı ləngitdi.

Rusiya ilə İran arasında 1804-1813-cü və 1826-1828-ci il müharibələri nəticəsində Azərbaycan torpağı və xalqı iki yerə parçalandı. 1828-ci ildə İrəvan və Naxçıvan xanlıqlarının istilasından sonra Şimali Azərbaycan Rusiyaya birləşdirildi. Rusiya ilə İran arasında 1813-cü ildə bağlanmış Gülüstan və 1828-ci ildə bağlanmış Türkmənçay müqavilələri əsasında Azərbaycanın şimal Rusiyanın müstəmləkəsinə çevrildi. Azərbaycanın hazırda 30 milyon əhalisi yaşayan cənub hissəsi İranın tabeliyində qaldı və hələ də qalmaqdadır.

Azərbaycanda yenidən iqtisadiyyatın bütün sahələrində canlanma çarpmağa başladı. Taxıl, baramaçılıq, bağçılıq və üzümçülük, silah emalatxanası, xalçılıq, ipəksarıma, ipəktoxuma, parçatoxuma sahələri inkişaf edirdi.

Azərbaycanın bu dövrdə dəmir, mis və başqa xüsusilə neft yataqlarının istifadə edilməsi genişləndirilmişdir. Rusiyanın müstəmləkəsi olaraq 70 il bu vəziyyətdə yaşamasına baxmayaraq, Azərbaycanın iqtisadiyyatı yüksəlmiş, sosial iqtisadi həyatı yaxşılaşmışdır.

Azərbaycan yenidən Rusiyanın müstəmləkəsi altına keçdikdən sonra onun siyasi həyatında çox ciddi dəyişikliklər baş verdi.

1922-ci il martın 12-də Zaqafqaziya Sovet Sosialist Respublikaları Federativ İttifaqına (ZSSRFİ) dekabrın 13-də (1-ci Zaqafqaziya qurultayında ZSFSR-nin tərkibində SSRİ-yə daxil olmuşdu) 1936-cı il dekabrın 5-də SSRİ tərkibində müstəqil müttəfiq respublika elan edilse də, lakin heç vaxt müstəqil olmamışdır.

Azərbaycan Zaqafqaziyanın Şərqi hissəsində, Şimaldan Rusiya (Dağıstanla) Şimal-Qərbdən Gürcüstan, Cənub-Qərbdən Ermənistan və Türkiyə, Cənubdan İranla həmsərhəddir.

1923-cü ildə Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti, 1924-cü ildə Naxçıvan MSSR yaradılmışdır.

Rusiya sonralar ermənipərəst siyasətini gücləndirərək Azərbaycanın ərazi torpaqlarında yaşayan azərbaycanlı əhalisinin tədricən Ermənistana verilmiş ərazilərdən köçürdü. 1948-1951-ci illər ərzində 165 min azərbaycanlı köçürüldü bu siyasət davam etdirilərək 1988-ci ildə yenidən 207 min əhali çıxarılaraq kütləvi şəkildə qovuldu və sonrakı hadisələr müharibənin başlanması, nəticədə rusların köməyi ilə ermənilər Azərbaycan ərazisinin 20%-ni işğal etdi.

Nəhayət 1991-ci ilin avqustunda Moskvada baş tutmayan uğursuz dövlət çevrilişi nəticəsində SSRİ dağıldı bunun nəticəsində mərkəzdən asılı olan Azərbaycan Respublikası 18 oktyabr 1991-ci ildə dövlət müstəqilliyini elan etdi. Dünya dövlətləri, o cümlədən Rusiya Azərbaycanın müstəqilliyini tanıdı.

Hazırda Azərbaycan müharibə şəraitində özünün keçid dövrünü yaşayır. Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində qonşu və uzaq xarici ölkələrlə siyasi, iqtisadi əlaqələrini gündən-günə genişləndirir.

Təsərrüfatın ərazi üzrə təşkil edilib idarə edilməsində hər bir ölkənin daxili siyasi-inzibati ərazi bölgüsü əsas rol oynayır. Lakin respublika ərazisində ayrı-ayrı regionların və inzibati rayonların təbii şəraiti, iqlim xüsusiyyətləri, əmək ehtiyatları, hər hansı bitki növlərinin inkişaf xüsusiyyətləri, xüsusilə iqtisadi in-

kişaf istiqamətləri nəzərə alınaraq bir-birinə yaxın-qonşu inzibati rayonlardan ibarət təbii-iqtisadi zonalar üzrə, iqtisadi rayonlar təşkil edilir. Bu iqtisadi rayonlar da inzibati rayonlar yarandıqları vaxtdan bölgü əsasında zonalar üzrə bölünərək adlandırılmış və bir neçə dəfə düzəlişlər aparılmışdır. İqtisadi rayonların yuxarıda göstərilən şərtlərlə ixtisaslaşdırılmasından başqa, həm də zonalar üzrə bu rayonlar da istehsal ərazi üzrə kompleksləşir. Burada istehsal sahələrindən başqa nəqliyyat, kadr məsələləri də nəzərə alınır. Məsələn, respublikanın iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş Abşeron iqtisadi rayonunda: Bakı, Sumqayıt; Muğan iqtisadi rayonunda: Əli-Bayramlı, Səlyan; Mil-Qarabağ iqtisadi rayonunda: Mingəçevir-Yevlax; Gəncə iqtisadi rayonunda: Gəncə-Daşkəsən ərazi iqtisadi kompleksləri yaradılmışdır.

Azərbaycan Respublikasının ərazisi Şimaldan Cənuba 400 km, Qərbdən Şərqə 500 km uzanır. Azərbaycan Cənubdan 618 km İranla, 11 km Türkiyə və 825 km Xəzər sahili ilə Şimaldan Rusiya (Dağıstan), Şimal-Qərbdən Gürcüstanla, Cənub-Qərbdən Ermənistanla həmsərhəddir.

Respublikanın ərazisinin Avropa ölkələrindən Asiya ölkələrinə gedən yol üzərində olması, respublikaya həm keçmişdə (İpək yolu) həm də müstəqillik tapandan sonra, iqtisadi inkişafa böyük təkan verir.

Respublikanın təbii iqtisadi zonaları üzrə iqlimə qısa nəzər salsaq bunun iqtisadi yüksəliş üçün əsas amil olduğu aydın olar.

**I. Gəncə-Qazax zonası.** Zonanın açıq-şabalıdı, şabalıdı və çəmən torpaqlarında, bütün meyvə-giləmeyvə və birillik bitkilər becərilir. Xüsusilə üzümçülükdən yüksək gəlir görülür. Zonada sənayenin bütün sahələrinin inkişaf etdirilməsi üçün lazımı şərait vardır.

**II. Şirvan zonası, Aran yarımzona:** Mingəçevir, Göyçay, Ağsu, Kürdəmir, Ucar, Zərdab, Ağdaş ərazilərini əhatə edir. Zonada ən çox pambıqçılıq, taxılçılıq və qismən üzümçülük istiqamətində istifadə edilir və yüksək məhsul alınır. Dağlıq yarımzonasında yerləşən Ağsuyun dağətəyi orta dağlıq hissəsi, Şama-

xı və əsasən İsmayılı rayonları ən çox meyvəçilik xüsusilə üzümçülük geniş inkişaf etdirilməklə, taxılçılıqda, yüksək məhsul verir.

**III. Qarabağ-Mil zonası.** Bu zona 3 yarımzonaya bölünür 1) Cənub dağətəyi yarımzonasına Ağdam, Tərtər, Füzuli, Cəbrayıl, Zəngilan rayonları daxildir. 2) Qərb-Aran yarımzonasında Bərdə, Yevlax, Ağcabədi, rayonları yerləşir. 3) Şərq yarımzonasında Beyləqan, İmişli rayonları ərazisi və Cəbrayıl, Füzuli rayonlarının aran hissələri yerləşir.

**IV. Qarabağın dağlıq zonası.** Kiçik Qafqazın dağlıq və dağətəyi ərazisinin mərkəzi və cənub-şərq hissəsini əhatə edir. Kəlbəcər, Xankəndi, Ağdərə, Laçın, Xocavənd, Xocalı, Şuşa rayonlarını əhatə edir. Bu ərazi heyvandarlıqdan yüksək gəlir əldə edir. Meyvəçilik inkişaf etdirilir. Məlum olduğu kimi bu zona özünün yeraltı sərvətləri ilə zəngindir.

**V. Muğan-Səlyan zonası.** Bura Sabirabad, Saatlı, Əli-Bayramlı, Biləsuvar, Səlyan, Hacıqabul rayonları daxildir. Ən çox boz və şoranlaşmış boz torpaqlarda pambıqçılıq, taxılçılıq, tərəvəzçilik inkişaf etdirilir.

**VI. Abşeron təbii-iqtisadi zonası.** Bura Bakı, Sumqayıt şəhərləri və Abşeron, Xızı rayonları ərazisi daxildir. Vaxtilə bu şəhərlər Abşeron tərəvəzi ilə təmin edilirdi, sonralar heyvandarlıq, tərəvəzi sıxışdırıb çıxardı, hazırda, hər iki sahə inkişaf etdirilir. Ağır və yüngül sənaye, Sumqayıtda isə ən çox kimya sənayesi dövlətin əsas iqtisadiyyatını təşkil edir.

**VII. Quba-Xaçmaz zonası.** Xaçmaz, Quba, Qusar, Dəvəçi, Siyəzən rayonları ərazisini əhatə edir. şabalıdı, meşəqonur və qəhvəyi torpaqlarda meyvəçilik, aşağı gəldikcə tərəvəzçilik, heyvandarlıq iqtisadiyyatın əsasını təşkil edir.

**VIII. Şəki-Zaqatala təbii-iqtisadi zonası.** Bura Qax, Balakən, Zaqatala, Şəki, Oğuz, Qəbələ rayonları daxildir. Ərazinin qəhvəyi-boz torpaqlarında meyvəçilik, qismən üzümçülük, əsasən heyvandarlıq geniş yer tutur.

**IX. Lənkəran zonası.** Bu əraziyə Lənkəran, Masallı, Lerik, Astra, Yardımlı rayonları daxildir. Müxtəlif torpaq



tiplərinə məxsus bu ərazidə əsasən sitrus, üzüm, çay, heyvandarlıq inkişaf etdirilir.

**X.Naxçıvan zonası.** Bura əsasən Naxçıvan Muxtar Respublikası tabeliyində olan inzibati rayonlar daxildir. Boz şabalıdı, qəhvəyi meşə torpaqlarında üzümçülük, meyvəçilik, heyvandarlıq inkişaf etdirilir. Sənayenin müxtəlif sahələri də inkişaf etdirilir, əsasən kontinental iqlimə malikdir.

### **§3. İqtisadi artım göstəriciləri, amilləri, təmayül və proqnozlar**

İqtisadi quruluşun yenidən qurulması və ya yeniləşdirilməsi sabit iqtisadi artıma keçilməsinin əsasıdır.

Tərif. İqtisadi artım-çox sahəli anlayış olub, müəyyən hərəkət mexanizminə malik olan təkrar istehsalın məkan və vaxt üzrə dəyişilməsini əks etdirir. İqtisadi artım ictimai sərvətin keyfiyyət və kəmiyyət dəyişikliklərinə malik olan parametrlərlə xarakterizə olunur.

İqtisadi artım nəzəriyyəsi qarşıya iki mühüm məsələ problemi qoyur:

1.İstehsal gücləndirən tam istifadə olunması.

2.Tam məşğuliyyət şəraitində istehsal güclərinin artırılması.

İqtisadi artım anlayışı ölkənin iqtisadi inkişafı ilə bir başa əlaqədardır. İqtisadi artımın əsas göstəriciləri: ümumi daxili məhsulun və milli gəlirin artım sürətləri sayılır. Bu göstəricilər mütləq ölçüdə və əhalinin hər bir nəfərinə görə hesablanır.

İqtisadi artım göstəriciləri dövlətin iqtisadi siyasətinin tərkib hissəsi sayılır. Çünki, ölkənin sərvətinin artması əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəlməsi deməkdir.

İqtisadi artım dinamikasını müəyyən etmək üçün ilk növbədə artımın mənbələri aşkar edilməlidir. Bunun üçün üç qrup amillərdən istifadə olunur:

1.Təklif amilləri.

2.Tələb amilləri.

3.Bölgü amilləri.

Təklif amilləri təbii, əmək və kapital resurslarını əhatə edir. onlar iqtisadi artımın fiziki qabiliyyətini aşkar edirlər. İqti-

sadi artım bu amillərin dövriyyəyə cəlb olunması imkanı ilə şərtlənir.

Digər tərəfdən iqtisadi artım cəmiyyətdən tələb amillərinə və bölgü amillərinə təsir edən məcmu xərclərin artmasını tələb edir.

Artım mənbələri real məhsulu iki yolla artırır:

1. Daha çox resursları cəlb etməklə, bu ekstensiv inkişaf yoludur.

2. Resurslardan daha səmərəli istifadə etməklə-bu intensiv inkişaf yoludur.

İntensiv inkişaf yolu resursa, əməyə və kapitalla qənaət edilməsi istiqamətində fəaliyyət göstərir.

İqtisadi artım nəzəriyyəsində mərkəzi problemi ölkənin iqtisadi artımını şərtləndirən amillər təşkil edir. bu amillər çoxlu sayda olsalar da onlardan aşağıdakılar daha çox rola malikdirlər:

1. Elmi-texniki tərəqqinin inkişafı.
2. Əmək məhsuldarlığının səviyyəsi.
3. Yığımın effektivliyi.
4. Təsərrüfatçılıq sistemi.
5. Dövlətin iqtisadi rolu.

Müasir dünyada sivil ölkələrin təcrübəsindən belə nəticə çıxmışdır ki, iqtisadi artım aşağıdakı vəziyyətlərlə şərtlənir:

1. İnformasiyaların, iqtisadi artımın aparıcı amilinə çevrilməsi.

2. İqtisadi artımın ekoloji aspektinin artması.

3. İqtisadi artımın qeyri maddi dəyərlərin artırılmasına istiqamətlənməsi (müxtəlif sosial xidmətlər formasında).

4. İqtisadiyyatda dövlətin tənzimədi rolunun artması.

#### **§4. Dövlətin iqtisadi rolu**

Müasir sivil ölkələrin təcrübəsindən belə nəticə çıxmışdır ki, iqtisadi artım aşağıdakı vəziyyətlərlə şərtlənir.

1. İnformasiyanın, iqtisadi artımın aparıcı amilinə çevrilməsi.

2. İqtisadi artımın ekoloji aspektinin artması.

3. İqtisadi artımın qeyri maddi dəyərlərin artırılmasına istiqamətlənməsi (müxtəlif sosial xidmətlər formasında).

4. İqtisadiyyatda dövlətin tənzimədiçi rolunun artması.

5. İqtisadi artımın proqnozlaşdırılması nəzəriyyəsi və təcürübəsində riyazi apardıdan geniş istifadə olunur. Bunlardan biri istehsal funksiyası modelidir. Bu modeldə istehsal funksiyası istehsala təsir edən amillərdən və onların son məhsuldarlıq həddindən asılılığı göstərilir. Yeni istehsal təsir edən amillər istehsalın hər vhidinin nə qədər artmasında təsirini göstərir. Bu funksiyanı belə ifadə etmək olar:

$$M_M = \Theta \cdot \Theta_1 + K\Theta_2 + T\Theta_3 + ETT$$

Burada

$M_M$  – məcmu məhsulun artım tempi

ETT – artım tempi

$\Theta$  – məcmu məhsulda əməyin xüsusi çəkisi

K – məcmu məhsulda kapitalın xüsusi çəkisi

T – məcmu məhsulda təbii resursun xüsusi çəkisi

$\Theta_1, \Theta_2, \Theta_3$  – əmək xərcinin P. Duqlas və İ. Kobbo 1928-ci ildə iki amili nəzərə alan istehsal funksiyasının qüvvət formasını təklif etmişlər.

$$M_M = ETT \cdot \Theta^c \cdot \Theta_1^c \cdot \Theta_2^{1-c}$$

Duqlas- Kobbo modelinin sadəliyi ondan idi ki, həmin modeldə təbii resurslar nəzərə alınmırdı. Çünki bu hesablama mürekkəb idi. Bu sadəliyinə görə Duqlas-Kobbo modeli proqnozlaşdırmada geniş istifadə olunmuşdur.

Holland iqtisadçısı Yan Tinberq 30-su illərdə istehsal texnologiyasının dəyişilməsinin istehsal həcminə təsir göstərdiyini əks etdirən istehsal funksiyası təklif etmişdir.

$$M_M = ETT \cdot \Theta^c \cdot \Theta_2^{1-c} \cdot \dot{I}_1$$

$\dot{I}_1$  – istehsal texnologiyasının dəyişilməsinin istehsal həcminə təsiri.

İstehsal funksiyasının sonradan təkmilləşdirilməsi müxtəlif istiqamətlərdə getmişdir: ayrı-ayrı xərc maddələrinin hesablanması dəqiqləşdirilmiş, nəzərə alınması amillərin dairəsi ge-

nişləndirilmiş, yaradılan məhsulda ayırı-ayrı amillərin xüsusi çəkisinin müəyyənləşdirilməsi və s.

1939-cu ildə R.Xarrod artım bərabərliyinin iki formasını təklif etmişdir

Birincisi,  $M_q \cdot K = \Theta_M$

$M_q$  -milli gəlirlərin artım tempi

$K$ -kapital əmsalı

$\Theta_M$  -milli gəlirdə əmanətlərin xüsusi çəkisi

İkincisi,  $A_T \cdot K_N = \Theta_M$

$A_T$ -iqtisadiyyatda tarazlığı təmin etmək üçün zəruri olan artım tempi

$K_N$ -milli gəlirin 1% artımını təmin etmək üçün zəruri olan kapital.

Hər iki formulada « $\Theta_M$ » məlum göstəricidir. Xarrodun bu modeli dinamiki tarazlıq modelinin əsasını qoymuşdur.

İqtisadi artım dövlət tərəfindən 5 istiqamətli nəzərdə tutulur:

1.ETT-nin inkişafı ilə əlaqədar dövlət qlobal problemlərin həllini öz öhdəsinə götürür.Bu vəsait mövcudluğu ilə əlaqədardır.

2.İqtisadi böhranlardan çıxış tədbirlərinin hazırlanması və həyata keçirilməsi.

3.Təklifin tənzimlənməsindən, tələbin tənzimlənməsinə keçilməsi.

4.Pul siyasəti.Pul kütləsinin artırılıb azaldılması.Əmanətlərin investisiyalara cəlb olunması.

### **§5.Vergi siyasətinin təkmilləşdirilməsi**

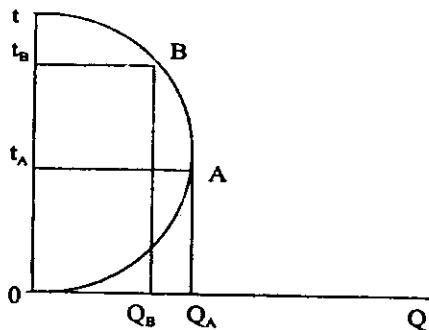
Məlumdur ki, iqtisadi artıma nail olunması üçün pul vəsaiti olmalıdır. Pul vəsaitinin toplanması büdcə vasitəsilə həyata keçirilir.

Müasir dövrdə, yeni bazar şəraitində dövlət tənzimlənməsinin mühüm istiqamətlərindən biri hər şeydən əvvəl gəlirlərdən vergi tutulmasına differensial yanaşılmasıdır. Bu prinsip demək olar ki, bütün ölkələrin iqtisadi inkişafında tətbiq olunur. Məsələn, Reyqanın dövründə dövlət tənzimləmə islahatının

başında duran M.Feldstayn yazırdı: Korporasiyaların əmanətini mükafatlandırın vergi siyasəti, mütləq məcmu investisiyaların artmasına səbəb olur. Bu ölkələrdə ETT-nin inkişafında hiss olunacaq nəticələr əldə edildi ki, bu da iqtisadi artımın yeni keyfiyyətə keçməsinə imkan artdı.

Lakin burada bir incəlik vardır. İlk əvvəl elə görünür ki, verginin liberallaşdırılması dövlət büdcəsinin gəlirinin azalmasına səbəb olacaqdır. Bazar iqtisadiyyat şəraitində bu həqiqətən də mümkündür lakin qısa bir müddətə. Uzun müddət üçün bunun nəticəsi isə başqadı-büdcəyə daxil olmaların artması, defisit və inflyasiyanın azalmasına gətirib çıxarır. İqtisadiyyatda bu Laffer effekti adlanır.

Sxem 1



$t$ -vergi dərəcəsinin orta səviyyəsi faizlə

$Q$ -dövlət gəlirinin uzun müddətə orta illik gəliri.

Laffer əyrisinin oxuna toxunan nöqtəsi şərti iqtisadi vəziyyəti əks etdirir. Əgər, fərz edək ki, dövlət vergi dərəcəsinə sifirə endirir (almır) bu zaman təbii ki, dövlət gəlirsiz qalır (Büdcəyə heç nə daxil olmur). Əgər dövlət gəlirlərindən  $t=100\%$  vergi götürürsə (yeni müəssisənin gəlirinin hamısını alırsa) bu zaman iqtisadi proses dayanır, yenə də büdcə gəlirsiz qalır.  $Q=0$

Tutaq ki, real fəaliyyətdə olan vergi dərəcəsi  $t_B$ -dədir, bu zaman büdcəyə daxil olmalar  $Q_B$ -qədər olacaqdır. Liberal vergi siyasətinin yaxın dövrə nəticəsi  $t_A < t_B$  müvəqqəti olaraq dövlət gəlirinin azalmasına səbəb olacaqdır, uzun müddətə isə bu

korporasiyaların gəliri hesabına yaranan əmanətlərin artmasına səbəb olacaqdır. Əmanətlərin artması istehsalın genişlənməsi üçün sərf olunan investisiyanı artıracaq və nəticədə gəlirlər çoxalaraq büdcəyə daxil olmalar da artacaqdır. Belə çıxır ki, mənfəətə vergi həcmnin azalması son nəticədə gəlir vergisinin həcmində özünü göstərəcəkdir. Bu mexanizm heç də həmişə fəaliyyət göstərmir. Deməli Laffer effektinin real olması və dövlət gəlirləri dinamikasının  $Q_B$ -dən  $Q_A$  hərəkəti üçün, bazar münasibətlərini inkişaf etdirmək, əmanətlərin fasiləsiz olaraq investisiyalara çevirmək inflyasiya üzərində möhkəm nəzarət, qiymət aşağı tempinin sabitliyi lazımdır.

Dünya təsərrüfatı təcrübəsində iqtisadi inkişafın stimullaşdırılması üçün vergi həcmnin düşünülmüş çoxlu fəndlərdən istifadə olunur.

Məsələn, investisiya vergi güzəştinə nəzər olarsa. Bu mexanizm belə qurulmuşdur-firma yeni texnologiyanın tətbiqinə və ya yeni avadanlığa investisiya həyata keçirirsə, dövlət vergi tutulması gəlirdən qoyulan vəsait qoyuluşunun müəyyən hissəsini çıxır. Bu çıxılan hissə yeni texnologiyanın tətbiqi sahələri üzrə differensiallaşdırılır və həmin bölgədə qabaqcıl texnologiyanın payının daha çox hissəni təşkil edir. Belə çıxır ki, mütərəqqi sahələr üzrə investisiyalar çoxaldıqca büdcəyə verilən vergi azalmış olur.

Fərz edək ki, vergi tutulan mənfəət 100 min manatdır. Vergi dərəcəsi 30%. Bu zaman büdcəyə daxil olan 30 min təşkil edir. Tutaq ki, müəssisə mənfəətin 50 min manatını yeni texnologiyaya tətbiq edir və güzəştli vergi həcmi 20%-dir. Deməli 50-min 20% 10 min manatdır. Bu zaman vergi üçün nəzərdə tutulan mənfəət 10 min manat azalmalıdır. Yəni  $(100-10) \cdot 30\% = 27$  büdcə 27 min manat almalıdır.

Investisiya krediti sistem idə təxminən belə fəaliyyət göstərir.

Tutaq ki, bir sahə on müəssisədən ibarətdir və həmin sahə investisiya tətbiq edir. Təbii ki, həmin müəssisələrin ümumi investisiyadakı payı biri üçün 7%, digəri üçün 5% ola bilər. Dövlət yeni texnologiyanı stimullaşdırmaq üçün belə bir qayda

qoyur o firmalar ki, yuxarıda göstərilən indikatorlardan yuxarı orta göstəriciyə malikdir, onlar xüsusi kredit almaq hüququna malikdi. Həmin kredit güzəştə verilir və dövlət tərəfindən sığortalanır.

Deməli, müəssisə güclü iqtisadi stimulaqla daha aktiv sahələri investisiyalaşdıracaq. Bu tənzimləmə mexanizminə sürətləndirilmiş amortizasiya mexanizmi də əlavə edilə bilər.

Azərbaycan Respublikasının iqtisadiyyatındakı mövcud vəziyyət iqtisadi artımın üç variantı haqqında fikir söyləməyə imkan verir.

1. Strateji xammallar (neft, qaz, pambıq və s.) hesabına xarici bazara istiqamətlənərək iqtisadi artıma nail olmaq.

2. Daxili bazarın tutumunu artırmaq. Daxili istehsalı yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalı ilə doldurmaq. Xarici məhsulları bazardan sıxışdırmaq.

3. Qarışıq variant. Yəni daxili və xarici bazarları müxtəlif müntəzamlı şəkildə inkişaf.

Birinci variantda iqtisadi artıma asan və tez nail olmaq olar. Lakin bu heç də həmişə belə olmur. Çünki, xarici bazarın tələbatının dəyişilməsi ilə əlaqədar həmin məhsullara tələbat dəyişilir. Digər tərəfdən ölkənin emal sənayesi daralır. Üçüncü bir tərəfdən isə əhəlinin həmin strateji məhsullara yaxın olan hissəsi tez varlanır. Azərbaycanda bu realıq göz qarşısındadır. Hazırda respublika əhəlisinin müəyyən hissəsi çox varlanmış (bunlar hamıya məlumdurlar) digər hissəsi yoxsuzluq içərisində çapalamaqdadır.

İkinci variant ölkənin öz daxilində istehsalın ən kiçik həlqələrindən başlayaraq yavaş-yavaş canlanmalıdır. Ən xırda özəl və ya dövlət müəssisələri istehsallarını bərpa edərək ölkə məhsulu istehsal etməlidirlər. Bu ardıcılıq son ölkə iqtisadiyyatını dirçəldə bilər. Bunun üçün isə vəsait lazımdır.

Ehtimal olunan üçüncü variantda daxili və xarici bazarın qarşılıqlı inkişafı yeni texnologiyaların tətbiqinə əsaslanır.

# FƏSİL VII. MIKROIQTİSADİ PLANLAŞDIRMA

## §1. Mikroiqtisadi planlaşdırmanın mahiyyəti

«Mikroiqtisadiyyatın planlaşdırılması» bölməsində biz «planlaşdırmanın» iki variantı ilə tanış olmalıyıq. Birincisi, geniş miqyaslı baxımdan mikroiqtisadiyyatın planlaşdırılmasını bütövlükdə, müəyyən etmək. İkincisi, dar mənada planlaşdırmanı idarəetmə növü kimi nəzərdə tutmaq, yeni təsərrüfatı subyektin optimal hərəkət üsulunu müəyyən etmək.

Planlaşdırmanın hər iki tərəfi istər mikroiqtisadiyyat səviyyəsində istərsə də konkret fəaliyyətin idarəetmə növü kimi bir-biri ilə sıx bağlıdırlar. Fəaliyyətin konkret növü kimi planlaşdırmanın mümkünlüyü mikroiqtisadiyyat proseslərinin təbiətindən irəli gəlir və birbaşa təsərrüfatçılığın ümumi şərtləri ilə müəyyənləşir.

«Ümumiyyətlə mikroiqtisadiyyat baxımından planlaşdırma, mikroiqtisadiyyat subyektlərinin şüurlu, iradəli qərarlarına əsaslanan hərəkətlərin həyata keçirilməsi üsuludur: qiymətlərin və bazarı əvəz edən mexanizmdir».

Bazar sistemi çərçivəsində onun iştirakçılarının hərəkətlərinin başlıca koordinatoru qiymətlərdir. Məhz qiymətlər satıcı və alıcılar üçün istehsalın və əmtəə istehlakının həcmi və üsullarını müəyyən edir. Firmanın təsərrüfatçı subyekti, ev təsərrüfatları, bazar sisteminin iştirakçıları kimi qiymət mexanizmə, tələbat və təklif qanununa tabe olmağa məcburdurlar, belə ki, onun hərəkətinin qarşısını almağa imkanları yoxdur.

Digər tərəfdən mikroiqtisadiyyatın subyektləri nəinki bazar qanunlarına tabe olurlar, eyni zamanda müstəqil qərarlar qəbul etməyə çalışırlar. Buna görə də planlaşdırma tətbiq olunan mikroiqtisadiyyatın sferalarının müəyyən edilməsi zəruridir.

Birincisi, təsərrüfatçı subyektlər mikroiqtisadiyyatın daxili mühitidir, hardakı, planlaşdırma mexanizmi daha böyük qüvvə ilə hərəkət edir və üstünlük təşkil edir.

İkincisi, təsərrüfat münasibətlərinin sferası, bazar fəaliyyəti subyektlərinin əməkdaşlığıdır, hardakı, bazar mexanizmi ilə yanaşı planlaşdırma mexanizmi idə fəaliyyət göstərir.



Uyğun olaraq mikroiqtsadiyyatda planlaşdırmanın iki formasını göstərmək olar: ayrıca təsərrüfat vahidinin fəaliyyətinin planlaşdırılması və təsərrüfat münasibətlərinin planlaşdırılması. Ev təsərrüfatlarında planlaşdırma praktikası sadələşdirilmiş və xüsusi əsaslanmaya ən az möhtacdır: bundan əlavə, ayrıca götürülmüş münasibətlərin aktiv iştirakçısı rolunu yerinə yetirə bilmir, deməli onların hərəkətinə təsir edə bilməz. Buna görə də firma və onun işgüzar münasibətlərinin məkanı tədqiq edilməlidir.

Firma fəaliyyətinin planlaşdırılması ona əsaslanır ki, hər bir firmanın daxili mühitində qiymət mexanizmi sahibkar və menecerlərin düşünülmüş və nüfuzlu qərarları ilə demək olar ki, müəyyən edilir. Sahibkar düşünülmüş şəkildə firmadaxili fəaliyyətin əsas istiqamətlərini müəyyən edir. Yəni firmanın daxili təbiəti bütövlükdə planlı qərarlar sisteminə əsaslanır. İşçilər firmadaxili fəaliyyətin iştirakçıları kimi bazarın bir-birindən asılı olmayan subyektləri üçün xarakterik fəaliyyətini itirirlər, onların davranışı müəssisəni idarə edənlərin nəzarəti altına düşür.

Nə üçün planlaşdırma iradəli və düşünülmüş şəkildə qəbul olunmuş qərarlar sistemi kimi bazarı firmanın daxili fəaliyyətində sıxışdırır?

1. Firmanın məhdud ölçüləri imkan verir ki, onun daxilində baş verənlərə nəzarət olunsun, beləliklə bazar mühitinin və onun neqativ nəticələrinin qeyri müəyyənliyini minimuma endirmək olur.

2. Planlaşdırmanı tətbiq edərək firma, müəyyən xərcləri aradan götürür, çünki hər hansı bir ticarət sövdələşməsi transaksiya adlanan xərclərlə müşayiət olunur, alıcının və ya satıcının axtarışına sərf olunan, sazişin predmeti barədə danışıqların keçirilməsinə, konsultantların xidmətinin ödənilməsinə və s. sərf olunan xərclər. Alqı satqı münasibətlərindən imtina edərək müəssisə əlavə xərcləri aradan götürür.

İradəli rəhbərlik və qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı inzibati funksiyaları yerinə yetirərkən sahibkar, çox dar mənada idarəetmə fəaliyyətinin bir növü kimi planlaşdırma ilə məşğul olur.

İşgüzar münasibətlərin planlaşdırılması təsərrüfat subyektlə fəaliyyətinin düşünülmüş şəkildə uyğunlaşdırılmasını, əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur. Planlaşdırma onda mümkün olur ki, firmalar arasındakı münasibətlər təsadüfi bir dəfə bazar sövdələşməsi xarakterini üstələyir və daha sabit, uzun müddətli xarakter kəsb edir. Əgər işgüzar münasibətlərə iki variantda əməkdaşlıq və rəqabət-çərçivəsindən nəzər yetirsek onda birgə fəaliyyətin planlaşdırılması birinci variantın, əməkdaşlıq çərçivəsində mümkün olar. Əməkdaşlıq prosesində birgə fəaliyyətin planlaşdırılması firmanın daxili mühiti üçün xarakterik olduğu kimi elə də bütöv və geniş olmur. Bu onunla izah olunur ki, əməkdaşlıq edən firmalar müstəgil təsərrüfatçı subyektləridir və deməli, onların iqtisadi maraqları və fəaliyyəti çox hallarda üst-üstə düşür. İşgüzar münasibətlərin planlaşdırılması səviyyəsi bir neçə əsas meyarlarla müəyyən olunur, o cümlədən, əməkdaşlığın vaxtı (müddəti) il əvə əməkdaşlığın intensivliyi ilə.

## ***§2. Mikroiqtisadiyyatda planlaşdırmanın zəruriliyi***

Planlaşdırmanın olmaması firmalarda aşağıdakı mənfi hallar yaradır:

- firma gələcək vəzifələri müəyyən edə bilmir;
- təsərrüfatçılığa təkrarlanan proses kimi Baxa bilmirlər;
- təsərrüfat aləmində əsas səmtini itirərək qısamüddətli maraqları rəhbər tuturlar və baş verən hadisələrin ümumi məhiyyətini başa düşümlər;
- bazarın əsas tələbatlarını müəyyən qabil olmururlar;
- bazar fəaliyyətinin digər iştirakçılarına nisbətən daha zəif mövqeyə düşürlər.

Əksinə, firma fəaliyyətinin və onların işgüzar münasibətlərinin planlaşdırılması aşağıdakı mühüm üstünlükləri verir: istifadə üçün gələcək əlverişli şəraitlərin hazırlanmasını mümkün edir:

- ortaya çıxan problemləri aydınlaşdırır;
- firmanı ətraf mühitdəki qəflətən dəyişikliklərə hazırlayır;

-gələcək işlərində öz qərarlarını həyata keçirməkdə idarə edənləri maraqlandırır;

-təşkilatda hərəkətlərin əlaqələndirilməsini yaxşılaşdırır;

-menecerlərin təhsil hazırlığının yüksəlməsi üçün əsas yaradır;

-firma üçün zəruri olan məlumatı əldə etmək imkanlarını artırır;

-ehtiyatların daha səmərəli bölüşdürülməsinə şərait yaradır;

-firma iştirakçılarının vəzifələrini və məsuliyyətini dəqiq formalaşdırır;

-firma nəzarəti gücləndirir.

Planlaşdırma tətbiq olunan müəssisələr üçün 2 vəziyyət nəzərə alınmalıdır:

1.Yeni yaranmış xüsusi firmalar. Kapital yığımları bu firmalardan çoxunun fəaliyyətinin genişlənməsinə və mürəkkəbləşməsinə gətirib çıxarır. Həmçinin, müasir bazar təsərrüfatına tam uyğun olan planlaşdırma formalarına tələbat yaradan başqa amillərin meydana çıxmasına səbəb olur.

Bu sferada planlaşdırmanın tətbiqi ilə bağlı başlıca problem: biznesdə baş dolandırmaq, mövcud şəraitdə düzgün istiqamət götürmək deməkdir fikrinə əsaslanan formal planlaşdırma-ya ehtibarsızlıqdan ibarətdir. Bununla belə xüsusi firmalardan çoxusu planlaşdırma şöbələri yaratmağa və ya ən azı planlaşdırıcı vəzifəsini təhsis etmişlər.

2.Dövlət, hazırda işə özəlləşdirilmiş müəssisələr. Bunlar üçün planlaşdırma funksiyası ənənəvidir. Lakin onların planlaşdırma təcrübəsi mərkəzləşdirilmiş idarəetmə iqtisadiyyatı dövrünə aiddir. Buradan da belə müəssisələrdə planlaşdırma təkrar xarakter daşımış mərkəz və sahə səviyyəsində plan fəaliyyətini əks etdirmişdir, deməli ciddi şəkildə təhlil etməyi bacarmaq və qabaqcadan görməyi nəzərdə tutmamışdır.

Müasir bazar firmaların qarşısına xüsusi tələblər qoyur firmadaxili və bazar proseslərinin mürəkkəbliyi planlaşdırmanın daha ciddi tətbiqi üçün yeni şəraitlər yaradır. Müasir bazar

təsərrüfatı şəraitində planlaşdırmanın artan rolunun əsas amillərini belə izah olar:

a) firma həcminin genişlənməsini və onun fəaliyyətinin mürəkkəzləşməsi.

Kiçik və orta biznesin bərpasına və müvəffəqiyyətlə inkişaf etməsinə baxmayaraq müasir bazarda qabaqcıl yeri iri firmalar tutur.

Bu mənada mütəxəssislərin hesablamalarına görə Qərbdünyasının tələbatının ödənilməsini 200-dən çox kompaniya təmin edir. Rusiya iqtisadiyyatında çox iri müəssisələrin demək olar ki, bütün sferalarda üstünlüyü mövcud olmuşdur. Əlbətdə bu cür nəhəngliyin mənfi nəticələri heç də az olmur. Lakin yeni yaranmış böyük, əksəriyyət təşkil edən firmaların qanunauyğun iriləşməsi ilə yanaşı o vətən iqtisadiyyatının reallığı olaraq qalır. Nüfuzlu və çox iri maliyyə sənaye qrupları iqtisadiyyatın reallığına çevilir.

Buna görə də demək olar ki, miqyaslı xarakter müasir iqtisadiyyatların ümumi xüsusiyyətidir.

Digər tərəfdən iqtisadi münasibətlərin strukturu mürəkkəbləşir. Bunun səbəbi birincisi, yüksəlişə meyil, ikincisi riskin yenidən bölüşdürülməsi zərurəti, yəni biznesin yeni sferalarının investisiyalaşdırılması.

b) müasir biznesin xarici mühiti, yüksək sürətli dəyişikliklərlə xarakterizə olunur. Qərbiqtisadiyyatında mühitin dəyişkənliyi birinci növbədə istehlak tələbatının dolğunluğu ilə, onun fərdiləşdirilməsi və tez dəyişən, müxtəliflik xarakteri ilə izah olunur. Tələbat tərəfindən mütəmadi dəyişən tələblər xarici mühitin başqa faktorlarının irəliləyişini dikdə edir; yəni texnologiyayı, rabitə vasitələrini kommunikasiyanı, sosial münasibətləri və s.

Yeni iqtisadi şəraitdə mühütün oynaqlığı hər şeydən əvvəl ölkə təsərrüfatının keçici xarakterli və sosial siyasi sferada qeyri-sabitliklə şərtlənir.

Possovet şəraitində nisbətən sabit iqtisadi sistemdə firmanın bütün təsərrüfat tsikli (fəaliyyətin planlaşdırılmasından

başlayıb onların realizasiyası və nəticələrə yekun vurulmasına qədər) iqtisadi inkişafın bir fazası həddində cəmləşirdi.

Bu gün isə yalnız bir təsərrüfat tsikli mühitin bir sıra dəyişmələrini (konyukturanın tərəddüdü, sosial siyasi toqquşmalar və s.) özündə cəmləşdirə bilər.

Bu şəraitdə qərar qəbul edərkən xarici mühit haqqında daima yeniləşən məlumatlara, onların təhlilinə, yeni strateji və taktiki axtarışlara əsaslanmaq lazımdır. Beləliklə, əvvəlkindən fərqli olaraq planlaşdırma təsərrüfat tsiklinin böyük hissəsini əhatə etməlidir. Bu xarici mühitin dəyişmələrinə uyğun qərarlar qəbul etməyə imkan yaradır.

v) İşçilərə rəhbərliyin yeni üsulu-qaydası

Sənaye dövrünün firması işçiyə sadə icraçı ümumi idarəetmə mexanizminin elementi kimi baxırdı. Rəhbərliyin bu cür stili nəzərdə tutur ki, qısa müddətə işçilər hərəkətin geniş, detallaşdırılmış təlimatı almış, (bir həftədən artıq olmaqla).

İdarəetmənin yeni stili işçiyə daha böyük hərəkət azaldığı verir, onun təşəbbüskarlığını və yaradıcılıq imkanını azad edir. İndi təlimatlar əvvəlkindən daha ümumi xarakter daşıyır, tapşırıqlar isə daha uzun müddətə (bir ay) nəzərdə tutulur. Fəhlə vəzifələrini bu cür müəyyənləşdirilməsinə münasibət rəhbərlər tərəfindən tam və dəqiq təsəvvür olmasını tələb edir. Bu mənada ki, rəhbərlərdən planlaşdırmanın mahiyyətini yüksəldən təsərrüfat fəaliyyətinin məqsədlərinin aydın təsəvvür olunması tələb edilir.

q) İqtisadi təşkilatda mərkəzdənqaçma qüvvələrin genişlənməsi.

Mürəkkəb və qeyri müəyyən mühitə yaxın uyğunlaşmaq, firmanın xidmət etdiyi müxtəlif bölmələrinin tələbatlarını yaxşı görmək, fəaliyyətin yeni gəlirli növlərinə yiyələnmək üçün iqtisadi təşkilat özünün ayrı-ayrı bölmələrinə əsas menecerlərinə yüksək dərəcədə muxtariyyət və müstəqillik verməlidir. Fəaliyyətin bu cür təşkili, bölmələrin çevikliyi və sahibkarlıq aktivliyini artırır.

Bölmələrin muxtariyyəti öz əksini müstəvim və vençur (riskli) menecment adlandırılan modelə tapır. Bu cür idarə-

etmə modellərin müsbət keyfiyyətləri onların dəyişən mühitə yüksək dərəcədə uyğunlaşmaq imkanı ilə bağlıdır. Bununla belə müstəvim və vençur (riskli) menecmenti bir sıra problemlər, mənfi effektlər yaradırlar. Bunlardan:

-mərkəz tərəfindən nəzarətin itirilməsi nəticəsində bölmələr bəzən öz hərəkətlərinə rəhbərlik üçün azadlığa və müstəqilliyə o qədər böyük meyl edirlər ki, çox hallarda firmanın tərkibində və xüsusi işinin təşkilindən çıxmaq cəhdləri meydana çıxır;

-firmanın fundamental məqsədlərinin çoxlu xırda hissədə parçalanması, onların bir hissəsinin yerinə yetirilə bilməməsi və ya ümumi məqsədlərin tam sislənməsinə gətirir.

Mərkəzdənqaçma ənənələrinin mənfi nəticələrini aradan qaldırmaq üçün təcrübədə yoxlanılmış bir sıra üsullar mövcuddur, onlardan ən effektivsi planlaşdırmaadır.

### **§3. Mikroiqtisadiyyatda planlaşdırmanın məhdudluğu**

Müəssisələrin mikroiqtisadi planlaşdırması imkanları bir sıra obyektiv və subyektiv səbəblərlə məhdudlaşdırıla bilər. Onlardan ən mühümlərini nəzərdən keçirək.

#### **a) Bazar mühitinin qeyri-müəyyənliyi.**

Hər bir iqtisadi təşkilat fəaliyyətində müəyyən dövrdə mütləq qeyri-müəyyənliklə üz-üzə gəlirlər. Firmalar çox vaxt hazırkı vəziyyəti və gələcəyi barədə dəqiq (tam) məlumatla malik olurlar və bazar mühitində baş verə biləcək bütün dəyişikləri qabaqcadan görməyə qadir deyillər. Fəaliyyətin daxili və xarici şəraitini aydınlaşdırmaq üçün planlaşdırmadan istifadə olunur.

Yeni planlaşdırma qeyri müəyyənliyi aradan qaldırmaq üçün bir alətdir. Çünki planlaşdırma qeyri-müəyyənliyi azaldır.

Lakin, planlaşdırma vasitəsilə də ən güclü firma və ya firmalar alyansında qeyri-müəyyənliyi tamamilə aradan qaldırmaq mümkün olmur, və bu vacib də deyildir. Çünki, qeyri-müəyyənliyin aradan qaldırılması bazarın özünü, bazar subyektlərinin üst-üstə düşməyən maraq və fəaliyyətlərinin müxtəlifliyinin aradan qaldırılması olardı. Bazar şəraitində qeyri-müəyyən-

liklərin iştirakı mümkün hal kimi qəbul edilməlidir. Bununla belə bazar fəaliyyətinə müəyyən çərçivədə nəzarət zəruridir.

Xarici mühit üzərində nəzarətin gücləndirilməsinin iki əsas üsulu mövcuddur:

-firma daxili potensialını bazar şəraitinə nəzarət üçün istifadə edir və buna nəzarət ilk növbədə tələbat üzərinə istiqamətlənir ki, bu isə bir çox firmalara müyəssər olmayan lazımı qədər ehtiyattutumlu və uzunmüddətli vəzifədir;

-firma təsərrüfat fəaliyyətinin başqa iştirakçıları ilə əməkdaşlığı təkmilləşdirir, bu firma iştirakçısına ehtiyat xərclərini azalmağa və qısa müddətə əlverişli nəticələr əldə etməyə imkan verir.

Bazar üzərində müəyyən müsbət nəticələrlə yanaşı mənfi nəticələri də yaradır. Bu özünü bazarın inhisarlaşmasında göstərir: rəqabətin azalması, effektsiz qiymət siyasəti, defisit, təsərrüfatçılığın texnoloji səviyyəsinin aşağı düşməsi, laqeyidsizlik. Bazar və tələbat üzərində inhisar nəzarətə rəqabət qüvvələri əks təsir göstərir, belə ki, bir tərəfdən hər bir əmtəənini evəz-edici, digər tərəfdən-antiinhisar fəaliyyət meydana çıxır.

Beləliklə, firmalar iki təhlükə arasında tarazlaşmağa məcburdurlar tez və gözənilməz dəyişikliklərin təsiri və yeni rəqiblər dövlət tərəfindən qoyulan hədlər.

b)Planlaşdırma xərcləri.

Planlaşdırmanın həddi onun təşkili və həyata keçirilməsinə sərf olunan xərclərin həcmi ilə müəyyən olunur. Planlaşdırma təcrübəçilərinin qeyd etdiyi kimi plan fəaliyyətinin genişləndirilməsi müəyyən əlavə xərclər tələb edir ki, bunlara aiddir:

-tədqiqat xərcləri;

-bölmələrin təşkili xərcləri;

-əlavə işçilərin cəlb edilməsi xərcləri.

Burada söhbət elə defisit vəsaitlərdən gedir ki, onlar başqa daha mühüm iqtisadi vəzifələrin həlli üçün istifadə oluna bilərdi. Əgər pul ilə bağlı olmayan xərclərdən söhbət açsaq, görərik ki, planlaşdırma defisit və çox məhdud, mühüm kateqoriya olan vaxt məsarifini tələb edir.

Firmalar özlərinə rəva bilərəm ki, bu cür xərcləri həyata keçirsin və həmçinin planlaşdırma ilə məşğul olsun? Bəli, çünki planlaşdırmaya çəkilən xərclər, qeyd edildiyi kimi firmaların fəaliyyətində bir sıra üstünlüklər yaradır. Ona görə də sualı bu cür qurmaq lazımdır: planlaşdırmanın miqyasını genişləndirmək üçün lazım olan əlavə xərclər necə olmalıdır?

Planlaşdırmanın minimal nəticəsi iqtisadi fəaliyyətdə kobud səhvlərə yol verməkdir, yeni gələcəkdə xoşa gəlməz halların olmasını qabaqcadan görmək qabiliyyətinə yiyələnib, onları aradan qaldırmaqdır. Əgər planlaşdırmaya sərf olunan xərclər bu nəticəyə gətirib çıxarsa, demək olar ki, bu da məqbuldur.

Planlaşdırma xərcləri əlavə müsbət effekt yaradıldığı halda aparılmasına tələsmək lazım deyil, belə ki, onun dəyəri daha yaxşı planın yaradılmasına xərclənə bilər.

Beləliklə, planlaşdırmanın minimal xərcləri elə xərclərdir ki, iqtisadi təşkilatın yaşamasını təmin edir, hər hansı əlavə xərclər isə onun inkişafını şərtləndirir.

Optimal xərclərin müəyyən edilməsindəki çətinlik ondan ibarətdir ki, planlaşdırmadan alınan gəliri miqdar metodları vasitəsilə dəqiq ölçmək olmur. Təcrübəli menecer plan fəaliyyətinin effektini keyfiyyət və subyektiv metodlardan istifadə etməklə müəyyən edə bilər.

v) Firma fəaliyyətinin miqyasları.

Firma fəaliyyətinin miqyasları təşkilatda planlaşdırmanın imkanlarını məhdudlaşdırır və ya genişləndirə bilər.

Planlaşdırmanın həyata keçirilməsində üstünlük iri firmalara məxsusdur, çünki onlar öz gələcəklərini görmək üçün lazım olan potensiala malikdirlər: çünki:

-onların maliyyə imkanları yüksəkdir;

-onlar əksər hallarda ciddi elmi və layihə təkmilləşdirmələri ilə məşğul olurlar;

-onlar yüksək ixtisaslı işçilərə malikdirlər və bu cür yüksək ixtisaslı işçiləri kənardan cəlb etmək və s. imkanlarına malikdirlər.

İri firmalar bir qayda olaraq öz tərkibində xüsusi plan bölmələrinə malikdirlər. Bununla belə hətta mötəbər iqtisadi təşki-



latlar plan strategiyasını müəyyən etmək üçün kənardan ixtisaslaşmış məsləhətçilər cəlb edə bilirlər. Son on ildə strateji planlaşdırmanın sürətlə genişlənməsi ilə əlaqədar bəzi məsləhətçi firmalar yaranmışdır. Belə firmaları bəzən «strategiya salonları» adlandırırlar.

Çox da böyük olmayan iqtisadi təşkilatlar üçün daha başa gələn strategiyalar üzrə geniş miqyaslı plan işi aparmaq çətinidir. Lakin onlar aşağıdakıları həll edə bilirlər:

-planlaşdırmanın bəzi formalarından istifadə etmək, xüsusilə operativ planlaşdırmadan;

-məşhur kompaniyalar və tədqiqatçılar tərəfindən yaradılmış strategiyaların hazır modellərini tətbiq etməklə təşkilatın inkişafına uyğun özünün strategiyasını müəyyən etməyə səy göstərmək.

Kiçik təşkilatlarda planlaşdırmanın həyata keçirilməsinin çətinliyinə baxmayaraq iri firmalara nisbətən planlaşdırma ona daha çox vacibdir. Bu cür təşkilatlar xarici mühitin nəzarətinə daha az məruz qalırlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, planlaşdırmanın xırda firmanın öz üstünlükləri var. Bunlardan başlıcası ondan ibarətdir ki, bu cür təşkilatın daxili mühiti çox sadədir, buna görə də onun fəaliyyəti daha çox müşahidə oluna bilər. Bununla yanaşı xırda təşkilatda xüsusi psixoloji və sosial abuhava yaratmaq asandır, bu da adamları təşkilatın maraqları və məqsədləri ətrafında birləşdirməyə imkan verir.

q) keçid dövründə bazarın xüsusiyyəti.

Keçid dövrü bazarının qeyri-kamilliyi biznesin və planlaşdırmanın müterəqqi formalarının geniş tətbiqini məhdudlaşdıran ümumi bir cəhətdir.

Belə şəraitdə planlaşdırmanı məhdudlaşdıran amillərə aşağıdakıları aid etmək olar:

a) bazaradakı yüksək dərəcədə qeyri-müəyyənlik;

b) ictimai həyatın bütün sferalarında davam edən global dəyişikliklər və toqquşmalar (iqtisadi, siyasi, sosial, mənəvi və s.);

v) iqtisadi təşkilatlarda kapital yığımının aşağı səviyyəsi;

q) sahibkarların davranışını tənzimləyən effektiv hüquqi və etik normaların olmaması;

d) keçid dövrü bazarında firmadaxili planlaşdırmanın perspektivlərini yüksək qiymətləndirmək lazımdır. Belə ki, onlar firmanın yaşaması ilə, onun fəaliyyətinin inkişafı ilə bilavasitə bağlıdır. Hazırda firmadaxili planlaşdırma əsasən özünün «intiuitiv» mərhələsini yaşayır-bizneslə müvəffəqiyyət sahibkarın istedadından, zəkasından və enerjisindən asılıdır. Sabit, özünü göstərən iqtisadi təşkilatların meydana gəlməsi, planlaşdırmanı genişləndirmək üçün imkanları artıracaqdır.

#### **§4. Mikroiqtisadiyyatda işgüzar əməkdaşlıq və birgə planlaşdırma fəaliyyətinin formaları**

Mikroiqtisadiyyatda işgüzar əməkdaşlıq dedikdə biz təsərrüfat subyektlərinin qarşılıqlı razılıq əsasında yaranmış vahid təsərrüfat məqsədlərinin və hərəkətlərinin düşünülmüş əlaqələr sistemini başa düşürük.

Mikroiqtisadiyyat subyektlərinin işgüzar əməkdaşlığı, düşünülmüş nisbi möhkəmlik, iqtisadi məhsuldarlıq xüsusiyyətlərinə malikdir. Qarşılıqlı düşünülmüş əlaqələndirmə çox hallarda bazar mexanizminin hərəkətini doğmur, əksinə onu əvəz edir və işgüzar münasibətlərin effektiv formaları ilə, təkmilləşir, hərəkətlərin düşünülmüş əlaqələndirilməsinin məqsədləri firmanın təbiəti üçün xarakterik əsas-xərclərin minimallaşması və gəlirlərin optimallaşması sayılır.

Mikroiqtisadiyyatda işgüzar əməkdaşlığın və fəaliyyətin birgə planlaşdırılmasının formaları kifayət qədər müxtəlifdir, onlar aşağıdakı cəhətlərin müəyyən parametrləri ilə xarakterizə olunurlar: a) əməkdaşlığın vaxtı; b) əməkdaşlıq çərçivəsində asılılığın dərəcəsi; q) əməkdaşlıq edən tərəflər arasında mübadilənin xarakteri.

Bu cəhətlərin xüsusi birləşməsindən asılı olaraq onların arasındakı əməkdaşlığın və fəaliyyətin birgə planlaşdırılmasının aşağıdakı formalarını ayırmaq olar: a) kontrakt münasibətlər; b) möhkəm əsaslarla maliyyə və kommersiya xidmətlərinin təklifi; v) kapitalda iştirak; q) sahibkarlıq şəbəkələri.

**Kontrakt münasibətləri.** Qeyri-müəyyənliyin aradan qaldırılmasının və öz fəaliyyətini planlaşdırma imkanını qazanmanın ən etibarlı üsulu kontrakt münasibətləridir. Onlar dünyanın inkişaf etmiş ölkələrinin iqtisadiyyatında geniş tətbiq olunurlar. 90-cı illərin əvvəllərinə qəribə dünyasında bütün məhsul sövdələşmələrinin üçdə iki hissəsi kontrakt xarakteri daşımışdır.

Kontrakt münasibətlərinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, potensial istehsalçı istehsalını bacardığı məhsulun əvvəl alıcısını tapır sonra isə müvafiq hazırlıqdan sonra məhsulu istehsal edir. Potensial alıcılar və satıcılar arasındakı sövdələşmə kontraktla rəsmiləşir. Haradakı, kifayət qədər uzun müddətli tədarük edilən və ya satın alınan məhsulun qiyməti və həcmi müəyyən olunur.

Kontrakt, sövdələşmədə iştirak edən hər iki tərəf üçün sərfəlidir. Bir tərəfdən istehsal edib satmamaq riski əhəmiyyətli dərəcədə azalır. Kontrakt istehsalın planını qabaqcadan tərtib etməyə, onu zəruri ehtiyatlarla təmin etməyə, iri firmada maliyyə planını-elmi-tədqiqat planlarını tərtib etməyə imkan verir. Digər tərəfdən, kontrakt münasibətlərinin iştirakçıları tərəfindən məhsul və onun mühitinin birgə müəyyən edilməsi baş verir. Sövdələşmənin aparılan xarakteri istehlakçının daha dəqiq nəzərə almağa imkan verir. Kütləvi istehsalın yerinə məhsulun fərdi sifarişlər ilə istehsalı gəlir. Yüksək texnoloji səviyyədə istehsalda sifarişçinin fərdi xüsusiyyətlərinin hesabının mümkünlüyü tez uyuşan, tez dəyişdirilə bilən avadanlığın, kompyuter sistemlərinin tətbiqini yüksəldir. Fərdi sifarişlə olunan məhsulların ilk nümunələri avtomobil sənayesində meydana gəlmişdir. Vahid konveyer xəttində gələcək sahibin zövqünə uyğun olaraq hər bir maşın müxtəlif yığılır və tənzimlənir.

Lakin planlaşdırma hüdudlarını genişləndirməyin başqa üsulları kimi kontraktlar da mütləq və universal vasitə deyil, belə ki, tərəflərin biri tərəfindən öhdəliklərin yerinə yetirilməməsi riski aradan qaldırmır. Öhdəliklərin yerinə yetirilməsinin səbəbləri xarici mühitin bütün faktorlarının, o cümlədən təbiət və siyasi kortəbiiyyətin təsirləridir. Ənənəvi olaraq daha etibarlı tərəf müqabil iri firmalardır.

**Daimilik əsasında maliyyə və kommersiya xidmətinin verilməsi.** Məhsul və satış siyasəti ilə bağlı olan əlaqələrlə yanaşı bazar iqtisadiyyatı üçün kommersiya və maliyyə xidmətlərinin təklifi üzrə xüsusilə kommersiya və bank əlaqələri sahəsində möhkəm əlaqələr xarakterikdir. Bank krediti sahəsində əməkdaşlığın daha parlaq təzahürü kredit xətləridir.

Kredit xətləri elə bir kredit formasıdır ki, bank müştəriyə imkan yaradır ki, müəyyən olunmuş limit həddində müəyyən müddətə borc götürsün. Borc götürmə barədə sövdələşmə bir dəfə, kredit xəttini açılışında başlanır, əlavə borc-götürmə hallarında əlavə danışıqlar aparılmır. Beləliklə, bank ilə müştəri arasındakı münasibətlər qabaqcadan şərtləndirilmiş xarakter alır. Müqavilənin hər tərəfi üçün öz işgüzar mühiti üzərində nəzarət imkanı artır. Bank kifayət qədər yoxlanılmış və etibarlı daimi müştəri əldə edir. Firma öz növbəsində mövsümlük effektindən istifadə edə bilər. Belə ki, mövsümlük effekti ilə üzləşən kənd təsərrüfatı və başqa firmaları mövsümü kredit xətlərindən istifadə edə bilərlər, bu da onlara tələbatın aşağı düşdüyü dövrdə və məhsul satışına təbii və ya şərtlənmiş tələbat səviyyəsinin aşağı olduğu dövrlərdə dövriyyə üçün vəsait əldə etməyə imkan verir.

Bank həmçinin fəvqəladə halda müştəriyə kredit verməyi öhdəsinə götürə bilər. Əksər hallarda təsdiqlənmiş kredit xətti ənənəvi bank krediti üzrə təminat olur.

Firma həmçinin artım üçün optimal imkanları təmin etmək məqsədilə bazar şəraitinin dəyişmələrinə uyğunlaşmaq yolu ilə yenidən bərpa edilmiş kredit xəttindən istifadə edə bilər. Müştəri müəyyən edilmiş vaxt çərçivəsində borc ala bilər, onları hissə-hissə və ya tam ödəməklə yenidən borc ala bilər.

Kredit xətlərinin fəaliyyət müddəti bir neçə aydan 3-5 ilə qədər dəyişir. Axırncı vəziyyət imkan verir ki, kredit xətləri strateji planlaşdırma məqsədləri üçün istifadə edilsin.

**İcarə, işgüzar əməkdaşlığın forması kimi.** İşgüzar əməkdaşlıq nöqtəyi nəzərdən daha çox inkişaf etmiş və inteqrasiya edilmiş icarə formalarından biri frənçayzinqdir (frənçayzin, frənşiza terminin etimologiyası əmələ gəlmə tarixi nöqtəyi

nəzərdən françayzinq müəyyən imtiyazların bir firmadan digərinə verilməsi deməkdir). Müqavilə münasibətləri sistemi kimi françayzinqin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, iri firma müstəqil xırda müəssisə ilə müqavilə bağlayır, müəyyən növ məhsul və xidmətləri onun ticarət markası adı ilə istehsalı və ya satışı üçün xüsusi hüquqlar verir. Bu zaman baş firma istifadəyə (icarəyə) təsərrüfatçılıq prosesinin aşağıdakı elementlərini verir:

- ticarət markası;
- texnologiya, o cümlədən biznesin texnologiyası;
- lisenziya.

Birinci dəfə françayzinq XIX əsrin ikinci yarısında sənayedə tətbiq olunmuşdur, bu gün iqtisadiyyatı inkişaf etmiş ölkələrdə o biznes və əhaliyə xidmətin demək olar ki, bütün növlərini əhatə edir. Françayzinq xırda xüsusi biznes açmağın ən effektiv formalarından biridir.

Françayzinq münasibətləri uzunmüddətli əvvəlcədən planlaşdırılmış xarakter daşıyır. İşgüzar əməkdaşlığın bu cür forması çərçivəsində françayzin satıcıları və alıcıları arasında intensiv məlumat mübadiləsi gedir. Françayzinq inkişaf etdikcə müqavilə iştirakçılarının aşağı dərəcədə inteqrasiyalaşmış və zəif formalaşmış hərəkətlərinin əlaqələndirmə üsulu franşizo alıcıların hüquqi cəhətdən tərtib olunmuş, idarəetmənin stili ilə sıxışdırılır. Əlaqələndirmə davamı bir forma alır, baş kompaniya kiçik firmaların strategiyanın əsas elementlərini və hərəkətlərinin konkret üsullarını müəyyən edir. formal yanaşma ilə yanaşı franşizin əksər satıcıları münasibətlərinin mülayim, qeyri formal etik məsuliyyətə əsaslanan stilini bərpa etməyə və həyata keçirməyə istiqamətlənir. Əməkdaşlığın bu formasının özünün zəif cəhətləri və problemləri vardır, lakin təcrübə göstərir ki, françayzinq münasibətlərindən istifadə edən firmaların iflasa uğrama faizi bütövlükdə yeni, firmalarından beş-altı dəfə azdır.

**Kapitalda iştirak.** Kapitalda iştirak, yəni bir firmanın digər firmayın kapitalının bir hissəsinə sahib olmaqdır. Bu da işgüzar münasibətlərin əlaqələndirilməsinin ən güclü və effektiv üsullarından biridir. Kapitalda iştirakın ən inkişaf etmiş forması Xoldinqdir. Sözün geniş mənasında xoldinq başqa kompaniya-

ların müəyyən miqdarda aksiyalarını əldə saxlayan kompaniya deməkdir.

Kompaniyaların xolding tərkibində inteqrasiyası iki üsulla həyata keçirilir: şaquli və üfüqi. Şaquli inteqrasiya o deməkdir ki, baş kompaniya xolding firmaları podratçı firmalar və müştəri firmalar çərçivəsində inteqrasiya edir. Yeni vahid texnoloji zəncirə daxil olan firmalar birləşirlər. Beləliklə, xarici sövdələşmələrin böyük bir hissəsi firmadaxili sövdələşmələrə cəlb edilir. Nəticədə xolding iştirakçıları daimi və sabit xammal, kapital, fəhlə qüvvəsi almağa təminat alırlar. Həmçinin lazımı iqtisadi ehtiyatların əldə olunmasına sərf olunan xərcləri nizamlayırlar.

Sovet dövründə şaquli inteqrasiya mərkəzi idarəetmə orqanlarının direktivləri əsasında məcburi keçirilirdi. Sovet tipli şaquli inteqrasiya bazar şəraitindəki şaquli inteqrasiyadan onunla fərqlənir ki, onun məqsədi iqtisadiyyatda mərkəzləşdirilmiş idarəetməni gücləndirsin, bütün xalq təsərrüfat çərçivəsində daha şərt və qarşılıqlı əlaqəli təsərrüfat strukturu yaratsın. Bazar şəraitində şaquli inteqrasiya isə ayrıca firmanın məqsədlərinə xidmət edir, baxmayaraq ki, hər iki halda eyni effekt bazar qanunlarının fəaliyyət sferasının daralmasına nail olunur. Bundan əlavə, firma şaquli inteqrasiya tətbiq edərkən transaksiya xərclərini, yeni bazar sövdələşmələrinə görə sərf olunan xərcləri azaldır.

Üfüqi inteqrasiya vahid zəncirlə bir-biri ilə bağlı olmayan podratçı-istehlakçı firmaların birləşməsi deməkdir. Üfüqi inteqrasiya çərçivəsində fəaliyyət növləri əksər hallarda yaxın qonşu xarakter daşıyır. Məsələn, müəssisələr vahid xammal mənbəyindən, başqa iqtisadi ehtiyatlardan istifadə edirlər və ya oxşar bir-biri ilə kəsişən fəaliyyət növləri ilə məşğul olurlar. Üfüqi inteqrasiya maliyyə sferasında geniş yayılmışdır. Burada vahid xoldingin çərçivəsində banklar, sığorta kompaniyaları, əmlakla əməliyyat üzrə kompaniyalar və başqa müəssisələr, konsaltinq firmalar və başqaları birləşə bilirlər. Xoldingdə birləşmə iri bank ətrafında baş verir yeni bank xoldingi adlanan xolding formalaşır.

Xolding sisteminə daxil olan işgüzar vahidlərin inteqrasiyasının səviyyəsi nöqteyi-nəzərdən başlıcası, xoldingi, aktiv, passiv və çarpaz növlərə ayırmaqdır. Aktiv xolding firmanın əsasını qoyanlardan ayrılmış, xoldingə daxil olan müəssisələri idarə etmək məqsədilə ilə aksiyalar (ən çoxu nəzarət aksiyaları) paketi əlində saxlayan xoldingdir. Passiv xolding sırf maliyyə təşkilatıdır, o öz təsisçilərindən ayrıca qrupa çərçivəsində alınan pul vəsaitini bölüşdürmək üçün yaradılmışdır. Burada baş (ana) kompaniyanın təsir dərəcəsi əvvəlki halda olduğundan aşağıdır.

Çarpaz xolding o deməkdir ki, xoldingə daxil olan kompaniyalar bir-birlərinin aksiyalarına çarpaz malik olmağı həyata keçirir. Xüsusi xolding kompaniyası yaradılmır. Lakin xolding qrupasında hamı tərəfindən tanınmış mərkəz vardır. Hansı ki, qrupanın kompaniyalar üzərində idarəetmə nəzarətini həyata keçirir. Burada da inteqrasiya və birgə planlaşdırma səviyyəsi əvvəlki halda olduğundan aşağıdır. Çarpaz xolding kapitalda iştirak etmənin ən çevik formalarından biridir. O Yaponiya iqtisadiyyatında Keyreysi şəkildə geniş tətbiq olunur, bu da üfuqi və ya şaquli inteqrasiya etmiş sahibkar qruplardır ki, həmin aksiyalara çarpaz sahibkar qrupları, həm də qəbilə mülkiyyətçisi formasında mövcuddurlar. Keyreysi qrupunun özəyini bank və ya yüksək olmayan faizlə uzun müddətə ssuda verməyə hazır olan, firmatəşkil edir. Keyreysin payına Yaponiya kompaniyalarının ümumi aktivinin və gəlirlərinin dördü bir hissəsi düşür. Keyreysi modeli çoxlu qərb kompaniyaları üçün təqlid nümunəsi olmuşdur. ABŞ-da Keyreysi tipli inteqrasiyanı IBM Ford kimi iri kompaniyalar təşkil edirlər. Bu kompaniyalar özlərinin əsas podratçılarının və perspektivli texnologiya yaratmaq sahəsində çalışan firmaların aksiyalarını əldə edirlər.

Planlaşdırmanın xüsusilə də strateji planlaşdırmanın xolding çərçivəsində funksiyası çox inkişaf etmişdir.

Birincisi, xolding qrupaları üçün birgə strategiyayı işləyib hazırlamaq xarakterikdir. Xoldinglərin ümumi strateji məqsədlərinin tərkibinə aşağıdakılar daxildir:

-işgüzar vahidlər arasında üfuqi və şaquli investisiyalar nöqtəyi-nəzərindən kompaniyaların yaradılması;

-həm milli, həm də beynəlxalq bazarda rəqabətdən müdafiə olunması;

-yeni bazarlara girmək yolundakı maneələri dəf etməyə sərf olunan xərclərin azadılması;

-fond göstəricilərinin yaxşılaşdırılması;

-miqyasda qənaətə nail olunması.

İkincisi, ümumi strateji məqsədləri xoldinq çərçivəsində müəyyən etməklə yanaşı, onun tərkibinə daxil olan işgüzar vahidlər üçün strategiya elementləri müəyyənləşdirilir. Xoldinq kompaniyaları səviyyəsində vahidlərin nisbi muxtariyyəti şəraitində əsasən onların fəaliyyətinin maliyyə parametrləri müəyyən edilir.

Xoldinqlərdə strateji planlaşdırmanın üçüncü cəhəti qrupa tərkibində işgüzar vahidlərin ümumi və funksional strategiyasının əlaqələndirilməsidir.

Cari, operativ planlaşdırma, əksərən, ayrıca təsərrüfat vahidi səviyyəsində həyata keçirilir.

Xoldinqlərin yaradılması iki əsas üsulla aparılır:

-dövlətin aktiv iştirakı və maliyyə yardımı ilə;

-iri müstəqil firmaların və bankların səyləri ilə.

Sahibkarlıq şəbəkələri. Firmalar xarici mühitdəki qeyri-müəyyənliyi azaltmaq üçün kontraktlarla, yanaşı sahibkarlıq şəbəkəsi kimi qarşılıqlı təsir formasından istifadə edə bilərlər. Sahibkarlıq şəbəkələri elə firmaları birləşdirirlər ki, onlar iqtisadi cəhətdən biri-birlərində çevik qarşılıqlı münasibət, qarşılıqlı etibar əsasında qurulmuş əməkdaşlıq əsasında maraqları vardır. Adi bazar sövdələşmələrindən fərqli olaraq şəbəkə çərçivəsində münasibətlər qanununun gücü ilə möhkəmlənir, onlar əxlaq-etik normalarla, ehtibarlıq münasibətlərlə möhkəmlənir.

Şəbəkənin təşkili üçün ilkin əsas, firmaları və ya subpodrat münasibətlərini birləşdirən vahid texnoloji və ya kommersiya zənciridir. Şəbəkələr şaquli inteqrasiyanın verdiyi üstünlüklərə yiyələnməyə imkan verir, bununla yanaşı çevik,



quruluşun xarici mühitinin dəyişmələrinə yaxşı uyğunlaşan xeyirləri saxlamağa imkan verirlər. Şəbəkələrin konkret üstünlüklərinə aşağıdakılar aiddir: firma üçün vacib olan məlumatların tez yayılması yenisinin yaradılması, yeniliklərin tətbiqinin tezləşdirilməsi, şəbəkələrin iştirakçıları arasında riskin bölüşdürülməsi.

Firmaların müvəqqəti birləşməsi. Bazar iqtisadiyyatında əməkdaşlığın yeni effektiv forması olan firmaların müvəqqəti birləşməsi forması, özünü doğrultmuşdur. Müvəqqəti birləşmə sahibkarlıq layihəsini həyata keçirmək üçün və ya əməkdaşlığı daxil olmuş ayrı-ayrı firmaların nisbi üstünlüklərini birləşdirməyi və istifadə etməyi həyata keçirmək üçün yaradılır. Sahibkarlıq şəbəkələri ilə müqayisədə müvəqqəti birləşmələrin fərqi və yeniliyi bundan ibarətdir:

-iştirakçılar arasındakı alyans birgə fəaliyyət məqsədlərinin böyük konkretliyi və müəyyənliyi ilə fərqlənir, strateji xarakter alır;

-birgə fəaliyyətdən iqtisadi uduş təkcə xərclərə qənaətlə bağlı deyil, korporasiya iştirakçılarının xərclərinin birləşdirilməsi ilə bağlıdır, bu aşağıdakı innovasiya nəticələrinə gətirib çıxarır: dünya səviyyəsinə uyğun texnoloji yeniliklərin və milli infrastrukturun yaranmasına, bütün ölkə ərazisində kompyuterlərin və istehsal avadanlığının vahid şəbəkədə birləşməsinə yeni bazarlara çıxmağa; əməyin təşkilinin qabaqcıl sistemlərinin öyrənilməsinə və s.

Müvəqqəti birləşmələrin məşhur formalarına müvəqqətilik əsasında yaradılmış birgə müəssisələri, strateji alyansları və virtual adlanan korporasiyaları aid edirlər. Bu formalar arasındakı fərq əsasən səviyyədən, integrasiyanın müddətindən və əməkdaşlığın təşkili formasından asılıdır. Birgə müəssisələr dəqiq hüquqi və təşkilatı tərtibatı olar birlikdir: yəni, öz xüsusi kapitalı, idarəetmə aparatı, firmaya təhkim olunmuş güclü işçi heyəti olan birlikdir. Strateji alyansın fəaliyyəti birgə strateji istiqamətləri ilə bağlı olan tərəfmüqabillər (tədarükcülər, alıcılar, istehlakçılar) arasındakı möhkəm uzunmüddətli münasibətlər deməkdir. Strateji alyanslara xarakterik misal elmi-texniki

alyanslardır (ETA) yeni birgə maliyyələşmə ETKB barədə müqavilə əsasında müxtəlif ölçülü firmaların öz arasındakı möhkəm münasibətləri, məhsulun işlənilib hazırlanması və ya təkmilləşdirilməsidir.

Virtual korporasiyalar konkret layihəni həyata keçirmək üçün konkret əlverişli vəziyyətdən effektiv istifadə etmək üçün öz səylərini birləşdirmiş müəyyən müddət ərzində birgə fəaliyyət göstərən müstəqil firmalar qrupudur. Virtual korporasiyanın müəssisələri müasir informasiya sistemləri ilə, insan və maliyyə ehtiyatlarından qarşılıqlı istifadə etməklə birləşmişlər. Virtual korporasiya fəaliyyətinin nəticələri müəyyən razılığa uyğun olaraq onun iştirakçıları arasında bölünür. Adətən virtual korporasiyalar texnoloji və sahibkarlıq nöqtəyi nəzərində daha çox «irəliləndilmiş» sahələrdə yaradılır, məsələn, telkommunikasiya kompyuter və bu kimi sahələrdə.

## **FƏSİL VIII. FİRMA FƏALİYYƏTİNİN PLANLAŞDIRILMASI**

### **§1. Planlaşdırmanın idarəedici anlayışı**

Planlaşdırma menecmentin tərkib hissəsidir.

*Tərif.* Planlaşdırma firmanın (təşkilatın) məqsədlərini onun fəaliyyətinin nəticələrini və müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün vacib olan ehtiyatları qabaqcadan görmək bacarığı deməkdir.

Planlaşdırma aşağıdakı vacib suala cavab verməyi tələb edir:

1. Təşkilat özünü necə görmək istəyir?
2. Hazırda təşkilat harada yerləşir, onun fəaliyyətinin yekunları və şəraiti necədir?
3. Təşkilat hara hərəkət etmək istəyir?
4. Təşkilatın məqsədlərinə neçə, hansı ehtiyatların köməyi ilə çatmaq olar?

Planlaşdırma menecment prosesinin ilk və çox əhəmiyyətli mərhələsidir. Firma tərəfindən yaradılan planlar sistemi əsasında sonradan planlaşdırılmış işlərin təşkili həyata keçirilir, onların həyata keçirilməsi üçün hərəkətə gətirilmiş heyətin əsaslandırılması, nəticələrə nəzarət və onların plan göstəriciləri nöqtəyi-nəzərindən qiymətləndirilməsi müəyyənləşdirilir.

Müasir «menecmentin» «atalarından» biri A.Fayol qeyd etmişdir: «idarə etmək qabaqcadan görmək deməkdir», «qabaqcadan görmək isə demək olar ki, hərəkət etmək deməkdir».

Planlaşdırma sadəcə olaraq bütün zəruri hərəkətləri nəzərə almaq bacarığı deyil. Bu hələcədə işin gedişində meydana çıxacaq hər hansı gözlənilməzliyi qabaqcadan görmək və onun öhtəsindən gəlmək bacarığıdır. Firma öz fəaliyyətində riski tamamilə aradan götürə bilməz, lakin səmərəli qabaqcadan görmənin köməyi ilə onları idarə etməyi bacarar.

### **§2. İqtisadi təşkilatda planlaşdırmanın prinsipləri**

Planlaşdırmanın prinsipləri iqtisadi təşkilatda, plan fəaliyyətinin xarakterini və məzmununu müəyyən edir. Planlaşdırmanın prinsiplərinə düzgün əməl olunması firmanın səmərəli

işi üçün zəmin yaradır və mənfi nəticələrin meydana çıxması imkanını azaldır.

**A.Fayol** planlaşdırmanın 4 əsas prinsipini müəyyən etmişdi və onları hərəkətin yaxşı proqramının ümumi cəhətləri adlandırılmışdı. Bunlar: birlik, fasiləsizlik, çeviklik, dəqiqlikdir.

**R.Akoff** çox-çox sonra planlaşdırmanın daha bir hakim prinsipini möhkəmlətdi. Bu da iştirak prinsipi idi.

Birlik prinsipi. Birlik prinsipi onu nəzərdə tutur ki, iqtisadi təşkilatda planlaşdırma sistemli xarakter daşmalıdır.

Sistem anlayışı aşağıdakıları əks etdirir:

- 1.elementlərin cəminin varlığı.
- 2.onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqə.
- 3.sistem elementlərinin inkişafının vahid istiqamətinin olması, ümumi məqsədlərə-istiqamətlənən davranış.

«Sistem» anlayışının tərkibinin əsasını təşkil edənlər firmadaxili planlaşdırmada öz əksini necə tapmalıdır? «Əlaqələndirmə və inteqrasiya» kateqoriyalarından istifadə edərək onları təsvir etmək olar.

Təşkilatda planlaşdırmanın elementləri ona daxili olan bölmələr və planlaşdırma prosesinin ayrı-ayrı hissələridir. Bölmələr arasında qarşılıqlı əlaqə üfuqi səviyyədə əlaqələndirmə əsasında həyata keçirilir, yəni funksional bölmələr (marketing şöbəsi, istehsal şöbəsi, maliyyə şöbəsi və s.) səviyyəsində.

Plan fəaliyyətinin vahid istiqaməti, iqtisadi təşkilatın bütün elementlərinin məqsəd ümumiliyi, bölmələrin şaquli birliyi çərçivəsində mümkün olur.

Ayrı-ayrı funksional bölmələrin fəaliyyətinin planlı əlaqələndirilməsi özünü aşağıdakılarda göstərir:

-əgər planlaşdırma, verilmiş səviyyənin ayrı-ayrı vahdlərinin planlı fəaliyyəti ilə bağlı deyilsə, onda təşkilatın heç bir hissəsinin fəaliyyətini səmərəli planlaşdırmaq olmaz;

-bölmələrin birinin planında hər hansı dəyişiklik, başqa bölmələrin planlarında özünü göstərməlidir.

Planlı fəaliyyətin inteqrasiyası onu nəzərdə tutur ki, təşkilatda planlaşdırmanın nisbətən xüsusiləşmiş prosesləri, müxtəlifliyi mövcuddur, lakin sistemarası hər bir firma ümumi

strategiya əsasında hərəkət edir. Hər bir ayrıca plan isə bütövlükdə daha yüksək bölmənin və təşkilatın planının bir hissəsi kimi çıxış edir. Təşkilatlarda tərtib olunmuş planlar sadəcə olaraq bir cəm, sənəd yığıcı deyil, bir-biri ilə bağlı bir sistemdir.

İştirak prinsipi. İştirak prinsipi birlik prinsipi ilə sıx bağlıdır. İştirak prinsipi o deməkdir ki, iqtisadi təşkilatın hər bir üzvü tutduğu vəzifəsindən, yerinə yetirdiyi funksiyadan asılı olmayaraq plan fəaliyyətinin iştirakçısıdır. Yeni planlaşdırma prosesi onların hamısını özünə cəlb etməlidir.

İştirak prinsipini reallaşdırmağın aşağıdakı müsbət xüsusiyyətləri vardır.

Birincisi, təşkilat iştirakçılarının hər bir üzvü təşkilatın dərinə qavranması, onun həyatının müxtəlif cəhətlərini bilməyi edirlər. O, əvvəlkindən fərqli olaraq təşkilat haqqında daha geniş və obyektiv məlumat əldə edir. Ümumiyyətlə firma-daxili informasiya mübadiləsi prosesi asanlaşır.

İkincisi, təşkilatın üzvlərinin, o cümlədən sırayı işçilərin planlaşdırma prosesində şəxsi iştirakı ona gətirib çıxarır ki, təşkilatın planı, işləyənlərin şəxsi planı olur, təşkilatın məqsədlərinə nail olmaqda iştirak etmək isə işçilərin şəxsi tələbatlarının ödənilməsinə təmin edir.

Üçüncüsü, iştirak prinsipinin tətbiqi onun üçün şərait yaradır ki, planlaşdırmada iştirak edən işçilər özlərini şəxsiyyət kimi inkişaf etdirirlər. Onlarda yeni vərdişlər, yeni biliklər yaranır, şəxsi imkanlarının üfuqi genişlənilir, deməli təşkilat öz gələcək vəzifələrinin həlli üçün əlavə ehtiyatlar əldə edir.

Kollektivin üzvlərinin planlaşdırmada iştirakı «keyfiyyət dərnəkləri» kimi strukturlar çərçivəsində təşkil oluna bilər.

«Keyfiyyət dərnəkləri» Yaponiyada 60-cı illərin əvvəllərində yaranmışdır. «Keyfiyyət dərnəkləri» keyfiyyət üzərində daxili nəzarəti həyata keçirir, yeni problemin həlli xarici təsir olmadan fəhlələr tərəfindən aparılır.

Keyfiyyət dərnəyi böyük olmayan (6-10) işçi qrupundan ibarət olub, işlə bağlı problemlərin təhlilini həyata keçirirlər.

Müasir şəraitdə keyfiyyət dərnəklərinin fəaliyyət sferası onların adında təsvir olunduğundan çox-çox genişdir. Dərnək-

lərdə keyfiyyət üzərində nəzarət strategiyasının müzakirəsi firmanın ümumi məhsuldarlığının yüksəldilməsinin daha mühüm məsələlərinin öyrənilməsi ilə tamamlanır. İşçilər innovasiya, texnologiya, təhsil məktəblərinin təhlilinə cəlb olunurlar, firma fəaliyyətinin əsas məsələlərinin həllində yenilikçilik və yaradıcılıq axtarırlar atmosferini yaradırlar.

Bəzən dərnəklərin iclasları işdən sonra könüllülük əsasında keçirilir. Bəzi hallarda kompaniyanın rəhbərliyi keyfiyyət dərnəklərinin fəaliyyətini müstəqil təşkil edir və onların iş vaxtında keçirilməsini qərarlaşdırır, iş günü qurtardıqdan sonra keçirilən iclaslar üçün əlavə iş günü haqqı ödənilir.

**Fasiləsizlik prinsipi.** Fasiləsizlik prinsipinin mahiyyəti aşağıdakılardan ibarətdir:

-müəssisələrdə planlaşdırma prosesi müəyyən çərçivədə daim həyata keçirilməlidir;

-işlənmiş planlar fasiləsiz olaraq bir-birlərini əvəz etməlidirlər (birinci ikincini, ikinci üçüncünü və s.).

Fasiləsiz planlaşdırmanın şərtlərindən ikincisinə, planların fasiləsiz olaraq bir-birini izləməsinə kompaniyalar, bir qayda olaraq əməl edirlər. Bununla belə kompaniyalar tərəfindən planlaşdırma prosesini dayandırmaq halları da az deyil. Belə ki, firmalar planı ilin birinci hissəsində işləyib hazırlayırlar, onu təsdiq edirlər və planlaşdırmanı gələn dövrün əvvəlinə kimi dayandırirlar.

Planlaşdırma prosesi aşağıdakı mühüm şərtlərə görə fasiləsiz olmalıdır:

-xarici mühitin qeyri müəyyənliyi və dəyişikliklərinin nəzərə alınmaması, planlara müvafiq düzəlişlər və dəqiqləşdirmələr etməyi zəruri edir;

-şərtlərin dəyişməsi, firmanın öz daxili dəyərləri və imkanları barədə təsəvvürləri də dəyişdirir;

-firma işçilərinin daima plan fəaliyyətinə cəlb olunmasını, bundan irəli gələn bütün xeyirləri təmin etməyə imkan verir.

**Çeviklik prinsipi.** Çeviklik prinsipinin fasiləsizlik prinsipi ilə qarşılıqlı əlaqəsi var. Belə ki, planlaşdırma prosesində

gözlənilməz şərtlərin meydana çıxması ilə bağlı firmaya öz istiqamətini dəyişmək imkanı verir.

Çeviklik prinsipini həyata keçirmək üçün planlar elə tərtib olunmalıdır ki, onlara dəyişikliklər etmək mümkün olsun, edilmiş dəyişikliklər də, dəyişən daxili və xarici şəraitlə əlaqələndirilməlidir.

Lakin planlaşdırma ehtiyatlarının müəyyən həddi var:

-planların dəqiq olması üçün göstəricilərdə qoyulmuş ehtiyatlar çox böyük olmamalıdır;

-ehtiyatlar çox aşağı həddə da olmamalıdır ki, firma fəaliyyətinin istiqamətinə xələl gəlməsin.

Maliyyə-nöqtəyi nəzərdən çeviklik prinsipinin təmin olunması əlavə xərclərə möhtacdır. Belə xərclərin səviyyəsi mümkün gələcək riskə uyğun olmalıdır. Məsələn, firma avadanlıq almağa əlavə xərc ayırmağa hazır olmalıdır ki, əgər firmanın proqnozları yeni növ məhsul buraxılışı üçün avadanlığın yenidən sazlanmasını tələb edərsə, o avadanlığın alınmasına vəsait ayırmağa hazır olmalıdır.

Əlavə xərclərin köməyi ilə planlara çeviklik verməyin öz məhdudyyətləri var. Elə ola bilər ki, xərclər o qədər yüksək olsun ki, planın çevikliyi və onunla bağlı üstünlüklər ödənməsin.

Dəqiqlik prinsipi. Hər hansı plan o dərəcədə dəqiq tərtib olunmalıdır ki, firmanın taleyi üzərində asılmış qeyri müəyyənliklərlə bir araya sığa bilsin. Başqa sözlə, firma fəaliyyətinin xarici və daxili şəraitinin imkan verdiyi həddə planlar konkretləşdirilməli və detallandırılmalıdır.

Strateji uzun müddətli planlaşdırma fəaliyyətinin əsas məqsədlərini və ümumi istiqamətlərini müəyyən etmək üçün nəzərdə tutulan planlarda detalların konkretliyi mütləqçəhet olmalıdır. Belə ki, bu planları reallaşdıran adamların və kollektivlərin hərəkətini müəyyənləşdirən təlimatdır.

### §3. Firmadaxili planlaşdırmanın tipləri

Təşkilatdakı planlaşdırma və ya digər tipə aid ola bilər. Planlaşdırmanın tipini müəyyənləşdirən təsnifləşdirmə nişanələri aşağıdakılardır:

- planlaşdırmada qeyri-müəyyənliyin dərəcəsi;
- planlaşdırma ideyalarının müvəqqəti istiqamətlənməsi;
- planlaşdırmanın üfqi.

Planlaşdırma qeyri-müəyyənliyin dərəcəsi. Plan fəaliyyətinin qeyri-müəyyənliyi dərəcəsindən asılı olaraq-təşkilatda planlaşdırma sistemlərini iki tipə ayırmaq olar. Birinci sistem, tamamilə qabaqcadan bilinən mühitdə fəaliyyət göstərirlər və informasiya cəhətdən çatışmamazlıqları yoxdur. Deməli, bu cür sistemlərdə hadisələr tam aydınlığa malikdir: 100%-li zəmanət vermək olar ki, əgər A hadisəsi baş verərsə, onda onun ardınca B hadisəsi də baş verəcək. Planlaşdırmanın bu tipini determinatlaşdırılmış sistem adlandırırlar. Determinatlaşdırılmış sistemlər makrosəviyyəlidir. Müəssisə səviyyəsində bu sistem fəaliyyətsizdir.

Planlaşdırma sistemlərinin ikinci tipii xarici mühitdəki müəyyənlikdə çatışmamazlıqla və informasiya qıtlığı ilə şərtlənir. Belə ki, menecer qəbul olunmuş X qərarının nəticəsinin müəyyən əhəmiyyətini qabaqcadan deyə bilmir, hətta bu qərar 80% yəqinliklə həyata keçirilə bilsə də.

Nəticənin qabaqcadan bilməsinə tam yəqinlik verməyən planlaşdırma sistemlərini ehtimal olunan adlandırırlar. Praktiki olaraq hər bir təşkilat öz fəaliyyətinin ümumi planlaşdırılmasını həyata keçirərkən qeyri-müəyyənliyi ilə rastlaşır. Lakin qeyri-müəyyənliyin dərəcəsi iqtisadi inkişafın səviyyəsindən, tarixi şəraitdən və başqa amillərdən asılı olaraq dəyişir. Belə ki, dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində sənaye iqtisadiyyatdan sonrakı daha yüksək inkişaf tipinə, postsənaye iqtisadiyyatına keçid təsərrüfatın mürəkkəbləşməsi üzündən qeyri-müəyyənliyin güclənməsinə və onda dəyişikliklərin sürətlənməsinə gətirib çıxartdı.

Ehtimallı planlaşdırma sistemlərinin aşağıdakı variantları vardır:



1. Sərt öhdəliklər sisteminə əsaslanan planlaşdırma. Bu cür planlaşdırma elə vəziyyətlər üçün yarıyır ki, orada hadisələrin necə qurtaracağına yüksək dərəcədə əminlik olsun. Məsələn, yaxşı tanış olan, yoxlanmış tərəfmüqabillə kontraktın bağlanması, bu zaman planları yalnız gözlənilməz, fors-majör vəziyyətlər dəyişdirə bilər.

2. Şəxsi məsuliyyət altında planlaşdırma. Bu planlaşdırma birinci tip, yeni tamamilə qeyri-müəyyənlik olan vəziyyət üçün məqbuldur. Bu halda menecer ümumiyyətlə nəyə isə əmin deyil və öz cəsarəti, risqi hesabına hərəkət edir, bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürür. Bun növ planlaşdırma möhkəm, sabit, təsərrüfat fəaliyyətində təcrübəsi olan və mürəkkəb daxili olan müəssisələr üçün az dərəcədə xarakterikdir. Daha çox dərəcədə isə böyük olmayan, yeni yaradılmış ətraf mühit haqqında lazımi biliyə malik olmayan və öz kontraqentləri ilə yaxşı tənzimlənmiş əlaqəsi olmayan sahibkar təşkilatlara aiddir.

3. Təsadüfi hallara uyğunlaşdırılmış planlaşdırma. Bu növ planlaşdırma əvvəlki iki növ planlaşdırma arasındakı vaxtda olan planlaşdırmadır. Belə ki, bir tərəfdən o firma fəaliyyətində daima qeyri-müəyyənliklə üz-üzə gəlir, digər tərəfdən o, qeyri-müəyyən mühitdə hərəkətin mümkün variantlarını nəzərə alır və bununla da onların qabaqcadan bilinmə ehtimalını artırır. Təcrübədə hadisələrin mümkün inkişafının əsasən üç-dörd variantdan artığı yoxdur.

Planlaşdırma ideyalarının müvəqqəti səmti. Planlaşdırmanın tipləri həmçinin bir-birindən əsas ideyaların səmtlənməsinə görə seçilir. Bu mənada planlaşdırmanı 4 tipə ayırırlar: reaktiv (yalnız keçmişə tuşlanan) inaktiv (yalnız indiyə uyğunlaşan), preaktiv (yalnız gələcəyə baxmağı nəzərdə tutan) və interaktiv (planlaşdırmanın bütün yaxşı ideyalarının qarşılıqlı təsirinə səmtlənən).

Reaktiv planlaşdırma (keçmişə qayıdış). Reaktiv planlaşdırmanın nümayəndələri inkişaf üsullarını keçmişdə axtarırlar. Onlar bu günün bütün nailiyyətlərini inkar edirlər və bu nöqteyi nəzərdən texnikaya və müasir texnoloji cəmiyyətə neqativ yanaşırlar.

Reaktiv planlaşdırmanın əsas metodu genetik yanaşmadır. Yəni hər hansı problem onun yaranması keçmiş inkişafı nöqtəyi-nəzərindən təsdiq olunur. Problemin səbəbini keçmişdə taparaq onu sıxıb saxlamaq guya problemi yoxa çıxarır.

Məsələn, menecer təşkilatın bölmələrinin birinin pis işi ilə üz-üzə gəlir və effektiv işin səbəbini təsərrüfat informasiyasının ibtidaidən düzgün olmayan sistemlə işlənməsində görür. Menecer qərar qəbul edir ki, lazımı ixtisasa malik olmayan mühasib işdən çıxarılsın. Lakin bölmənin gələcəyi bununla yaxınlaşmır, axı rəhbər zamanət verə bilmir ki, işdən çıxarılanın yerinə yaxşısı, daha effektiv işləyən mütəxəssis gələcək. Lazımsızdan imtina edərək biz heç də həmişə yaxşını əldə etmirik.

İqtisadi təşkilat reaktiv planlaşdırma tərəfdarları tərəfindən möhkəm, sabit, qaydaya salınmış mexanizm kimi təsəvvür olunur. Təşkilatda baş verənlərin hamısı əvvəlcədən məlumdur. Təşkilat yuxarıdan aşağı yüksək rəhbərin şəxsi nüfuzu və onun tabeçiliyindəkilərə atalıq münasibəti ilə idarə olunmalıdır.

Reaktiv planlaşdırma keçmiş təcrübəyə söykənir və aşağıdan yuxarı həyata keçirilir.

Əvvəlcə plana daxil olan bu aşağı bölmələrin ehtiyacları aydınlaşdırılır. Toplanmış materiallar sonrakı səviyyəli rəhbərliyə verilir, o da öz növbəsində onları yoxlayır, redaktə edib növbəti səviyyə verir və s. Nəhayət ümumi layihə seçilib hazırlanır. Ümumi plan aşağı bölmələr tərəfindən ikinci dəfə yoxlanılır.

### **Reaktiv planlaşdırmanın nöqsanları aşağıdakılardır:**

1. Ona sistem kimi yox, vahid elementlərin toplusu kimi baxılır. Bunun nəticəsində bütövün ayrı-ayrı hissələri arasında (məsələn, marketinq şöbəsi və istehsal şöbəsi) qarşılıqlı təsirin müsbət effekti itirilmiş olur.

2. Planlaşdırma bu günün obyektiv şəraiti və gələcək dəyişiklikləri nəzərə almadan aparılır çeviklik prinsipinə əməl olunmur.

3. Reaktiv planlaşdırma əsasən yalnız yüksək rəhbərliyin funksiyasıdır (iştirak prinsipinə əməl olunmur). Planlaşdırmada

iştirak etmək üçün bir qayda olaraq «təcrübəsi olan», yəni yaşlı nəsl dəvət olunur, müəyyən mənada gənc əməkdaşların imkanlarına əhəmiyyət verilmir.

4. Təşkilatın aşağı səviyyələrinin tələbatları bir dəfə nəzərə alındığından, sonradan aşağıya doğru təshih olunur, aşağı bölmələrin rəhbərləri öz tələbatlarının səviyyəsini yüksəltməyə çalışırlar və bununla da qeyri-istehsal xərclərini artırır, bu isə iqtisadi təşkilatın təsərrüfat fəaliyyətinin ümumi effektini aşağı salır.

Qeyd etmək lazımdır ki, reaktiv planlaşdırmanın müsbət cəhətləri də vardır:

- tarix, keçmiş təcrübəyə daima müraciət olunması;
- şərt və düşünülməmiş dəyişikliklərdən qoruyan ardıcılığın güclü hiss olunması;
- müəssisə işçilərində təhlükəsizlik hissini yaradan ənənələrin saxlanması;
- inaktiv planlaşdırma (sütlük). İnaktiv planlaşdırma zamanı keçmişə qayıtmaq, həmçinin irəliyə hərəkətə çalışmaq lazım bilinmir.

Bu tip planlaşdırma mövcud şəraiti kifayət qədər yaxşı, hər halda məqbul təsəvvür edir. Deməli planlaşdırmanın başlıca prinsipi: «Şeylərin təbii hərəkətini dəyişməmək üçün vacib olandan minimum planlaşdırmaq» olmalıdır. Beləliklə də inaktivist rəhbərlər öz təşkilatının fəaliyyətində hansına ciddi dəyişikliklərin edilməsinə çalışmalar və «yorulmadan» işləyirlər. Dəyişikliklərin qarşısının alınması və öz «stilini» saxlamaq inaktiv planlaşdırmadan istifadə edənlərin əsas məqsədinə çevrilir. Qərarların qəbul edilməsində bürokratiya və süründürməçilik, qərarların qəbul olunması müxtəlif daima iclaslar keçirən komissiyalar çərçivəsində həyata keçirilir. Təşkilata və onun məqsədlərinə qeyri loyallıq əsas bəla sayılır və ciddi cəzalandırılır. Problemin keçmişi planlaşdırıcıları maraqlandırmır.

Planlaşdırma vaxtın çoxu faktların toplanmasına və onların ilkin işlənməsinə sərf olunur. Analitik şəbələr həddən artıq şişirdilmiş olur. Ən çox təcrübəsi olanlar qiymətli işçilər kimi

tanınırlar, o işçilər tanınırlar ki, baş verənin mahiyyətini tutmağı bacarır, çoxlu əlaqələri var, yəni «bilən adamlar» sayılırlar.

İnteraktiv planlaşdırma ilə iki əsas problem bağlıdır:

1. Menecmentin praktik modelinə nisbətən interaktiv planlaşdırma təzə ideal tikilidir. Koorporasiyaya qarşı məşhur mübarizə üzrə olan ingilis mütəxəssisi Ç.T. Xiqqensin tədqiqatlarına uyğun praktik olan menecerlərin çoxu son on illiklərə qədər təmin olunma fəlsəfəsinə tərəfdar idilər, yəni: çox artırılmamış məqsədləri formalaşdırmaq, bu günün şəraitində daha çox məqbul olan üsullarla ehtiyatları bölüşdürmək və nəzarəti həyata keçirmək. Yeni son on illiklərə kimi planlaşdırmanın ən çox yayılmış forması innaktivizm idi ki, indiki şəraitdə yavaş-yavaş öz yerini gələcək dəyişikliklərə və onların nəzərə alınmasına səmtlənən planlaşdırmaya verdi.

2. Hətta nəzəri nöqtəyi nəzərdən ayrıca götürülmüş iqtisadi təşkilat öz gələcəyinə tam nəzarət edə bilməz. Ən çoxu effektiv şəkildə ona uyğunlaşmağı bacarar. Deməli firmanın öz gələcəyinə münasibəti onu layihələşdirmə yox, ona uyğunlaşmaqdır. Qeyd olunduğu kimi hətta bu tip də biznes aləmində özünü lənq tanıdır, baxmayaraq ki, bu üsulun tətbiqi çoxsaylı xarici amillərlə tələsdirilir.

Planlaşdırmanın üfzü. Təşkilat tərəfindən tərtib olunmuş planlar vaxt üfzünü (dövrü) əhatə etməsindən asılı olaraq üç tipə ayrılır:

- uzunmüddətli planlaşdırma;
- ortamüddətli planlaşdırma;
- qısamüddətli planlaşdırma.

Müddətə görə planlaşdırma təsnifatını ideyaların vaxta görə səmtləşməsi ilə qarışdırmaq olmaz. İdeyaların vaxta görə səmtləşməsinə görə tiplərin ayrılması prinsipə müxtəlif fəlsəfi planlaşdırmaların mövcudluğunu nəzərdə tutur, bu da keçmişə, indiyə və gələcəyə münasibətdən asılı olur. Planlaşdırmanın uzun, orta və qısa müddətli tiplərə ayrılması plan göstəricilərini yerinə yetirmək üçün vacib olan vaxt hissələrinin müxtəlifliyini bildirir və texniki xarakter daşıyır.

Uzun müddətli planlaşdırma adətən uzun bir vaxtı 10 ildən 25 ilədək bir vaxtı əhatə edir. Bir vaxt uzun müddətli planlaşdırmanı strateji planlaşdırma ilə eyniləşdirirdilər. Lakin indi bu iki anlayış ayrılıqda mövcuddur. Strateji planlaşdırma öz məzmununa görə uzun müddətlidən daha mürəkkəbdir. O planlaşdırma dövrünün uzaldılmasının sadə üsuludur, yeni strateji planlaşdırma sadəcə olaraq vaxt funksiyası deyil.

Orta müddətli planlaşdırma uzun müddətli planla müəyyənləşən istiqamətləri (səmtləri) konkretləşdirir. Elə olur ki, daha qısa müddət üçün nəzərdə tutulur. Bu yaxın vaxtlara kimi orta müddətli planlaşdırmanın üfzü 5 ilə bərabər tutulurdu. Lakin xarici mühitin gözlənilməz xarakteri və dəyişikliklərin sürəti bir çox firmaları məcbur etdi ki, öz planlarının müddətini 5 ildən 3 ilə kimi qısaldınsınlar, uyğun olaraq 5 illik planlar uzunmüddətli planlar sırasına keçdi.

Qısa müddətli planlaşdırma planların 1-2 ilə işlənməsidir (adətən qısa müddətli planlar bir illik olur). Qısa müddətli planlar daha uzun müddətli planlarda müəyyən edilmiş məqsədlərə nail olmaq üçün təşkilatın ehtiyatlarından istifadə etməyin konkret üsullarını özündə cəmləşdirir. Qısa müddətli planların məzmunu rüblər və aylar üzrə detallaşdırılır.

Planlaşdırmanın bütün üç tipi bir-birinə uyğun gəlməli və bir-birilə ziddiyyət təşkil etməməlidir.

Təsnifatın göstərilən üç üsulundan başqa bu və ya digər tipin plan fəaliyyəti prosesində əhəmiyyətindən asılı olaraq planlaşdırma tiplərinin bölgüsü mövcuddur. Burda planlaşdırma iki əsas tipə ayrılır: strateji və operativ.

#### **§4. Strateji və operativ planlaşdırma. İqtisadi təşkilatda planlaşdırma prosesi**

İqtisadi təşkilatda bütün planlaşdırma prosesini iki əsas mərhələyə ayırmaq olar: firma fəaliyyətinin strategiyasını işləyib hazırlamaq (strateji planlaşdırma) və işlənmiş strategiyanın realizasiyasını, taktikasını müəyyən etmək.

Strateji planlaşdırma. «Strategiya» anlayışı yunan mənşəlidir. İlk əvvəl o hərbi mənə daşımışdır və qələbənin əldə edilməsinin düzgün yollarını tapmaq mənasını verirdi.

Firmanın strategiyası onun əsas məqsədlərinin və bu məqsədlərə nail olmaq üsullarının məcmusudur.

Başqa sözlə, firma fəaliyyətinin strategiyasını işləyib hazırlamaq, onun fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərini müəyyən etmək deməkdir.

Strategiya arzu olunan məqsədlərin, sadəcə olaraq, müəyyən edilməsi və onların həyata keçirilməsinin əlverişli üsullarının tapılması ola bilməz. Arzu olunan real kimi qəbul etmək hələ strategiyayı işləmək demək deyil. Strategiya xoşa gələn xəyallara yox, firma inkişafının real imkanlarına istina olunmalıdır. Ona görə də strategiya hər şeydən əvvəl təşkilatın onun fəaliyyətinin xarici və daxili vəziyyətlərinə obyektiv reaksiyadır.

Baxmayaraq ki, çoxlu təşkilatlarda strategiya orta müddətli planlaşdırmaya əsaslanır, adətən o uzun müddətə nəzərdə tutulur. Bununla belə strateji və uzun müddətli planlaşdırma qeyd edildiyi kimi bir mənalı deyildir. Strategiya vaxtın yox, istiqamətin funksiyasıdır. O, sadəcə olaraq əslində mərkəzləşməyərk, firma inkişafının qlobal ideyalarının məcmuunu özündə birləşdirir.

Strategiyanın işlənməsi üçün məsuliyyəti iqtisadi təşkilatın rəhbərliyi daşıyır, belə ki, strateji planlaşdırma yüksək məsuliyyət, hərəkətlərin menecer tərəfindən miqyaslı əhatəsini tələb edir. Plan komandası strateji planlaşdırmanı firmanın gələcəyi barədə qərarların qəbul edilməsinə analitik yanaşmanı təmin edir.

**Taktiki planlaşdırma.** «Taktika» termini də əvvəl yunan mənşəli hərbi termin olub, verilmiş məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün yararlı olan qüvvələrin manevri mənasını verir. Taktiki planlaşdırma strateji məqsədlərə nail olmaq üçün təşkilatın ehtiyatlarını necə bölüşdürmək barədə qərarların qəbul edilməsi deməkdir.

Taktiki planlaşdırma adətən qısa müddətli və orta müddətli dövrləri əhatə edir.

Strateji və taktiki planlaşdırma arasında fərqlər vardır.

Strateji planlaşdırmanın əsas mənası odur ki, təşkilat nəyə nail olmaq istəyir. Taktiki planlaşdırmada isə təşkilat bu vəziyyətə necə nail olmalıdır. Yəni strateji və taktiki planlaşdırma arasındakı fərq, məqsədlər və vasitələr arasında olan fərqdır.

Bundan əlavə başqa fərqlər də vardır:

- taktiki planlaşdırma səviyyəsində qərarların qəbul edilməsi bir qayda olaraq az subyektiv olur, ona görə ki, taktiki planlaşdırma ilə məşğul olan menecerlərə keyfiyyətli, konkret informasiya daha anlaşılıqdır. Taktiki planlaşdırma zamanı kompüter texnologiyasına əsaslanan təhlilin miqdar metodları tətbiq oluna bilər;

- taktiki qərarların yerinə yetirilməsi yaxşı müşahidə olunur, riskə az məruz qalır, belə ki, bu cür qərarlar əsasən daxili problemlərə aiddir;

- taktiki qərarlar asan qiymətləndirilir, belə ki daha konkret rəqəmlər nəticələrdə öz əksini tapır;

- taktiki planlaşdırma idarəetmənin orta və aşağı səviyyələrində cəmləşməklə yanaşı, həmçinin ayrı-ayrı bölmələrin, ərazi, regional, funksional bölgələrin səviyyələrinə meylli xarakterikdir.

Operativ planlaşdırma elə taktiki planlaşdırma mənasını verir. «Operativ» planlaşdırma təsərrüfatda qısa və orta dövrlərdə ayrı-ayrı əməliyyatların planlaşdırılmasıdır, məsələn, təsərrüfatın planlaşdırılması, marketinqin planlaşdırılması və s. Operativ planlaşdırma dedikdə həmçinin təşkilat büdcəsinin tərtibi başa düşülür.

Təşkilatda planlaşdırma ilə bağlı fəaliyyəti bir neçə əsas mərhələyə ayırmaq olar:

1. Planların tərtibi prosesi və ya bilavasitə planlaşdırma prosesi, yəni təşkilatın gələcək məqsədləri və onlara nail olmaq üsulları barədə qərarların qəbul edilməsi.

2. Plan qərarlarının yerinə yetirilməsi üzrə real göstəricilərin müəyyənləşməsi.

3. Nəticələrə nəzarət. Bu mərhələdə real nəticələrlə plan göstəricilərinin müqayisəsi gedir. Baxmayaraq ki, nəzarət, plan

fəaliyyətinin axıncı mərhələsidir, onun əhəmiyyəti çox böyükdür, belə ki, nəzarət təşkilatda plan prosesinin səmərəliliyini müəyyən edir.

Beləliklə planlaşdırma prosesi firmanın ümumi fəaliyyətində ilk mərhələni təşkil edir.

Planlaşdırma prosesi, planların tərtibi üzrə sadə ardıcılıq deyil mahiyyətə o hökmən bir hadisənin o birisinin ardınca gəlməsidir. Proses böyük çeviklik və idarəetmə məharəti tələb edir. Planlaşdırma prosesində iştirak edən adamlar təkcə onlara aid funksiyaları yerinə yetirmirlər, şərait tələb edərsə yaradıcı hərəkət edərək işin xarakterini dəyişə bilirlər.

Planlaşdırma prosesi bir-birinin ardınca gələn mərhələdən ibarətdir:

Birinci mərhələ. Firma, təşkilatın xarici və daxili mühitinin tədqiq edir. Təşkilat mühitinin başlıca komponentlərini müəyyən edir, onlardan təşkilat üçün həqiqətən əhəmiyyətli olanları ayırır, bu komponentlər haqqında informasiya yığımını və müşahidəsini aparır, mühitinin gələcək vəziyyətinin proqnozunu tərtib edir. Firmanın real vəziyyətini qiymətləndirir.

İkinci mərhələ. Firma öz fəaliyyətinin arzu olunan istiqamətləri və səmtlərini müəyyən edir: görmə, missiya, məqsədlər kompleksi. Bəzən məqsədlərin müəyyən edilməsi mühitin təhlilindən əvvəl gəlir.

Üçüncü mərhələ. Strateji təhlil. Firma məqsədləri xarici və daxili mühitinin amillərinin tədqiqinin nəticələrini müqayisə edir. Strateji təhlil metodlarının köməyi ilə strategiyanın müxtəlif variantları formalaşır.

Dördüncü mərhələ. Alternativ strategiyalardan birini seçmək və onun işlənməsi.

Bəşinci mərhələ. Firma fəaliyyətinin yekun strateji planı hazırlanır.

Altıncı mərhələ. Orta müddətli planlaşdırma hüdudunda plan və proqramlar hazırlanır.

Yeddinci mərhələ. Strateji plan və orta müddətli planlaşdırmanın nəticələri əsasında firma illik operativ planları və layihələri işləyib hazırlayır.



Səkkizinci və doqquzuncu mərhələlər. Bunlar planlaşdırma prosesinin bilavasitə mərhələləri olmayıb yeni planların yaradılması üçün zəmin yaradırlar.

### ***§5. İqtisadi təşkilatın planlar sistemi***

Planlar sistemi planlaşdırma prosesinin nəticəsidir, və fəaliyyətin əsas göstəricilərini özündə cəmləşdirir.

Mahiyətə plan, menecerlər üçün təminatlar toplusu olub, firmanın məqsədlərinə nail olması prosesində təşkilatın hər bir hissəsinin hansı rolu oynayacağını təsvir edir.

Planlaşdırma prosesi mürəkkəb və müxtəlifdir. Bununla da, planlar sisteminin kompleksli xarakteri müəyyən olunur və onu aşağıdakı elementlərə ayırmaq olar:

1. Strateji plan, yəni firmanın baş planı (5 il əvvəl tərtib olunur) və strateji planın davamı kimi tərtib olunan ümumi firma planları.

2. Firma tərkibinə daxil olmuş ayrı-ayrı işgüzar vahidlərin strateji planları.

3. Təşkilatın operativ planları:

- cari fəaliyyətin ümumi firma planları «təsərrüfat planları» və ya «gəlir planları» bir ilə nəzərdə tutulur. Cari planların fəaliyyəti nəticəsində xidmətlər və məhsullar, istehsal olunaraq bazara çıxarılır;

- bölmələrin cari planları, o cümlədən büdcə planları, cari fəaliyyətin ümumi firma planlarını tamamlayırlar.

4. Planlarla yanaşı, planlaşdırma prosesinin nəticələri, proqramlar (və ya plan-proqramlar) və layihələrdir.

Strateji plan görmə missiyası, ümumi məqsədləri özündə birləşdirir, strategiyanın seçdiyi fəaliyyətdə təşkilatın gələcəkdə yerini müəyyən edir. Təşkilatın siyasəti strateji planın tərkib hissəsidir. Təşkilatın qlobal proqramları strateji plana daxildir.

Strateji plan daha aşağı səviyyələrdə qərarlar qəbul edərək ümumi məqsədlərini cari məqsədlərdə konkretləşdirir. Bundan başqa strateji plan aşağı səviyyəli planlar üçün məh-

dudlaşdırıcıdır, yeni operativ planlaşdırmanın vəzifələrinin həlli üçün vacib olan ehtiyatların sayını azaldır.

Hər hansı təşkilatın fəaliyyət planını ya hücum kimi, ya da müdafiə kimi xarakterizə etmək olar. Hücum planları, təşkilatın geniş inkişafını nəzərdə tutur: yeni məhsul və xidmətlərin istehsalı; yeni satış bazarlarına çıxış, rəqabət üstünlüyünü əldə etmək. Hücum planlarını adətən iri, yüksək iqtisadi potensiala malik firmalar yaradırlar.

Orta və xırda firmalar əksər hallarda müdafiə planları ilə kifayətlənirlər, hansı ki, öz mövqelərini saxlamağa çalışırlar.

Təşkilatın inkişaf planı, hücum planlarının nümunəsi kimi, firma fəaliyyətinin yeni sferalarını yaratmaq üçün vacib olan tədbirlər kompleksini özündə birləşdirir. O, yeni mövqelərə çıxmağın yollarını müəyyən etməli və aşağıdakı suallara cavab verməyi bacarmalıdır:

- gələcəkdə tələbatın şərtləri necə olacaqdır, verilmiş iqtisadi təşkilatdan istehlakçılar hansı məhsulları və xidmətləri gözləyəcəkdir?

- təşkilatın inkişafı üçün vacib olan daxili elementlər necə olmalıdır?

- müəssisənin nomenklaturasına hansı yeni məhsul növləri əlavə olunmalıdır və ya əsas məhsulun hansı hissəsi yeni məhsul və xidmətlərlə əvəz olunmalıdır?

- yeni istehsallar yaratmağın təşkilatı üsulları necə olmalıdır?

Müdafiə planlarının əsas variantı ləğvedicidir.

Ləğvedici plan təşkilata lazım olmayan elementlərdən azad olmaq üzrə təklifləri özündə birləşdirir. Bu ziyanlı və aşağı rentabelli məhsullar və xidmətlərin konkret növləri, effektiv olmayan mülkiyyət, ayrı-ayrı təşkilatı vahidlər ola bilər.

Proqramlar adətən iqtisadi təşkilatın həyatının ən vacib sahələrinin inkişafını müəyyən edir. Məsələn, texnologiyanın təkmilləşdirilməsi proqramı, keyfiyyət üzərində nəzarətin təşkili proqramı, ehtiyatların hərəkətini nəzərə almaq proqramı və s.

Layihələr - proqramlardan onunla fərqlənir ki, təşkilatın həyat fəaliyyətinin və inkişafının müəyyən aspektinə səmtlənir və müəyyən dəyəri olur. Qrafiklə yerinə yetirilir, texniki və maliyyə parametrlərini birləşdirirlər. Yeni konkret işlənməyin yüksək səviyyəsi ilə fərqlənirlər. Adətən layihələr firmanın yeni məhsullarının və xidmətlərinin yaradılması və bazara çıxarılması ilə bağlı olur.

Yerinə yetirmənin dəqiq vaxtını və yeni məhsulların konkret xarakteristikasını müəyyən edərkən layihələrin imkanlarını şişirtmək lazım deyil. Layihə formasında adətən biznes-plan tərtib edilir.

Plan sənədlərinin göstərilən növlərindən başqa, təşkilat yardımçı planlar tərtib etməlidir. Bu, müəssisələrdə planlaşdırmanın daha yaxşı təşkili üçün lazımdırlar: planlaşdırmanın təşkili planı gözlənilməz şəraitlər zamanı fəaliyyət planı, əks əlaqə proqramları, planları qiymətləndirmə proqramları.

### **§6. Firmadaxili planlaşdırmanın təşkili**

Planlaşdırma prosesi düzkün təşkil olduğu halda firmadaxili planlaşdırma yaxşı nəticə verir.

**Planlaşdırmanın quruluşu.** İri müəssisələr bir qayda olaraq planlaşdırma prosesini mühüm istisnalar olmadan bütöv həyata keçirirlər. Mürəkkəb təşkilatı forması, firmaların həm strateji və orta müddətli planlara və proqramlara, həmçinin operativ planlaşdırmanın bütün növlərinə ehtiyacı vardır. Böyük firmalar yeni məhsulların istehsalı layihələrinin hazırlanması və satılması məsuliyyətini daşımalıdırlar.

Daha kiçik firmalar planlaşdırma prosesini sadələşdirib beşillik strateji və illik operativ planların tərtibi ilə kifayətlənirlər.

Əgər kiçik firmalar hücum planlarının yaradılmasına yönəliblərsə, belə halda onlar istehsalın inkişafı layihəsini hazırlayır.

Planlaşdırma prosesinin tətqib elementlərini müəyyən etdikdən sonra bu tş üçün məsuliyyət daşıyanlar planlaşdırma hərəkətlərinin ardıcılığını müəyyənləşdirməlidirlər.

Məntiqi cəhətdən planlaşdırma prosesinin quruluşundan görüldüyü kimi taktiki planların tərtibi strateji planlaşdırmadan sonra gəlir. Lakin operativ planlaşdırmada geniş təcrübəyə malik olan menecerlər və planlaşdırıcılar strateji planlaşdırmanın ilk addımlarından plan fəaliyyətini strategiyanın müəyyən edilməsindən başlamağa ehtiyat edirlər. Təşkilat fəaliyyətinin ən mühüm istqamətlərinin formalaşmasının onlar həddən çox mücərəd məşğuliyyət kimi təsəvvür edirlər, vaxtın itirilməsi və təxirəsalınmaz vəzifələrə diqqət nöqtəyi nəzərindən nəinki xeyirli hətta təhlükəli sayırlar. Bu cür menecerlər operativ planların işlənməsi ilə məşğul olurlar: plan fəaliyyətinin əsas növü kimi strateji planlaşdırmanı isə yoxlama, əlavə məşğuliyyət kimi qiymətləndirirlər. Bu cür hallarda planlaşdırmanın ardıcılığı ziddiyyətli olur: əvvəlcə operativ planların tərtibi, sonra isə strategiyanın işlənməsi. Lakin təcrübənin göstərdiyi kimi, tədricən 2-3 illik dövrdən sonra menecerlər strateji planlaşdırmanın vacibliyini başa düşürlər, zəruri vədişlərə 'yiyələnirlər və görürlər ki, onlar üçün strategiyadan taktikaya getmək sərfəlidir.

Elə hallar olur ki, strateji və operativ planlar eyni vaxtda yerinə yetirilir. Bu cür təcrübənin başlıca nöqsanı effektiv planlaşdırma üçün strateji problemlərdən üstün olurlar və firma öz fəaliyyətinin əsas səmtlərini itirir.

Əgər prosesin məzmunu və ardıcılığı müəyyən olunubsa, planlaşdırma prosesini təqvim ardıcılığı ilə canlandıran quruluşun tərtibi firma üçün xeyirlidir. Bu quruluşun müxtəlif növləri ola bilər: diaqramlar, cədvəllər, qrafiki zəncirlər, qrafiki piramidalar və s. Bütün hallarda belə quruluş firmaya gömək edir ki, aşağıdakılar aydınlaşsın:

-bütövlükdə planlaşdırma prosesinin yaxşılığı;

-onun təsnifatını vermək və prosesin mərhələlərini ilin müxtəlif dövrlərinə bölmək;

-planlaşdırma prosesinin hər bir mərhələsinin yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət prosesini təşkil etmək.

Lakin ardıcıl quruluşda da planlaşdırmanı hərtərəfli əhatə etmək üçün kifayət olmur. Çünki, onlar firma çərçivəsində

baş verən bütün dəyişiklikləri və planlaşdırma prosesinin bütün elementlərini, planlaşdırma prosesinin elementləri arasındakı bütün qarşılıqlı əlaqələri, güc təsirlərini və informasiya selini göstərməkdə çətinlik çəkirlər.

Planlaşdırma üzrə informasiyanın çox hissəsi şifahi formada iclaslarda xüsusi xəbərlər şəklində və s. verilir.

Bununla belə sxemlərin tərtibi planlaşdırmanın iştirakçıları üçün çox xeyirlidir, belə ki, bu plan fəaliyyətini intizamlı edir.

Planlaşdırma prosesinin fasiləsiz olması üçün və iki 5 illik plan arasında uyunsuzluq yaranması üçünq firmalar sürüşən planlar tərtib edirlər. Sürüşən planda keçən ilin yerinə yenqi il əlavə olunur (belə ki, 1996-2000 illərin planında 1995-ci ilin qurtarması ilə 1999-cü ilə əlavə olunur, 1997-ci ildə 2001-ci idlədək üfüq müəyyən olunur). Bu zaman texnologiyada, siyasətdə baş verən dəyişikliklər firmanın yeni tərtib olunan planında nəzərə alınır.

Ardıcıl planlaşdırma sxemlərinə uyğun olaraq planlaşdırma üzrə müəyyən əməliyyatlar, hər il təxminən ilin eyni vaxtında mütəmaddə həyata keçirilir. Planların yerinə yetirilməsində ciddi əyintilər olduğu halda planın tərtibinə yenidən baxılır.

Planlaşdırmanın təşkilatı strukturları. Planlaşdırma prosesində təşkilatın yüksək rəhbərliyi, planlaşdırıcılar komandası, bölmələrin rəhbərləri və mütəxəssislər iştirak edirlər. Planın tərtibinə və müzakirəsinə təşkilatın bütün işçilərinin cəlb olunması ideal şərait yaradır və vacib sayılır. Onlar arasında iearxiyaya uyğun vəzifə bölgüsü aparılır.

Yüksək rəhbərlik planlaşdırma prosesinin memarıdır, onun əsas mərhələlərini və ardıcılığını müəyyən edir.

Yüksək menecment planlaşdırma prosesini təşkilatın hər bir əməkdaşı üçün asan və aydın etməlidir və bütün işçilərin ona maksimumum cəlo etməyi bacarmalıdır.

Yüksək rəhbərliyin digər funksiyası firma strategiyasının işlənməsi və strateji planlaşdırma qərarlarının qəbul edilməsindən ibarətdir. Firmanın rəhbərliyi lnun inkişafının ümumi

məqsədlərini və onlara nail olmağıq əsas üsullarını müəyyən edir. Strategiyanın işlənməsi yüksək menecmentdən analitik bacarıq və geniş təfəkkür tələb edir.

Orta və aşağı cinahın rəhbərliyi, və bölmələrin mütəxəssisləri operativ planların işlənilib hazırlanması ilə məşğul olurlar. Təşkilatın xarici və daxili mühitinin təhlili, proqnozların tərtibi və həmin mütəxəssislərin vəzifələrinə aiddir.

Plan komandasının funksiyaları və strukturu (quruluşu).

Planlaşdırma xidməti firmanın strategiyasının işlənməsində, onun əsas məqsədlərinin aydınlaşdırılmasında iştirak edir. Ancaq bu funksiyanı yerinə yetirərkən planlaşdırıcılar məsləhətçi, konsultant rolunda çıxış edirlər. Çox hallarda strategiyanın əsas məsələlərini onların iştirakı ilə yüksək vəzifəli şəxslər söhbətlərdə, diskussiyalarda müzakirə edirlər. Strategiyanın təsdiqi ilə bağlı yekun qərar yüksək rəhbərlik qəbul edir.

Başqa mütəxəssislərlə bir yerdə planlaşdırıcılar firmanın xarici və daxili mühitinin təhlilini həyata keçirirlər və onu qiymətləndirirlər. Onlar tez-tez firma haqqında qiymətli informasiyalar toplamağa çalışırlar.

Menecerlərlə bir yerdə planlaşdırıcılar firmanın mümkün gələcəyi barədə proqnozlar tərtib edirlər, yekun planın proqnoz hissəsini hazırlamaqla məşğul olurlar.

Planlaşdırıcılar planlaşdırmanın aparılma texnikası üzrə məsləhət və konsultasiyalar verirlər, planlaşdırmanın peşəkar metodlarının yayılmasına şərait yaradırlar.

Planlaşdırma üzrə konsultant, verilmiş işin gedişində planlaşdırmanın təşkili və məzmunu üzrə öz məsləhətləri ilə köməkli edir. Planlaşdırmaya obyektiv qiymət vermək üçün o təşkilatını məqsədlərinə və onun fəaliyyətinin nəticələrinə qarşı münasibətdə neytral olmalıdır. Onlar daxili və xarici iştirakçı ola bilər. Bütün hallarda onlar firmadaxili planlaşdırma barədə nəzəri və praktiki cəhətdən dəqiq və dərin biliyə malik olmağa borcludur. Hörmətə və etibara malik olmalıdır ki, mübahisəli hallarda münasiflər möhkəməsi funksiyasını yerinə yetirmək imkanları olsun. Firma həyatının müxtəlif sahələrini bilmək firmadaxili konsultantın fərqləndirici cəhətidir. Xarici konsultanta

planlaşdırmanın zəngin və müxtəlif məcrübəsi xasdır. Konsultantın vəzifələrinə aiddir:

- planlaşdırma üzrə qərarların hazırlanmasına köməklik;
- planlaşdırma məsələlərində yüksək rəhbərliyi öyrətmək və təlimatlandırmaq;
- planlaşdırma üzrə iclasların təşkilinə məsləhətlər vermək, nəticələrinə köməklik göstərmək;
- plan sənədlərinin tərtibi üzrə təkliflər vermək.

Firmada planlaşdırma xidmətinin tərkibi və həcmi təşkilatın strukturunun tipindən, idarəetmə stili barədə təsəvvürlərdən asılıdır. Planlaşdırma quruluşunu müəyyən edən mühüm amillər biri təşkilatın ölçüsüdür:

1. Kiçik firmalar tam ştatla işləyən planlaşdırıcıya ehtiyacları yoxdur. Ona görə də çox hallarda tamamilə onun xidmətlərindən imtina edirlər. Bu düzgün deyil, yaxşı olar ki, işçi planların tərtibi ilə bağlı müəyyən vaxta yarım ştata və ya tam ştata dəvət edəsən. Planlaşdırma məsələləri üzrə xarici konsultantın dəvət olunması özünü doğruldur.

2. Orta ölçülü firmalar üçün planlaşdırma üzrə mütəxəssis.

3. Böyük firmalarda planlaşdırma xidmətlərinin ölçüsü bir neçə vəzifə ştatında ola bilər. İri həcmli planlaşdırma xidmətləri həm peşəkar planlaşdırıcıları, həm texniki işçiləri birləşdirir. Onlara şöbə rəisləri rəhbərlik edir.

Planlaşdırıcının şəxsi keyfiyyətləri. Planlaşdırıcılar fərdi qərarlar qəbul etmək hüququna malik olmasalar da firmalarda çox mühüm şəxsdir. O, aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

1.yaxşı nəzəriyyəçi olmalı, mücərrəd tefəkkür verdişlərinə və eyni zamanda diplomatik xüsusiyyətlərə malik olmalıdır;

2.firmanın stilinin hiss etməli, firmanın siyasətinin işlənilməsində öz biliklərini tətbiq etməyi bacarmalıdır;

3.planlaşdırmanın müxtəlif texnologiyalarına tələb olmalıdır;

4.təşkilatda işləyən müxtəlif profili mütəxəssislərlə peşəkar səviyyədə davranmağı bacarmalıdır;

5.sahibkarlıq sferasında işləmək təcrübəsinə malik olmalıdır.

# FƏSİL IX. FİRMA STRATEGİYASININ İŞLƏNMƏSİ

## §1. Təşkilatın xarici və daxili mühitinin təhlili

Təşkilatın mühitinin təhlili, onun məqsədlərinə nail olmağına təsir edən daxili və xarici amillərin müəyyən olunması prosesidir.

Mühitin təhlili firmanın fəaliyyətində bir sıra mühüm funksiyaları yerinə yetirir:

-strateji planlaşdırma baxımından iqtisadi təşkilata və onun gələcəyinə təsir edən ən mühüm amillərin nəzərə alınmasını yaxşılaşdırır;

-firma siyasəti səviyyəsində əlverişli rəy yaratmağa kömək edir;

-cari fəaliyyət baxımından fəhlənin funksiyasını yerinə yetirmək üçün onu vacib olan informasiya ilə təmin edir.

Təşkilatın mühitinin təhlili prosesi firmanın daxili və xarici məkanının əsas elementlərinin müəyyən edilməsindən başlayır.

Bu elementlər müəyyən edildikdən sonra firma üçün ən mühüm olanlar ayrılır ki, bunları «böhran nöqtələri» adlandırırlar. Sonra firma nöqtələri barədə zəruri informasiyaları toplayır.

Hər hansı təşkilatın mühiti üç sferanı: daxili, fəhlə və ümumi mühiti əhatə edir.

**Təşkilatın daxili mühitini:** istehsal, maliyyə, marketinq, işçilərin idarə edilməsi, təşkilatı strukturu birləşdirir və onun güclü, zəif cəhətləri, daxili imkanları barədə təsəvvür verir.

**Fəhlə mühiti** firma ilə bilavasitə əlaqədə olan münasibətləri və firmaya birbaşa təsir edən bazarın iştirakçılarını özündə birləşdirir.

**Ümumi mühit** firma ilə birbaşa bağlı olmayan elementlərdən ibarətdir, lakin onlar biznesin ümumi atmosferinin formalaşmasına təsir edirlər. Bu nöqtəyi nəzərdən biznesin ümumi mühitini bəzən «firmanın ekologiyası» adlandırırlar.

**Təşkilatı mühitin böhran nöqtələrinin müəyyən edilməsi.**

Təşkilatı mühitin ümumi quruluşu ilə tanış olduqdan sonra firma onun elementlərinin yığımından özü üçün ən mühümlərini



ayırmalıdır. Başqa sözlə, artıq ilkin mərhələdə firma mühitin təhlili hədlərini müəyyən etməlidir.

Belə hədlərin müəyyən edilməsinə üç əsas amil təsir göstərir:

- böhran nöqtələrinin sayı və xarakteri;
- mühitin təhlili müvəqqəti çərçivələrdə məhdudlaşmışdır;
- təhlilin nadir xüsusiyyəti.

Birinci amildən görünür ki, hər bir təşkilatın özünün böhranlı nöqtələr kompleksi vardır. O, təşkilatın ölçülərindən, fəaliyyətinin xarakterindən, seçdiyi məqsədlərdən, coğrafi, tarixi və başqa xüsusiyyətlərdən asılıdır.

Təşkilatın ölçüləri coğrafi mühitin əhəmiyyətli amillərinin möhkəmlənməsinə bir mənalı təsir etmir. Belə ki, bir tərəfdən ətraf mühitə nəzarət etmək üçün iri təşkilatın xırda təşkilatdan çox imkanı vardır, digər tərəfdən kiçik firmalara nisbətən iri firmalar, az oynaq və çevikdirlər. İri firmalar bütövlükdə cəmiyyət qarşısında böyük sosial məsuliyyət daşıyırlar və buna görə də xırda firmalarla müqayisədə xarici mühitin təhlilini genişləndirməlidirlər. Çünki, iri firma cari, qısa müddətə nəinki fəhlə, həm də ümumi mühitin təhlilini apara bilər.

Firma fəaliyyətinin xarakteri mühitin amillərinin qiymətləndirilməsinə və böhran nöqtələrinin seçiminə böyük dərəcədə təsir edir.

Firma fəaliyyətinin məqsədləri, öz növbəsində təşkilatın mühitin böhran nöqtələrinin xüsusiyyətini müəyyən edir. Əgər fəaliyyətin ümumi inkişaf istiqaməti götürülürsə, onda firma sahədə işlərin vəziyyətini yaxşı bilməlidir (yeni məhsullarla mühitə daxil olmaq istəyir, və ya gələcək rəqiblərinin və alıcılarının texnoloji dəyişikliklərinin dinamikası haqqında məlumatı olmalıdır) yox əgər firma rəqabət aparmaq bacarığı olmayan məhsulların buxılmasından imtina etmək hesabına fəaliyyətə can atırsa, onda o, problemin hüquqi aspekti ilə «əmək»lə münasibətlərin nizamlanması formaları və s. ilə tanış olmalıdır.

Firma daxili və xarici amillərinin xarakterində olan xüsusiyyətləri, tarixi dövr üzrə özünəməxsus qaydada düzür.

Müəlliflərin qeyd etdiklərinə əsaslansaq, görürük ki, keçən XX əsrin birinci yarısında firmalar sabit və demək olar ki, bazar dəyişikliklərinə məruz qalmayan şəraitlərdə işləmişlər. Xarici mühitdə baş verənlərin hamısı firma üçün mühüm əhəmiyyətə malik olmamışdır. Buna görə də iqtisadi təşkilatlar özünə qapanmış, ancaq öz daxili problemlərinin qayğısına qalmışlar. Çünki, bazarlar məhsullarla kifayət qədər dolu deyildi, inkişaf üçün böyük imkanlar var idi, rəqabət mübarizəsi problemi indiki kimi ciddi durmurdu.

XX əsrin ikinci yarısından biznes daxili problemlərin təhlilini fəaliyyətinin xarici aspektlərinə uyğunlaşdırmağa məcbur olmuşlar. Çünki, müasir bazarların çoxu həddən artıq məhsullarla dolmuş, məhsul və xidmət təklifinin rəqabəti çox kəskinləşmiş, bu isə məhsul bazarlarının yeniləşməsi və bununla bağlı texnoloji dəyişikliklərin aparılmasını məcbur etmişdir. Bu günkü fəaliyyətin ayrılma elementi biznesin globallaşdırılması, onun beynəlxalq səviyyəyə yüksəlməsi və firma üçün sosial-siyasi dinamikanın xüsusi əhəmiyyət kəsb etməsidir.

Müasir iqtisadi təşkilatlar daxili sabitliyin xarici mühitin şərtlərindən asılı olan açıq sistemlərdir.

### **Azərbaycan firmalarının fəaliyyətində böhran nöqtələri.**

Daxil və xarici aspektlər nöqtəyi nəzərindən Azərbaycanın iqtisadi inkişaf mühitinə bir neçə tərəfdən yanaşmaq olar.

**Siyasi-ölkədə möhkəm, effektiv fəaliyyət göstərən hakimiyyət strukturu vardır.** Buna baxmayaraq siyasi şərait daima ciddi sarsıntılara məruz qala bilər. Hakimiyyətə can atan müxtəlif siyasi qüvvələrin hakimiyyətə və biznesə münasibəti müxtəlifdir.

**Sosial-gəlirlərin səviyyəsi üzrə əhalinin kəskin təbəqələşməsi bazarlarda məhsullara ilkin istehlakçı tələbatının daim sınılmasına gətirib çıxarır.** Bu istehsal vasitələrinə, xammala, təkrar tələbatın azalmasına gətirib çıxarır. Sosial təbəqələşmə istehlak bazarının müxtəlif segmentlərinin yaradılması deməkdir, yəni varlılar üçün və yoxsullar üçün bazar, bu da müəssisə tərəfindən özünün məhsul siyasətini seçmək problemini qoyur:

**İqtisadi** – Azərbaycan iqtisadiyyatında vəziyyət aşağı enmişdir. Müəssisələrin artım perspektivləri əhəmiyyətli dərəcədə pisləşmişdir, kapital yığımları imkanları aşağı düşmüş, bu isə yeni qoyuluşlar cəlb olunmasını tələb edir.

Azərbaycan iqtisadiyyatının planlaşdırılması təcrübəsində fəhlə mühitinin əhəmiyyətindən danışsaq, onda bazara keçid dövründə o əhəmiyyətli dərəcədə artır.

Təşkilat mühitinin ən əhəmiyyətli amilləri müəyyən edildikdən sonra onlar haqqında mümkün olan bütün informasiyalar toplanır.

Mühitin böhran nöqtələri haqqında informasiyanı müəyyən etməyi aşağıdakı üsullarla həyata keçirmək olar:

- mühitin araşdırılması artıq formallaşmış informasiyanın axtarışı, hansı retrospektivdə vardır;
- mühitin monitorinqi (cari, yeni meydana gəlmiş informasiyanın nəzərdən keçirilməsi, izlənməsi);
- proqnozlaşdırma (mühitin gələcək vəziyyəti haqqında informasiya yaratmaq cəhdi).

Informasiyanın izlənməsi üç sistem çərçivəsində həyata keçirilir.

**1.Qeyri-nizami sistemlər.** Xüsusi vəziyyətlərin tədqiqində çox yayılmışdır və böhranlı şəraitdə yaxşı təsir edir (məsələn, enerji çatışmamazlığı, və ya hökumətin istefası ilə əlaqədar siyasi sarsıntı). Təşkilatdakı böhrana qısa müddətli reaksiya üçün tətbiq oluna bilər.

**2.Nizami (dövrü) sistemlər.** Hadisələrin illik xülasəsi və tədqiqatların nəticələri üzrə menecment tərəfindən fəhlə qərarlarının qəbulu zamanı tətbiq olunur. Burada retrospektiv ən üstünlük təşkil edir;

**3.Fasiləsiz sistemlər.** Təşkilat mühitinin əhəmiyyətli elementlərini daim tədqiq edir. Planlaşdırma prosesinin komponenti olub əsasən gələcəyə səmtlənmişdir. Proqnozlaşdırma metodlarından istifadə olunur.

Informasiyanın axtarışın başlamazdan əvvəl firmadaxili və xarici mühitin əhəmiyyətli elementlərinin hər biri üzrə suallar dairəsini müəyyən etməlidir.

Daxili mühitin xarakteristikası üçün nişanələrin təqribi siyahısı belədir:

**İstehsalat** - ölçüləri və gücü, avadanlığın tipi və yaşı, tədarükün mənbələri, məhsuldarlığın imkanları işin normalaşdırılması, say buraxılışın səviyyəsi.

**Marketing** – məhsul nomenklaturası, məhsulların keyfiyyəti, bazarın ölçüləri və payı, marketing tədqiqatlarının keyfiyyəti, reklam tətbiqinin effektivliyi, satış və servisin təşkili.

**Maliyyə** - aktivlər, ümumi yığım, gəlirlilik, pulun daxil olma mənbələri.

**İşçiləri idarəetmə** - balansın göstəriciləri, təhsil proqramları, kadrların seçilməsi və cəlb olunması üsulları, əmək əməliyyatlarının təhlili, işin məzmunluğu, mükafatlandırma sistemi.

**Təşkilatı struktur, hakimiyyət və liderlik** – nümayəndəlik səlahiyyətlərinin xarakteri, təşkilatı strukturun tipi, menecer və fəhlələr arasındakı münasibətlər, hakimiyyətin xarakteri, menecmentin effektivliyi.

Bu üsulla da xarici mühitin xülasəsi üçün sualların siyahısını tərtib etmək olar.

İnformasiya mənbələrinin müxtəlif xarakteri ola bilər. Çoxlu firmalar nadir və düzgün informasiya almaq üçün xüsusi mənbələr, daha çox qeyri-leqal mənbələrə müraciət edirlər. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, 90 % lazımi, uyğun informasiyanı leqal mənbələrdən götürmək olar.

Lazımi informasiyanın toplanması ilə adətən planlaşdırma xidməti məşğul olur. Bununla belə bu proses yüksək menecment tərəfindən əlaqələndirilir və nəzarət olunur.

İnformasiyanın qiymətləndirilməsi, təşkilatı mühitin təhlilinin yekun mərhələsidir. Qiymətləndirmənin nəticələri strateji təhlil və strategiyanın mümkün variantlarının müəyyən edilməsinin əsası kimi istifadə olunur.

İnformasiyanın qiymətləndirilməsinin əsas məqsədi firmanın gələcək fəaliyyətinə mühitin müsbət və mənfi təsirlərini aşkar etməkdir.

## §2. Hərəkət istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi. Görmə.

### Missiya, təşkilatın məqsədləri

Daxili və xarici mühitin təhlili sona çatdıqdan sonra mərhələnin əvvəlki yekunlarına əsaslanaraq fəaliyyətin əsas səmtləri müəyyən edilir.

Bəzən strateji planlaşdırmada məqsədlərin müəyyən edilməsi mühitin təhlilindən əvvəl gəlir. Belə təcrübənin özünə görə mahiyyəti vardır. Belə ki, təşkilatın mövcudluğu onun həyat fəaliyyəti bəzi məqsəd və motivlərinin olduğunu göstərir.

Firma fəaliyyətinin səmtləşmələrini üç tipə bölmək olar:

- **İdeallar** - müşahidə olunan dövrdə nail olmağımıza əmin olmadığımız, lakin onlara yaxınlaşmağa güman etdiyimiz səmtlər;

- **Məqsədlər** - plan dövründə firma fəaliyyətinin ən ümumi səmtləri, (tam həcmdə, və ya böyük bir hisəsi həcmində nail olmağı nəzərdə tutulur).

- **Vəzifələr** - konkret, miqdarca ölçülən səmtlər, fəhlə funksiyaları seriyasının təsviri, (tapşırığın yerinə yetirilmə vaxtını və formasını müəyyən edir).

Strategiyanın işlənilib hazırlanması idealların və məqsədlərin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Operativ planlaşdırma çərçivəsində firma iş sahələrin hər biri üçün konkret vəzifələr nəzərdə tutur.

**Görmə**- biznesin rəhbəredici fəlsəfəsidir, firmanın mövcudluğunda əsas hiss edilməsidir. Yəni görmə gələcəyin ideal mənzərəsidir, yəni vəziyyətə hansı əlverişli şəraitlərdə nail olmaq olar. Görmə strateji planlaşdırmaya iddia səviyyəsini müəyyən edir.

Biznes aləmində «görmə» konsepsiyasının artan əhəmiyyəti aşağıdakı amillərlə müəyyən olunur:

1. Görmə firma işçilərinin əsaslanmasının yaxşı vasitəsidir o, adamların fəaliyyətini vahid istiqamətdə birləşdirməyə kömək edir.

Görmədə adətən, qazanc əldə etmə arzusu vurğulanmır, o təşkilatın bütün iştirakçılarının fərdi ideallarını dəyərlərin vahid etalonunda birləşdirir. Bu nöqtəyi nəzərdən görmə firmadaxili

mədəniyyətlə kəşifir, onun əsas elementi təşkilat dəyərlərinin sistemidir.

2. Görmə təşkilatın fəaliyyətində perspektiv hissi oyadır, bir-birinin ardınca gələn firma məqsədlərinin varisliyini təmin edir. Məqsəd firma fəaliyyətinin çərçivəsini məhdudlaşdırdığı halda, görmənin işə finiş xətti yoxdur, o daima tərəqqi üçün impuls yaradır.

Görmə ilə müqaisədə missiya konkret səmtdir. Görmədən fərqli olaraq onun finiş xətti vardır, yəni nəzərdə tutulmuş vaxt qurtarıqda o yerinə yetirilməlidir. Missiya elə formalaşmalıdır ki, onun yerinə yetirilməsi təşkilatdakı qüvvələrin gərginliyi ilə fəaliyyətin müəyyən riski ilə uyğunlaşsın. Missiyanın yerinə yetirilməsi müddəti görünməli və kifayət qədər böyük olmamalıdır (çoxu 5 il) ki, işçilərin indiki nəslə öz əməyinin bəhrəsini görə bilsin. Görmə kimi missiya da təşkilat fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərini verir.

Missiya məqsədlər kompleksidir. O, firma fəaliyyətinin həm daxili (məsələn, məhsuldarlığın yüksəldilməsi), həm də xarici (məsələn, rəqabətlə bağlı) səmtlərini özündə birləşdirir, bununla da firmanın nail olacağı müvəffəqiyyətlərin mahiyyətini göstərir və plan dövründə yerinə yetirilməlidir.

Firmanın fəaliyyəti üçün missiyanın xüsusi əhəmiyyəti aşağıdakılardır.

**birinci**, missiya bazisdir, təşkilatın bütün plan qərarları üçün dayaq nöqtəsidir;

**ikinci**, missiya inam yaradır ki, təşkilat ziddiyətli olmayan, aydın, müqayisə oluna biləcək məqsədlərə xidmət edir;

**üçüncü**, missiya işçilərin cəhdlərinin seçilmiş istiqamətdə cəmlənməsinə köməklik edir, onların fəaliyyətini birləşdirir;

**dördüncü**, xarici iştirakçılar arasında anlaşma və dayaq yaradır.

Missiyanın məzmunu aşağıdakıları özündə birləşdirir:

1. Təşkilat tərəfindən təklif olunan məhsul və ya xidmətləri təsvir etmək.

2. Bazarın xarakteristikası-təşkilat özünün əsas istehlakçılarını, müştərilərini, istifadə edənlərini müəyyən edir.

3. Artım, gəlirlilik terminlərində öz əksini tapmış məqsədləri göstərir.

4. Texnologiyanın, avadanlığın, texnoloji proseslərin, texnologiya sahəsində innovasiyaların xarakteristikasını verir.

5. Fəlsəfə nöqteyi nəzərindən təşkilatın dəyərlərini əks etdirir.

6. Daxili konsepsiya çərçivəsində təşkilat özü haqqında təsəvvürlərini təsvir edir, güc mənbələrini göstərir, zəif cəhətlər, rəqabətlik bacarığının dərəcəsi, yaşamaq amili və s.

7. Kompaniyanın xarici siması, onun imicini vurğulayan kompaniyanın partnyorları, istehlakçıları, bütövlükdə cəmiyyət qarşısında iqtisadi və sosial məsuliyyətini göstərir.

Məzmunlu bəndlər adətən missiya haqqında əsasnamədə öz əksini tapır, konkret firmanın qərarından asılı olaraq onların ardıcılıq və birləşməsi müxtəlif ola bilər.

Yüksək inkişaf etmiş biznes üçün missiyanın formalaşması adi haldır. Azərbaycan iqtisadiyyatında son zamanlar missiyanın tərtibi ilə müəyyən artıma və müvəffəqiyyətə nail olmuş, yeni əmələ gəlmiş xüsusi iqtisadi təşkilatlar məşğul olurlar. Missiyanın müəyyən edilməsi, sözsüz, kiçik firmalar üçün və ya yeni yaradılan biznes formaları üçün xeyirli məşğuliyətdir.

Missiyadan fərqli olaraq məqsədlər təşkilat fəaliyyətinin ayrıca konkret istiqamətlərini əks etdirir.

Məqsədlərin müəyyən edilməsi menecment fəaliyyətini, təşkilatın effektivliyinin yüksəldilməsinin üsullarının müəyyən edilməsini, işgüzar qərarlar qəbul edilməsini və dəqiq plan göstəricilərinin flormalaşdırılmasını həyata keçirir.

Təşkilatın məqsədlərini qeyri iqtisadi və iqtisadi hissələrə ayırırlar:

1. Qeyri-iqtisadi məqsədlərə sosial məqsədləri aid etmək olar: məsələn, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması.

2. Təşkilatın iqtisadi məqsədləri təsərrüfat fəaliyyətinin göstəricilərində öz əksini tapır, miqdar və keyfiyyət məqsəd-

lərinə bölünür. Məsələn, firmanın bazar payının əvvəlki ilə nisbətən 10% artması miqdar, firma tərəfdən texnoloji üstünlük əldə olunması keyfiyyət məqsədlərini göstərir.

İqtisadi təşkilatın fəaliyyəti obyektiv olaraq çox müxtəlifdir və buna görə də bir məqsəddə cəmlənə bilməz, onun fəaliyyəti bir neçə əhəmiyyətli səmtlərə istiqamətlənməlidir.

Təşkilat öz məqsədlərini aşağıdakı istiqamətdə müəyyən edə bilər.

1. Bazarda vəziyyət. Burada firma rəqiblərə nəzərən mövqeyini müəyyən edir.

2. İnnovasiyalar. Biznesin aparılmasının yeni üsullarının müəyyən edilməsi:

- yeni məhsulların istehsalı;

- yeni bazarlara daxil olma;

- yeni texnologiyanın tətbiqi;

- istehsalın təşkilinin yeni metodlarından istifadə edilməsi.

3. Məhsuldarlıq. Təsərrüfatçılığın nəticələrinin ehtiyatlarla qarşılıqlı əlaqə səviyyəsində təşkilat məqsədləri müəyyən edir. Ən məhsuldar o təşkilatdır ki, verilmiş miqdar məhsulların istehsalı üçün az iqtisadi ehtiyatlar sərf edir.

4. Ehtiyatlar. Firmada olan bütün növ iqtisadi ehtiyatların, qiymətləndirilməsini aparır. Mövcud ehtiyatların səviyyəsi zəruri olanla müqayisə edilir və gələcəkdə onlara ehtiyac müəyyən edilir.

5. Gəlirlilik. Təşkilatın xərclərdən çox qazanmaq bacarığı formalaşır, bununla bağlı məqsədlər onun zəruri miqdar səviyyəsini göstərir.

6. İdarəetmə aspektləri. Menecment şəklində menecerlərin şəxsi nailiyyətlərində öz əksini tapır.

7. İşçilər, əmək funksiyalarının yerinə yetirilməsi və işə münasibət.

8. Sosial məsuliyyət. Biznesin cəmiyyətin rifahını təmin etmək vəzifəsi kimi başa düşülür.

Planlaşdırma üzrə mütəxəssislər ümumi rəyə gəlmişlər ki, bu istiqamətlərdən ən əhəmiyyətli maliyyə məqsədləridir.



Çünkü gəlir iqtisadi təşkilatın məqsədlər ierarxiyasında ön qabaqcıl yer tutur.

Məqsədlərin istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra onları keyfiyyətə görə tədqiq etmək lazımdır. Burada başlıca meyarlar aşağıdakılardır.

- məqsədlərin çevikliyi;
- məqsədlərin ölçüyə gəlməsi;
- məqsədlərin müqayisəliliyi.

### §3. Təşkilatda strateji təhlil

Strateji təhlilin aparılması mühitin təhlili nəticəsində alınmış ilkin göstəriciləri dəyişdirmək üçün vasitədir.

Strateji təhlilin aparılması vasitələri aşağıdakılardır:

- formal məqsədlər və miqdar metodları;
- verilən təşkilatın xüsusiyyətinə əsasən müstəgil yaradıcı iəhlil, menecer və planlaşdırıcıların analitik və intuitiv bacarıqları.

Strateji təhlili iki əsas mərhələyə bölmək olar:

- firma tərəfindən nəzərdə tutulan səmtlərin və mühit tərəfindən təqdim olunan real imkanların müqayisəsi, onların arasındakı rabitəsizliyin təhlili;
- firma gələcəyinin mümkün variantlarının təhlili, strateji alternativlərin müəyyən edilməsi.

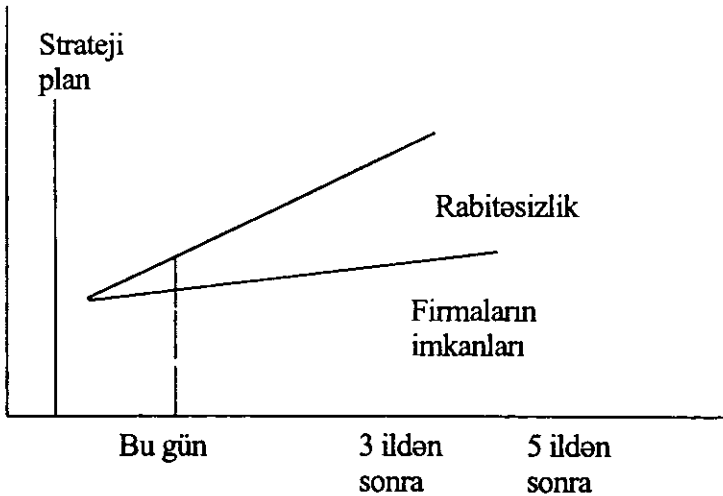
Rabitəsizliyin təhlili strateji təhlilin sadə, lakin effektiv metodudur. Onun məqsədi firmanın məqsədləri ilə imkanları arasındakı rabitəsizliyi müəyyən etmək və yox etməkdir..

Rabitəsizliyin təhlilinin aparılması aşağıdakıları müəyyən etməyə imkan verir:

- firmanın əsas miqdarını müəyyən etmək;
- firmanın real imkanlarının cari və gələcək ilə nisbətini aydınlaşdırmaq;
- firmanın əsas mənafeələrinə uyğun gələn strateji göstəriciləri müəyyən etmək;
- strateji göstəricilərdə və firmanın real vəziyyətinin yaratdığı imkanlar arasında fərqləri müəyyən etmək;

- rabitəsizliyin bərpası üçün vacib olan xüsusi proqramm hazırlamaq.

Rabitəsizliyin təhlilinin tətbiqinin məqsədi yüksək ümüdlər və yoxsul proqnozlar arasındakı fərqləri müəyyən etməkdir. Məsələn, əgər yüksək rəhbərlik qoyulmuş kapitalın dövriyyəyəsindən real məbləğin 20% nəzərdə tutursa, lakin təhlil göstərir ki, ən real həcm 15% olacaqdır, onda 5% rabitəsizliyin bərpası üçün tədbirlərin müzakirəsi və qəbul olunması tələb olunur.



Şəkil 2. Rabitəsizlik analizinin sxemi

Rabitəsizliyin bərpasını bir neçə üsulla aparmaq olar, məsələn:

-məhsuldarlığın artımı və arzu olunan 20%-ə nail olmaq hesabına;

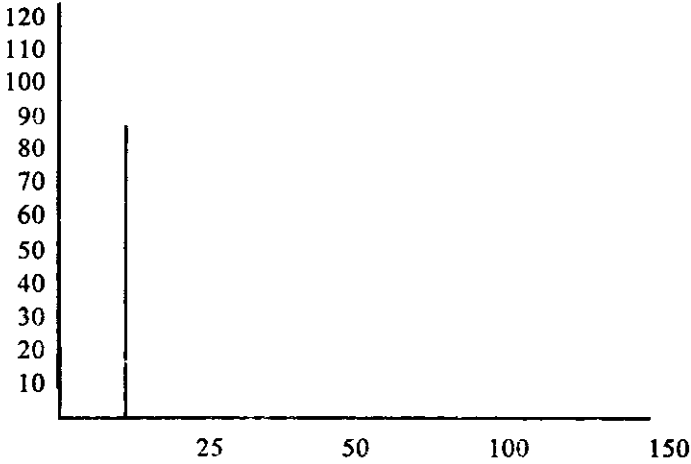
-15%-in xeyrinə daha böyük ambisiyalı planlardan imtina etmək hesabına;

-minimum cəhdlər və şeylərin təbii hərəkətlərinə daha çox etibar şüarına uyğun şəraitin yaxşılaşmasına ümid yolu ilə.

Strateji təhlil strateji alternativləri və planın mümkün variantlarını müəyyən etmək üçün tətbiq olunur.

Strategiyanın klassik modellərindən biri 1926-cı ildə işlənilib hazırlanmışdır. O strategiyanın müəyyən edilməsini, xərc-

lərdə üstünlüyə nail olmaqla əlaqələndirir. Güman edilir ki, hər dəfə istehsalın həcmi iki qat artanda məhsulun hər vahidinə xərclər 20% azalır.



Şəkil 3. Təcrübənin əyrisi.

İstehsal həcminin artması və xərclərin düşməsi amillərin kombinasiyası ildə şərtlənir:

-istehsalın genişləndirilməsi ilə yaranan texnologiyadakı üstünlüklər;

-istehsalın ən effektiv üsulla təşkili təcrübəsinin öyrənilməsi;

-miqyasda qənaətin effekti.

Təcrübə əyrisinə uyğun olaraq firma strategiyasının əsas istiqaməti bazarda böyük payını əldə edilməsidir, çünki məhz rəqiblərin ən irisində ən kiçik xərclərə nail olmaq imkanı olur və deməli, ən yüksək qazanc da götürülə bilər.

Strateji imperativ kimi bazarda hakim olmağın ardınca qaçmaq, rəqiblərə çatmaq, tez artan bazarlar şəraitində özünü doğruldur.

Müasir şəraitdə xərclərdə liderliyə nail olmaq mütləq istehsalın miqyasını artırmaqla bağlı deyil. Hazırki yüksək texnoloji avadnıqlıq nəinki iri istehsallar üçün, həmçinin xırda istehsallar üçün də nəzərdə tutulmuşdur. Bu gün hətta kiçik firma da kompyuterlərdən, müasir avadanlıqlardan istifadə edərək

yüksek məhsuldarlığı və müxtəlif şəxsi vəzifələrin həlli üçün yenidənqurma imkanlarının təmin edə bilər.

Modelin başlıca nöqsanı odur ki, o təşkilatın daxili problemlərinin yalnız birini nəzərə alır və xarici mühitə diqqət yetirir ( birinci növbədə alıcıların tələbatlarına).

Verilən məhsul bazarının dinamikasının təhlili əsasında bioloji varlığın həyat dövrüyyəsinin analogiyası olan məhsul dövrüyyəsinin məşhur modeli durur.

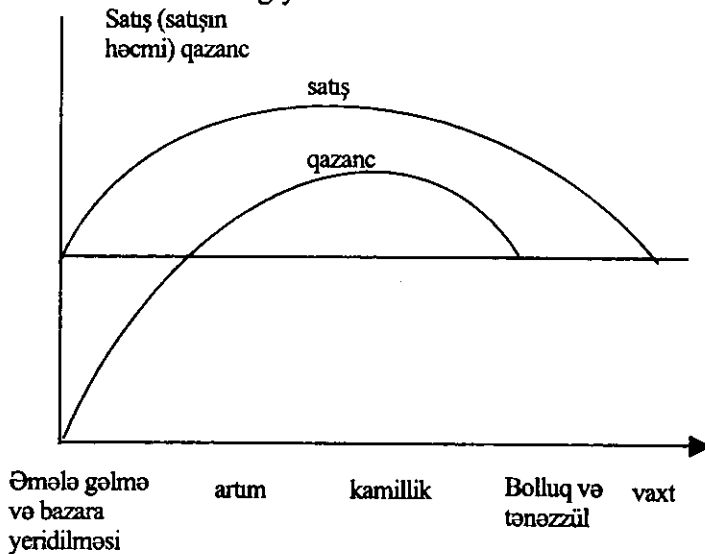
Bazarda məhsul dövrüyyəsi bir neçə əsas mərhələlərə bölünür, onların hər birinə satışın öz səviyyəsi və başqa marke-ting xüsusiyyətləri uyğun gəlir.

-böyük olmayan satış və artıma səmirlənən strategiyanın doğrulması və bazara yeridilməsi;

-artımın dövrüyyəsi-satışın çoxluğa artırılması və sürətli artımın strategiyası;

-kamillik dövrüyyəsi-möhkəm satış və sabitliyə səmirlənən strategiya;

-bazarın bolluq və tənəzzül dövrüyyəsi-satışın aşağı düşməsi və ixtisar strategiyası.



Şəkil 4. Həyat dövrüyyəsinin modeli.

Təcrübənin və həyat dövriyyəsinin əyrisi modelləri strateji təhlilin ən sadə metodlarıdır. Digər bir model məhsul bazarı modelidir ki, 1975-ci ildə A.C.Steyner tərəfindən təklif olunmuşdur. Bu bazarların təsnifatını və məhsulların mövcud və tamamilə təzə məhsullara təsnifatının matrisası şəklində özünü göstərir.

Məhsul bazar	Mövcud	Mövcud olanla bağlı	Tamamilə yeni
Mövcud	Aşağı risk	-----	Yüksək risk
Mövcudla bağlı yeni			
Tamamilə yeni	Yüksək risk		Həddən artıq yüksək risk

Şəkil 5. «Bazar-məhsul» matrisası.

Matrisa riskin səviyyəsini göstərir və uyğun olaraq «bazar-məhsul»un müxtəlif birləşmələri zamanı müvəffəqiyyətin ehtimalı dərəcəsini göstərir.

#### § 4. Rəqabət təhlili

Strateji təhlilin xüsusi sahəsi təşkilatın mövqeyinin rəqabətçilikliyinin təhlilidir.

Rəqabət təhlilinin iki əsas mərhələsi vardır:

- sahədə başlıca rəqabət qüvvələrin müəyyən edilməsi;
- rəqabət strategiyasının əsas variantlarının dürüst ifadə olunması.

Rəqabət təhlilin işləyib hazırlayan tanınmış lider biznesin Harvard Universitetinin professoru M.Porterdir. O, rəqabətin başlıca qüvvələrinin müəyyən edilməsi üzrə modellərin və rəqabət strategiyasının variantlarının müəllifidir.

#### M.Porterə görə rəqabətin beş qüvvəsi

Bazarın payı, firma qazancının səviyyəsi onunla müəyyən edilir ki, kompaniya aşağıdakı rəqabət qüvvələrinə nə qədər effektiv, əks təsir göstərir:

- 1.Sahəyə girmiş eyni məhsul buraxan yeni rəqiblər.
- 2.Müstəqil məhsullar tərəfindən təhlükə.

3.Sahə bazarında artıq möhkəmlənmiş rəqabət-kompaniyalar.

4.Satıcıların (tədarükçülərin) təsiri.

5.Alicıların (müşəriilərin) təsir gücünə.

1.Yeni rəqiblər. Onların meydana çıxmasını aşağıdakı giriş səddləri xəbərdar edə bilər:

-miqyasda və sahədə artıq kök salmış firmaların istehsal təcrübəsində qənaət xərcləri o səviyyədə saxlamağa gömək edir ki, bu potensial rəqiblər üçün əlçatmazdır;

-məhsul və xidmətlərin dərəcələrə ayrılması, yeni məhsulun nadirliyini vurğulayan ticarət markasına istinad etməli və onun alıcılar tərəfindən tanınması;

-kapitala ehtiyac. Ən çox hallarda effektiv rəqabət ilkin iri investisiyalar tələb edir;

-tədarükçülərin əvəz olunması, işçilərin yenidən öyrədməsi, yeni məhsulların əfmi və layihə cəhətdən işlənilib hazırlanması və s. bağlı yenidən səmtləşmənin xərcləri;

-bazarə daxil olmağı mümkün etməyən dövlət siyasəti, məsələn, xarici rəqiblər üçün -yüksək gömrük rüsumu qoyulması və ya təzə gələnlər üçün güzəştli dövlət yardımının olmaması.

2. Müstəgil məhsullar. Eyni tələbatı bir qədər başqa üsulla effektiv ödəyən məhsulların meydana çıxması ilə rəqabət kəskinləşir.(Məsələn, kərə yağı istehsal edənlərlə marqarin buraxan müəssisə rəqabət apara bilər)

3. Sahədaxili rəqabət və onun intensivliyi. Rəqabətin intensivliyi dinc yanaşı yaşamaqla sahədə yaşamağın sərt və kobud üsullarına qədər inkişaf edə bilər. Rəqabət özünü o sahələrdə güclü göstərir ki, onlar üçün xarakterikdir:

-böyük miqdarda rəqiblər;

-buraxılan məhsulların bircinsliliyi;

-xərclərin aşağı salınması yolunda maneələrin olması;

-yüksək çıxış səddləri;

-kamillik: bazarların bolluğu.

Sahədaxili rəqiblərin təsirini azaltmağın üsullarından biri firmanın malik olduğı nisbi üstünlüklərdən istifadə etməkdir.

Nisbi üstünlüklər metodunun variantlarından birini rus iqtisadçısı A.Yudanov tərəfindən təklif olunmuşdur. O, bir bazarda fəaliyyət göstərən firmaların rəqabət strategiyasının bütün müxtəlifliyini dörd tipə bölmüşdür: kommutant, patient, violent, eksplərent.

Kommutantlar -balaca cəld, firmanın bazar tələbatının dəyişməsinə asan uyğunlaşan, çox hallarda təqlid məhmsulları, saxta məhmsulları təklif olunur. Fəaliyyətin müəyyən sahəsinə möhkəm bağlı deyillər, asanca bir bazardan digərinə qaçirlar. Aşağı möhkəmliyə malikdirlər.

Patientlər -dar çərçivədə ixtisaslaşmış firmalar. Bir qayda olaraq bunlar çox iri təşkilatlardır, onlar bir sıra illər ərzində müəyyən profili məhsul buraxmışlar.

Violentlər bazar üzərində nəzarəti həyata keçirməyə onlara imkan verən, daha doğrusu onun əhəmiyyətli payı üzərində nəzarəti həyata keçirən nəhənkəldir.

Ekspləretlər (hər şeydən əvvəl ağcaqanad sürfələridir-keçici yarananlar). Çox hallarda bazarla az əlaqədardır, onu öyrənmək üçün lazımi vəsaitə malik deyil, geniş marketing fəaliyyətinə malik deyillər.

**4.Tədarükçülərin təsir qüvəsi.** Firma rəqabət aparır, yeni özünə oxşar istehsalçılarla, təhdüdləri olan tədarükçülərlə, rəqiblərlə iqtisadi mübarizə aparır.

**5.Alicının təsir etmə qüvvəsi.** Alıcılar tərəfindən rəqabət özünü aşağıdakılarda göstərir:

- qiymətləri aşağı salmaq məqsədilə onlara təsir;
  - keyfiyyətin daha yüksək tələblərindən;
  - daha yaxşı xidmətin tələblərindən;
  - vertuoz sahəli rəqiblərin bir-biri ilə üzlaşməsində.
- Alicının qüvvəsi aşağıdakılardan asılıdır:
- istehlakçılar qruplarının mərkəzləşməsi və birliyi;
  - alıcılar üçün məhsulun vaciblik dərəcəsi;
  - onun tətbiqinin əhatə dairəsi;
  - məhsul bircinsliliyinin dərəcəsi;
  - istehlakçıların məlumatlılığının dərəcəsi;
  - başqa amillər.

## § 5. Strategiyanın formalaşdırılması

Strategiyanın xülasəsi strateji təhlil mərhələsindən sonra gəlir və strateji alternativlərdən birini seçməyə istiqamətlənir.

Artıq strateji təhlil prosesində təşkilatın rəhbərliyi strategiyanın mümkün variantlarından birini yüksək dərəcədə xarici və daxili mühitin şəraitinə uyğun gələnini seçməyə meyl edir.

Strategiyanın formalaşması prosesi özündə üç mərhələni birləşdirir:

- təşkilatın ümumi strategiyanın formalaşması;
- rəqabət strategiyanın formalaşması;
- firmanın funksional strategiyalarının müəyyən edilməsi.

**Təşkilatın ümumi strategiyası** yüksək rəhbərlikdə formalaşdırılır. Ümumi strategiyanın işlənilib hazırlanması iki başlıca vəzifəni həll edir.

-firmanın daxili strategiyanın əsas elementlərini seçmək və genişləndirmək;

-strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı firma bölmələrinin hər birinin konkret rolunu müəyyən etmək.

Rəqabət strategiyası-təşkilat rəqabət üstünlüklərinə nail olmağa çalışır. Əgər firma biznesin yalnız bir növü ilə məşğul odlursa, rəqabət strategiyası ümumi planlaşdırma strategiyasının bir hissəsi olur. Əgər təşkilat bir neçə işgüzar vahidi (strateji bölmələri) birləşdirsə, onlardan hər birisi özünün xüsusi məqsəd strategiyasını işləyiö hazırlayır.

Funksiyonal strategiya təşkilatın hər bir funksional məkanı üçün xüsusi tərtib olunur. Onların aşağıdakı elementləri vardır: ETLKİ strategiyası; innovasiya strategiyası, istehsalat strategiyası, maliyyə strategiyası.

Müasir Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün vacib yaşamaq strategiyasının işlənilib hazırlanmasıdır. O, dövlət və keçmiş dövlət müəssisələri üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu müəssisələr keçmiş idarəetmə və planlaşdırma metodlarının yükünü daşıyırlar. Bazar iqtisadiyyatında təsərrüfatçılıq mühiti və onun məqsədləri prinsipçə tamamilə başqa xarakter daşıyırdı.



Dövlət müəssisələri fəaliyyətinin məqsədi və onlara nail olmağın üsulları birinci növbədə iqtisadi mərkəzin direktivləri ilə (əməlləri ilə) müəyyən olunardı və bunları partiya və dövlət təmsil edirdi. Müəssisə tərəfindən müstəqil qərarlar qəbul edilməsi ancaq operativ planlaşdırma həddində və qeyri-rəsmi, mənfi təsərrüfat kontraktları sferalarında mümkün idi. Beləliklə, müəssisənin rəsmi planı yüksək (mərkəzi, sahəvi) rəhbərliyin göstərişlərindən başqa bir şey deyildi. Fəaliyyətin planlaşdırılmasına bu cür yanaşma planın formalaşdırılması və realizə edilməsi üzrə işi bir tərəfdən asanlaşdırır, digər tərəfdən mürəkkəbləşdirirdi.

Sosialist istehsalının başlıca məqsədi adamların artan tələbatını təyin etmək üçün istehsalı hər vasitə ilə inkişaf etdirmək idi. Plan təcrübəsinin də bu cür inkişaf genişləndirmə və iqtisadi coşğunluq kimi izah olunurdu. Bu cür süni sürətdə genişləndirmənin nəticəsi bir tərəfdən istehsal və istehlak tələbatının artımı, digər tərəfdən çatışmamazlıq iqtisadi ehtiyatların bütün növlərinin qıtlığı olurdu. İstehsalın genişləndirilməsi çox hallarda müəssisənin öz hesabına yox dövlət büdcəsindən maliyyələşirdi. Bu müəssisənin fəaliyyətini asanlaşdırır. Lakin artımın imkanları müəssisə çərçivəsində iqtisadi ehtiyatların (fəhlə qüvvəsindən xammal və materiallara qədər) qıtlığı ilə məhdudlaşır, yəni sərt ehtiyat məhdudyyətləri fəaliyyət göstərirdi.

Sosialist iqtisadiyyatı üzrə mütəxəssislər (Y.Korman, B.Xamori) müəssisənin xüsusi kompleks məqsədlərini aşağıdakılara ayırmışlar:

1. Gəlir alınması ilə bağlı məqsədlər.
2. Genişəldirməyə, artıma səy.
3. Müəssisənin nüfuzu.
4. Ehtiyatların yaradılması.

Belə şəraitdə müəssisənin keyfiyyətli rəqabət bacarıqlı məhsul buraxmağa tələbatı və bacarığı ciddi şəkildə aşağı düşürdü, texniki və texnoloji təkmilləşdirmənin həvəsləndirməsi və imkanları yox idi, tələbata uyğunlaşma vərdişləri yox idi.

Bu nöqsanlar müasir şəraitdə özünü kəskin göstərdi. Müəssisələrinin yaşama strategiyası (dövlət və özəlləşdirilmiş) yəni Azərbaycan iqtisadiyyatının keçid vəziyyəti şəraitində təsərrüfat vahidinin fəaliyyətinin effektiv təmin olunması və saxlanması üsuludur.

Yaşama strategiyasının əsas səqsədləri aşağıdakılardır:

- formalaşan bazara uyğunlaşma;
- kökü kəsilmiş, təsərrüfatçılığın effektsiz metodlarından imtina etmək;
- təsərrüfat fəaliyyətinin sabitliyinin təmin edilməsi;
- ehtiyat potensialının saxlanması, xüsusilə yüksək peşəkarlığı olan müəssisələr kollektivini və idarəedənləri.

Yaşama strategiyasının təşkilatı komponentlərinin bir neçə variantları vardır:

1. Sahə idarəetmə strukturlarının yenidən təşkil olunması.
2. Müəssisənin müxtəlif üfuku birləşmələrinin yaradılması.
3. İşgüzar qarşılıqlı effektiv üsullardan istifadə olunması.
4. Müəssisənin əvvəlki passiv və başqasının hesabına yaşama vəziyyəti ilə şərtlənən variant və ya yuxarıda göstərilən iki variantın həyata keçirilməsinin mümkün olmaması.
5. Dövlət məmurlarının nəzarətindən qaçmağa imkan verən özəlləşdirmə qanununun olması.

Əksər rəhbərlər tərəfindən bazar iqtisadiyyatı vacib bilinir, lakin onu az müəssisələr işləyib hazırlayırlar. Buna səbəb müdirlərin kifayət qədər biliyinin, ixtisaslı mütəxəssislərin, marketinqlərin olmamasıdır.

Firmanın hər hansı strategiya növlərini formalaşdırma zamanı firmanın üz-üzə gəldiyi bəzi məhdudiyyətlər bunlardır:

1. Nağdı maliyyə ehtiyatlarının səviyyəsi. Hətta əgər seçilmiş strategiya optimaldırsa, firmada vacib maliyyə vasitələrinin mənbələri barədə ciddi düşünməlidir. Əgər firmanın xüsusi vəsaitləri azdırsa, o özünü doğrultmamış riskə gedir, başqasından yüksək faizlə pul bərc etməklə. Bu hər halda aksionerlərin hətta yüksək qazanc şəraitində maraqlarını alt-üst edir.

2. İrsi riskin ölçüləri. Çoxlu firmalar hazırdırlar ki, çox mülayim, hətta minimum risk qəbul etməyə hazırdırlar. Bu əhəmiyyətli dərəcədə strategiya seçiminin diapazonunu aşağı salır.

3. Firmanın potensial vərdişləri və imkanları. Yaxşı strategiyalar çox hallarda tələb edirlər ki, vərdişlər və bacarıqlar firmanın nailiyyətində olduqlarından çox olsun.

4. Firmanın fəhlə əlaqələri səviyyəsində münasibətlər.

5. Rəqabətçilərin əks təsiri.

Firmanın yekun strateji planı özündə aşağıdakıları birləşdirir:

-ümumi məqsədli missiyanın görünməsi;

-təşkilatın strategiyaları: ümumi, işgüzar, funksional;

-firmanın fəaliyyət siyasəti.

**Vasif Balaxan oğlu Həziyev  
Nadir Məti oğlu Kərimov**

## **STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN ƏSASLARI**

<b>Mətbəənin müdiri:</b>	<b>Əliyev Əhməd</b>
<b>Nəşriyyatın redaktoru:</b>	<b>Bəbirova Aynur</b>
<b>Kompüter və dizain:</b>	<b>Əliyev Nizami</b>
<b>Korrektor:</b>	<b>Məmmədova Aida</b>

---

**Yığılmağa verilmiş: 05.04.2004.**

**Çapa imzalanmış: 05.07.2004.**

**Kağız formatı: 60x84 1/16, 70 qr**

**Fiziki çap vərəqi 11, sifariş 04**

**Tirajı 300. Qiyməti müqavilə ilə**

---

*Kitab «Kooperasiya» nəşriyyatının mətbəəsində yığılıb  
səhifələnmiş və ofset üsulu ilə çap olunmuşdur.*

**Ünvan: Bakı şəhəri, Nəcəf Nərimanov küçəsi 8<sup>ə</sup>.**