

İMİRAN ƏMİROV
ZÜLFİYYƏ HACIYEVA
NATAVAN İBRAHİMOVA

LAYİHƏ MENECMENTİ



**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ
SUMQAYIT DÖVLƏT UNİVERSİTETİ**

**ƏMİROV İMRAN BALAMİRZƏ OĞLU
HACIYEVA ZÜLFİYYƏ ELMAN QIZI
İBRAHİMOVA NATAVAN VAQİF QIZI**

LAYİHƏ MENECMENTİ

(Dərs vəsaiti)

Sumqayıt Dövlət Universitetinin
Elmi Şurasının 11.02.25-ci il
tarixli iclasının (protokol № 9)
qərarı ilə çap olunmuşdur

**“ZƏNGƏZURDA” Çap Evi
BAKİ – 2025**

Elmi redaktor **Hüseynov Qalib Sirac oğlu,**
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent

Rəyçilər: **Məmmədov Məhəbbət Aşır oğlu,**
iqtisad üzrə elmlər doktoru, professor
Azərbaycan Memarlıq və İnşaat
Universitetinin Biznesin iqtisadiyyatı və
menecment kafedrasının müdiri

Məmmədov Rza İbrahim oğlu,
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Sumqayıt Dövlət Universitetinin
Biznesin idarə edilməsi kafedrasının
dosenti

Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E., İbrahimova N.V. Layihə
menecmenti. Dərs vəsaiti. Bakı: “ZƏNGƏZURDA” Çap Evi,
2025, – 308 səh.

Dərs vəsaiti – “Layihələrin idarə edilməsi” fənninin tədris proqramı əsasında işlənib hazırlanmışdır. Bu vəsait ali təhsil müəssisələrində bakalavr hazırlığı sistemində təhsil alan tələbələr üçün nəzərdə tutulmuşdur. Əsas məqsəd layihələrin idarə edilməsi sahəsində müasir problemləri hərtərəfli və sistemli şəkildə öyrənməkdə tələbələrə kömək göstərməkdir. Eyni zamanda, dərs vəsaiti layihə idarəçiliyi ilə maraqlanan və bu sahədə çalışan geniş oxucu kütləsi üçün də faydalı ola bilər.

DOI: <https://doi.org/10.36719/33/2025>

UOT 334 (075.8)

© Əmirov İmran, Hacıyeva Zülfüyyə,
İbrahimova Natavan, 2025
© ZÇE, 2017

ÖN SÖZ

Möhtəşəm qələbə əldə edən ölkəmiz ərazi bütövlüyünü bərpa edərək sosial-iqtisadi inkişafını uğurla davam etdirir. Yenilməz Ordumuzun və müzəffər Baş Komandanın rəhbərliyi sayəsində dövlətçiliyini təmin edən xalqımız tarixi torpaqlarında Böyük Qayıdış proqramları çərçivəsində çoxsaylı layihələri gerçəkləşdirməkdədir.

Ümumiyyətlə, beynəlxalq təcrübə göstərir ki, biznes proseslərinin geniş vüsət alması və iqtisadi fəaliyyətin uğurla nəticələnməsində hazırlanan layihələrin böyük iqtisadi əhəmiyyəti vardır. Qlobal təcrübə göstərir ki, layihələrin səmərəli idarə olunması iqtisadi inkişafa daha pozitiv təsir edir. Bu səbəbdən, digər ölkələrdə olduğu kimi, Azərbaycanda da həyata keçirilən layihələrin effektiv idarə olunması və onların nəticələri iqtisadi inkişafın dinamikasına mühüm təsir göstərir.

Dünya praktikasından məlumdur ki, layihələrin idarə olunması sisteminin düzgün qurulması iqtisadiyyatın inkişaf dinamikasına təkan verir.

Ölkədə iqtisadiyyatın inkişafı həmin ölkənin hüdudlarında yerinə yetirilən layihələrin nəticələri ilə sıx bağlıdır. Eyni zamanda qeyd edilməlidir ki, hazırkı dövrdə gerçəkləşdiriləcək layihələrin effektiv idarə olunması müasir idarəetmə və texnologiyalardan istifadənin zəruriliyini ortaya çıxardır. Bu baxımdan da elm və texnologiyanın inkişaf etdiyi bir dövrdə biznes proseslərinin səmərəliliyi məhz layihələrin tətbiq edilməsi əsasında təmin edilir.

Layihələrin səmərəli idarə edilməsi, onların uğurla başa çatdırılmasının başlıca şərti savadlı, təcrübəli və peşəkar keyfiyyətlərə malik olan mütəxəssislərin mövcud olmasıdır. Məhz belə bilikli şəxslər layihə rəhbəri və ya meneceri qismində fəaliyyət göstərə bilərlər. Onların bilik və təcrübələrindən istifadə edilməsi layihələrin beynəlxalq standartlar əsasında həyata keçirməsinə zəmin yaradır.

Yeni bir elmi istiqamət olmaqla yanaşı layihə menecmentinin real həyatda tətbiqi bir sıra mütəxəssisləri çoxsaylı çətinliklərlə üz-üzə qoyur. Layihə menecmentinin praktiki tətbiq edilməsində beynəlxalq təcrübədən istifadə olunması, aparılan təhlillər nəticəsində əldə olunan müsbət nəticələrin infraquruluş layihələrdə istifadə edilməsi bir çox problemlərin həllini çözmüş olur. Ümid edirik ki, Layihə menecmenti kitabı bazar münasibətlərində layihələrin effektiv idarə edilməsinə, biznes proseslərinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə, eləcə də layihə menecerlərinin bilik və bacarıqlarının artırılmasına hərtərəfli xidmət edəcəkdir.

Kitabın müəllifləri:

Sumqayıt Dövlət Universitetinin

Biznesin idarə edilməsi kafedrasının

baş müəllimləri İmran Balamirzə oğlu Əmirov,

iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru Zülfiyyə Elman qızı

Hacıyeva və Dövlət Neft və Sənaye Universitetinin

Menecment kafedrası, iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru

İbrahimova Natavan Vaqif qızı

MÖVZU 1. LAYİHƏNİN TƏRKİBİ VƏ ONUN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

1. Layihələrin iqtisadi mahiyyəti

Müəssisələr təsərrüfat fəaliyyətlərini həyata keçirməyə başladığında, ilk addım kimi investisiya strategiyasını müəyyən edir və sonra bu strategiyanı layihələndirməyə yönəliirlər. Ümumiyyətlə, təşkilatların investisiya fəaliyyəti aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

- investisiya strategiyasının müəyyənləşdirilməsi;
- strateji planlaşdırma;
- investisiyaların layihələndirilməsi;
- layihənin və investisiyanın faktiki səmərəliliyinin təhlili.

Son dövrlərdə “layihə” termini olduqca geniş istifadə olunur. Layihənin mahiyyəti çoxşaxəlidir və o, bütöv bir sistem və ya obyekt kimi başa düşülür. Layihə müəyyən bir zaman ərzində yaradılır, fəaliyyət göstərir və müəyyən müddətdən sonra başa çatır.

Layihələrin maliyyələşdirilməsi ilə bağlı metodiki tövsiyələrdə investisiya layihəsi aşağıdakı şəkildə izah edilir: işlərin, fəaliyyətlərin və ya tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutan hər hansı fəaliyyət kompleksi investisiya layihəsi adlanır.

Layihə, həmçinin, fəaliyyətin həyata keçirilməsi və ya bu fəaliyyəti əks etdirən təşkilati-hüquqi və maliyyə sənədlərini ifadə edir. Eyni zamanda, layihələr iqtisadi, texniki, hüquqi və digər kompleks tədbirlərin əsaslı vəsait qoyuluşu əsasında həyata keçirilməsini tənzimləyən sənədlərin toplusudur. Bir sözlə, layihələr məqsədlərə nail olmaq üçün maliyyə və digər resurslardan necə istifadə ediləcəyinə dair ümumi təsəvvür yaradır.

Layihələrin idarə olunması qədim dövrlərdən bəri mövcud olsa da, bu sahənin əhəmiyyətli inkişafı yalnız XX əsrin

ikinci yarısına təsadüf edir. Bu inkişaf, ilk növbədə, aerokosmik sənaye və digər yüksək texnologiyalı sahələrdə (energetika, elektronika, rabitə, nəqliyyat, mikrobiologiya və s.), eləcə də sosial və siyasi sahələrdə baş vermişdir. Bu prosesin inkişafında aşağıdakı amillər mühüm rol oynamışdır:

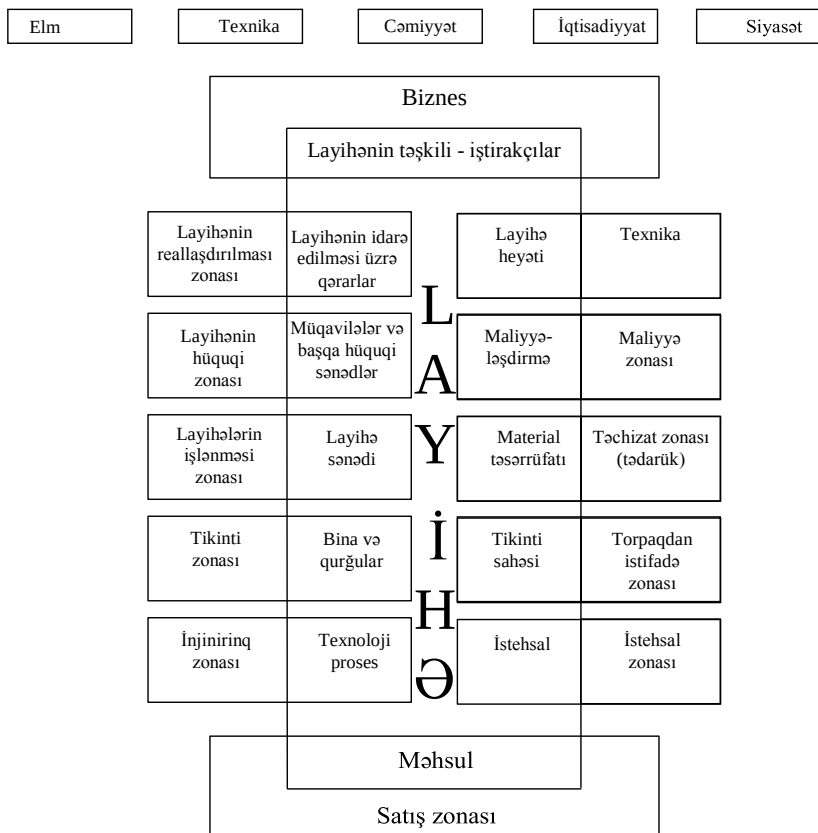
- investorların tələblərinin artması;
- investisiya layihələrinin nəticələrinin mürəkkəbləşməsi;
- layihə məhsullarının xarici mühitlə əlaqəsinin güclənməsi;
- texnologiyaların dəyişmə sürətinin yüksəlməsi;
- rəqabətin kəskinləşməsi;
- qeyri-müəyyənlik və risklərin artması və s.

Bu amillərin təsiri layihələrin icra müddətlərinin uzanmasına, xərclərin artmasına, məhsulun keyfiyyətinin aşağı düşməsinə və nəticədə mənfəətin azalmasına gətirib çıxarırdı.

Son zamanlar isə “layihələrin idarə edilməsi” termini yerinə “dəyişikliklərin idarə edilməsi” anlayışı daha çox işlədilir.

Layihələrin məqsəd və vəzifələrinin daha aydın müəyyənləşdirilməsi, dəyişikliklərin daha yaxşı nəzərə alınmasına imkan yaradır. Bu yanaşma layihənin idarə edilməsinin metodoloji və metodiki prinsiplərinin daha səmərəli müəyyən edilməsinə şərait yaradır.

Layihə təhlilinin metodoloji əsasında isə sistem yanaşması dayanır. Layihənin sistem baxımından təhlil edilməsi zamanı iki əsas amil xüsusi olaraq nəzərə alınır:



Şəkil 1. İnvestisiya layihəsi və ona təsir edən amillər

1. Layihənin ideyası yarandığı andan etibarən onun real obyektlərdə (istər məhsul istehsalı, istərsə də xidmət göstərilməsi ilə məşğul olan sənaye müəssisələrində və ya sosial infrastruktur obyektlərində) həyata keçirilməsinə qədər müəyyən bir vaxt tələb olunur. Bu müddət layihənin həyat dövrünü təşkil edir.

2. Layihəyə investisiya yatırılmadan öncə o, kompleks ekspertizadan keçirilməlidir. Bu proses layihənin həyata keçirilməsinin mümkünlüyünü və məqsədəuyğunluğunu müəyyən

etmək üçün vacibdir. Layihənin texniki, kommersiya, sosial, institusional, ekoloji, maliyyə və iqtisadi cəhətdən səmərəliliyi ətraflı şəkildə qiymətləndirilməlidir.

Müasir dövrdə investisiya layihələrinin kontekstinə xüsusi diqqət yetirilməsi vacibdir. Layihə təhlili investisiya prosesini iki obyektiv aspektdə nəzərdən keçirməyə imkan verir:

a) istehsalın inkişafı əsaslı vəsait qoyuluşunu tələb edir;

b) bu prosesin cəmiyyətin nəzarəti olmadan irəliləməsi mümkün deyil.

Belə ki, iqtisadi sərhədlərin aradan qaldırılması və dünya ticarəti sistemində iqtisadi əlaqələrin qloballaşması nəzərə alınmadan uğur əldə etmək mümkün deyil.

Buna görə də yeni məhsul istehsalı və satışı üzrə investisiya layihələrinin və onların ətraf mühitinin araşdırılması zəruridir. İnvestisiya layihəsi və ona təsir göstərən amillər Şəkil 1-də göstərilmişdir.

2. Layihənin iştirakçıları

Hər bir layihənin səmərəli hazırlanması, uğurla həyata keçirilməsi və tam şəkildə başa çatdırılması, onun düzgün təşkil edilməsindən və optimal maliyyələşdirmə metodunun seçilməsindən asılıdır. Layihənin hazırlanması və icrası ilə bağlı həm daxili, həm də xarici mühit ətraflı qiymətləndirilməlidir. Hər bir mərhələdə görülməli işlərin həcmi, müddəti, resurs təminatı və icraçıların keyfiyyəti diqqətlə hesablanmalı, mənfi təsirlərin minimuma endirilməsi təmin edilməlidir. Bu proseslər Layihələrin idarə olunması çərçivəsində həyata keçirilir.

Layihələrin idarə olunma növünə görə, investisiya layihəsinin iştirakçıları yerinə yetirdikləri funksiyalar əsasında müəyyən edilir. Ənənəvi idarəetmə yanaşmasına əsasən, aşağıdakı əsas iştirakçılar fərqləndirilir:

- sifarişçilər – bunlar investorlar və ya layihənin reallaşdırılmasını həyata keçirmək üçün investor tərəfindən səlahiyyət

verilmiş hüquqi və ya fiziki şəxslər ola bilər. Səlahiyyət verilmiş şəxs, imzalanmış müqavilədə başqa hallar nəzərdə tutulmayıbsa, investisiya prosesi iştirakçılarının fəaliyyətinə müdaxilə etməlidir. Əgər sifarişçi investor deyilsə, müqavilə müddətinin sonuna qədər o, investisiyaya sahiblik, istifadə və sərəncam hüququna malik olur.

- sponsor (təşkilatçı) – layihənin bütün iştirakçılarının fəaliyyətini əlaqələndirir, danışıqlar aparır, podratçılardan və tədarükçülərdən daxil olan təklifləri təhlil edir, bazarı araşdırır və maliyyə paketinin formalaşmasına məsuliyyət daşıyır. Bəzi hallarda, sponsor inşaat mühəndisliyi üzrə vəzifələri də öz üzərinə götürə bilər.

- podratçılar – layihələndirmə və tikinti işlərini həyata keçirən mühəndis və inşaat firmalarıdır.

- texnoloji təchizatçılar – avadanlıqların tədarükü və onların texniki xidmətini təmin edən podratçı firmalar və onların törəmə təşkilatlarıdır.

- sığorta üzrə məsləhətçilər – layihənin sığorta risklərini qiymətləndirir və sığorta təminatı ilə əlaqədar təkliflər hazırlayırlar.

- hüquq üzrə məsləhətçilər – layihə sənədlərini hazırlayır, müqavilələri və razılaşmaları təhlil edərək tövsiyələr verir.

- vergi məsələləri üzrə məsləhətçilər – layihənin həyata keçirildiyi ölkədəki vergi öhdəliklərini və vəziyyətini təhlil edərək, vergi ödənişlərinin optimallaşdırılması ilə bağlı təkliflər hazırlayır.

- marketing məsləhətçiləri – layihə məhsullarının bazar göstəricilərini və satış imkanlarını qiymətləndirir. Bu cür məsləhətçilər xüsusilə ciddi satış müqavilələrinin olmadığı hallarda cəlb olunur.

- maliyyə məsləhətçiləri – layihənin müxtəlif variantlarını müqayisə edərək ən optimal maliyyə, kredit və hesablaşma şərtlərini müəyyən edir. Onlar çox vaxt konsaltinq şirkətləri,

banklar və ya digər maliyyə təşkilatlarını təmsil edir və layihənin başlanğıcından sonuna qədər prosesdə iştirak edirlər.

- kreditorlar – layihənin maliyyələşdirilməsi üçün kredit ayıran və fondların formalaşdırılmasını təmin edən qurumlardır. Azərbaycan Respublikasında böyük həcmdə investisiya cəlb edilməsi ilə bağlı olaraq, investisiya tsiklinin mühüm hissəsi olan layihələndirmə prosesinin rolu durmadan artır. İnkişaf etmiş ölkələrdə olduğu kimi, ölkəmizdə də layihələndirmə sahəsi müxtəlif profilli məsləhətçi firmalar, mühəndis və iqtisadi mərkəzlər, geniş məlumat bazaları və digər infrastruktur qurumları ilə iqtisadiyyatın xüsusi bölməsinə çevrilmişdir.

Müasir dövrdə layihələrin daha səmərəli idarə edilməsi üçün qabaqcıl metodlar tətbiq olunur. Layihələrin icrası ilə bağlı çətinlikləri və məhdudiyyətləri nəzərə alaraq, bu prosesin əsasını layihə menecerləri təşkil edir.

Layihə rəhbəri adətən tikinti və ya layihə-tikinti təşkilatını təmsil edən şəxsdir. O, layihənin ümumi rəhbərliyini, maliyyə planlaşdırılmasını, likvidlik nəzarətini, heyət və tikinti proseslərinin idarə edilməsini həyata keçirir.

3. Layihələrin obyektləri və onların xüsusiyyətləri

İnvestisiyalashdırma obyektləri bir sıra əlamətlərə görə fərqlənir:

- layihənin miqyasına görə;
- layihənin istiqamətlərinə (kommersiya, sosial, dövlət maraqları ilə əlaqədar və s.) görə;
- investisiya tsiklinin xarakteri və məzmununa görə;
- dövlətin iştirakının xarakteri və səviyyəsinə görə;
- vəsaitlərdən istifadənin səmərəliliyinə görə.

Adətən, layihənin miqyasını investisiyanın həcmi ilə müəyyən edirlər. Bu baxımdan, investisiya layihələri miqyasına görə üç əsas qrupa ayrılır: kiçik, orta və iri layihələr.

- Kiçik layihələr – adətən xüsusi texniki-iqtisadi əsaslandırma tələb etmir. Lakin layihənin hazırlanmasında edilən səhvlər onun səmərəliliyinə ciddi təsir göstərə bilər. Bu kateqoriyaya istehsalın genişləndirilməsi, məhsul çeşidinin artırılması və sosial-mədəni obyektlərin yaradılması layihələri daxildir.

- Orta layihələr – mövcud istehsalın yenidən qurulması və texniki yenilənməsi məqsədini daşıyır. Belə layihələr mərhələlərlə, ayrı-ayrı istehsal proseslərinə görə həyata keçirilir və resursların, xüsusilə maliyyə resurslarının daxil olmasının ciddi qrafikinə uyğun olaraq reallaşdırılır.

- İri layihələr – adətən iri müəssisələr və obyektlər üçün nəzərdə tutulur. Onların əsasını daxili və xarici bazar tələbatını ödəmək üçün sənaye istehsalı məhsulları üzrə müasir və yenilikçi ideyalar təşkil edir.

Layihələr əhatə dairəsinə görə meqa və qlobal olmaqla da təsnif edilir:

- Meqa layihələr – bir-birilə əlaqəli çoxsaylı layihələrdən ibarət olan məqsədli investisiya proqramlarıdır. Bu proqramlar beynəlxalq, dövlət və ya regional səviyyədə həyata keçirilə bilər.

- Qlobal layihələr – iqtisadi, sosial və ya ekoloji vəziyyətə qlobal miqyasda əhəmiyyətli təsir edən layihələrdir. Belə layihələrin sifarişçiləri maraqlı ölkələrin hökumətləri ola bilər.

Ölkənin yalnız daxili vəziyyətinə təsir edən, lakin digər ölkələr üçün əhəmiyyətli təsir yaratmayan layihələr kiçik miqyaslı layihələr hesab edilir.

Kommersiya layihələri, bilavasitə iştirakçılara mənfəət qazandırmaq məqsədi daşıyan layihələrdir. Bu layihələrin sifarişçiləri fərdi investorlar və ya onların qrupları ola bilər.

İnvestisiya layihələrinin təsnifatında başqa mühüm əlamətlər də mövcuddur:

İqtisadi cəhətdən asılı və asılı olmayan layihələr.

İqtisadi cəhətdən asılı olmayan layihələrdə bir layihənin maliyyə axınları (xərclər və gəlirlər) digər layihənin reallaşdı-

rılmasından asılı deyil. Əgər bir layihənin maliyyə axınları digər layihənin həyata keçirilməsindən təsirlənirsə, bu layihələr iqtisadi asılı layihələr sayılır. Belə hallarda bir layihənin icrası haqqında qərar qəbul etməzdən əvvəl digər layihənin təsirləri nəzərə alınmalıdır.

İqtisadi cəhətdən asılı olmayan layihələr üçün iki şərt ödənilməlidir:

1. Hər iki layihə bir-birindən asılı olmayaraq texniki imkanlarla həyata keçirilməlidir.

2. Bir layihənin xalis mənfəəti digər layihənin qəbul edilməsinə və ya rədd edilməsinə təsir göstərməməlidir.

Alternativ layihələr. Əgər iki və ya daha çox layihə eyni vaxtda həyata keçirilə bilmirsə, bu layihələr alternativ layihələr adlanır. Belə layihələr, adətən, iri müəssisələrin tikintisi ilə bağlı olur və istehsal texnologiyası, təşkilati quruluş, nəqliyyat və enerji təchizatı kimi sahələri əhatə edir.

Münaqişəli layihələr. Eyni məqsədə nail olmaq üçün müxtəlif yollar təklif edən, lakin bir-birini istisna edən layihələr münaqişəli layihələr hesab edilir. Müxtəlif təyinatlı, lakin eyni mənbədən maliyyələşdirilməli olan layihələr də bu kateqoriyaya daxildir. Belə hallarda, büdcə məhdudiyyətlərini nəzərə alaraq, daha çox fayda təmin edən layihə seçilməlidir.

Test 1 (1-27)

1. Təşkilatların investisiya fəaliyyətinə daxil olmayan fəaliyyət sahəsini göstərin?

- a) investisiya strategiyasının hazırlanması
- b) ekspert qiymətləndirmələrinin aparılması
- c) strateji planlaşdırma
- d) investisiyanın layihələndirilməsi
- e) sərmayə və layihənin faktiki səmərəliliyinin təhlili

2. İnvestisiya layihəsi hansı mənanı verir?

- a) risklər və qeyri-müəyyənliyin artması
- b) investorların tələblərinin artması
- c) texnologiyaların və texnika nəslinin dəyişmə sürətinin artması
- d) layihələrin xarici mühitlə əlaqələrinin artması və son məhsulların bu əlaqələrə asılılığı.
- e) fəaliyyətlərin, işlərin və tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutan fəaliyyət kompleksidir

3. Layihələrin idarə olunması hansı sahədə inkişaf etməmişdir?

- a) istehsal daxili ehtiyatların axtarılmasında
- b) rabitə sahəsində
- c) elektroenergetika sahəsində
- d) nəqliyyat sahəsində
- e) mikrobiologiya sahəsində

4. Layihələrin inkişafında rol oynamayan amili göstərin.

- a) rəqabətin artması
- b) qeyri-müəyyənlik və risklərin səviyyəsinin yüksəlməsi
- c) müəssisənin çətin vəziyyətə düşməsi
- d) investorların tələblərinin sərtləşməsi
- e) investisiya layihələrinin nəticələrinin mürəkkəbləşməsi

5. Layihənin mahiyyəti sistem baxımından izah edildikən neçə əsas cəhətə diqqət yetirilir?

- a) 3 b) 4 c) 2 d) 1 e) 5

6. Sistem baxımından layihənin mahiyyəti izah edildikən hansı mövzu yanlışdır?

- a) layihənin həyat dövrü
- b) layihənin kompleks ekspertizası
- c) layihənin sosial səmərəsizliyi

- d) layihənin ekoloji səmərəliliyi
- e) layihənin institusional effektivliyi

7. İnvestisiya layihəsi və ona təsir edən amillərlə bağlı deyil

- a) inşaat və tikinti sahələri
- b) layihənin işlənməsi və təchizat sahələri
- c) layihənin hüquqi və maliyyə sahələri
- d) torpaqdan istifadə və optimallaşdırma sahələri
- e) böhran və layihənin icrası ilə bağlı məsələlər

8. Layihənin təhlili investisiyaya hansı prosesləri nəzərə almaqla baxmağa imkan verir?

- ① istehsalın inkişafı
- ② istehsalın diversifikasiyası
- ③ istehsalın şaxələndirilməsi
- ④ istehsalın buxovlanması
- ⑤ istehsalın idarə edilməsi
- ⑥ istehsalın tənəzzülü
- ⑦ istehsal tsikli
- ⑧ əlaqələrin qloballaşması
- ⑨ ənənəvi istehsal
- ⑩ istehsaldaxili ehtiyatların aşkarlanması

- a) ①; ⑧ b) ②; ⑩ c) ③; ⑤ d) ④; ⑦ e) ⑥; ⑨

9. Layihələrin iştirakçılarına hansı aid deyil?

- a) sifarişçilər
- b) sponsorlar
- c) podratçılar
- d) layihə ekspertləri
- e) marketinq məsləhətçiləri

10. Kimlər layihənin sifarişçiləri ola bilər?

- a) mühəndis inşaat firmaları
- b) investor tərəfindən təyin edilmiş hüquqi və fiziki şəxslər

- c) qeyri-kommersiya təşkilatları
- d) maliyyə məsləhətçiləri
- e) podratçı firmaların nümayəndələri

11. Göstərilənlərdən hansını layihənin sponsoru yerinə yetirmir?

- a) layihə iştirakçılarının fəaliyyətini əlaqələndirir
- b) danışıqlar aparır
- c) inşaat injiniringini həyata keçirir
- d) maliyyə əməkdaşlarını seçir
- e) sığorta risklərini qiymətləndirir

12. Layihənin podratçıları hansılardır?

- a) maliyyə məsləhətçisi; sığorta üzrə məsləhətçi
- b) dilerlər; layihə üzrə ekspertlər
- c) layihələndirmə işlərini həyata keçirən mühəndis tikinti təşkilatları; inşaat işlərini həyata keçirən mühəndis tikinti təşkilatları
- d) marketinq məsləhətçisi; layihənin təşkilatçıları
- e) hüquq məsələləri üzrə məsləhətçi; layihə üzrə ekspertlər

13. Maliyyə məsləhətçisi rolunu üzərinə götürməyənlər kimlərdir?

- a) banklar və maliyyə institutları
- b) kreditor təşkilatları
- c) konsaltinq şirkətləri
- d) auditor şirkətləri
- e) banklar və kreditor təşkilatları

14. Layihənin mütərəqqi idarəetmə formasında aparıcı mövqe hansı şəxsə aiddir?

- a) menecer
- b) auditor

- c) inkişaf mərkəzləri
- d) sponsorlar
- e) vergi üzrə mütəxəssis

15. İnvestisiyalaşdırma obyektləri hansı əlamətlərə görə fərqlənir?

- a) layihənin miqyası
- b) qoyulmuş vəsaitlərin istifadəsinin səmərəsizliyi
- c) layihənin istiqamətləri (sosial, kommersiya, dövlətin maraqları ilə bağlı və s.)
- d) investisiya dövrünün xüsusiyyətləri və məzmunu
- e) dövlətin iştirakının xüsusiyyətləri və səviyyəsi

16. İnvestisiya layihələri miqyasına görə hansı kateqoriyalara ayrılır?

- a) iqtisadi cəhətdən asılı və asılı olmayan layihələr
- b) iqtisadi cəhətdən asılı və kommersiya layihələri
- c) irimiqyaslı, meqa və qlobal layihələr
- d) iri, orta və kiçik layihələr
- e) alternativ, orta və iri layihələr

17. Aşağıdakı işlərdən hansılar kiçik layihələrə aid edilmir?

- a) istehsalın genişləndirilməsi
- b) məhsul istehsalının texniki silahlandırılması layihələri
- c) sosial sferada obyektlərin yaradılması
- d) buraxılan əmtəə çeşidinin artırılması planı
- e) mədəni sferada obyektlərin qurulması

18. Orta layihələrə hansı daxildir?

- a) obyektlərin sosial-mədəni sferada qurulması
- b) mövcud əmtəə buraxılışının yenidən təşkili
- c) məhsul istehsalının texniki yoxlanması

d) sənaye-istehsal məmulatlarına görə müasir yeni ideyalar

e) qarşılıqlı əlaqəli layihələrin son məhsullarının birləşdirilməsi

19. İri layihələrin əsasını nə təşkil edir?

a) qarşılıqlı əlaqəli layihələrin son məhsullarının birləşdirilməsi

b) yer kürəsində iqtisadi vəziyyətə əhəmiyyətli təsir

c) tələbatın ödənilməsi üçün sənaye-istehsal məmulatları üzrə müasir yeni ideyalar

d) məqsədli investisiya proqramları

e) obyektlərin sosial-mədəni sahədə qurulması

20. Əhatə dairəsi üzrə fərqləndirilən layihələr hansılardır?

a) kiçik və orta

b) iri və qlobal

c) iqtisadi asılı və müstəqil

d) alternativ və təkrarlanan

e) mega və yerli

21. Qlobal layihələrə aid olmayan nümunə?

a) yer kürəsində iqtisadi vəziyyətə əhəmiyyətli təsir edən layihələr

b) alternativ və iqtisadi asılı layihələr

c) yer kürəsində ekoloji və sosial vəziyyətə təsir edən layihələr

d) ekoloji və sosial vəziyyətə ciddi təsir göstərən layihələr

e) a və c variantları

22. Birbaşa iştirakçılara gəlir gətirən layihə növləri?

a) iqtisadi asılı layihələr

b) alternativ layihələr

- c) kommersiya layihələri
- d) kiçik layihələr
- e) mega layihələr

23. Layihələrin asılılıq şərtləri?

- a) birinci layihənin pul axınları, ikinci layihənin icrasından asılı olmayaraq dəyişir
- b) ikinci layihənin pul axınları birinci layihənin gerçəkləşməsindən çox olur
- c) birinci layihənin pul axınları, ikinci layihənin icrasından asılı olaraq dəyişir
- d) birinci layihənin pul axınları, ikinci layihənin icrasından asılı olaraq stabilləşir
- e) ikinci layihənin pul axınları, birinci layihənin icrasıyla əlaqələndirilir

24. İqtisadi cəhətdən asılılıq vəziyyətində layihələrin əlaqəsi?

- a) ikinci layihənin qəbul olunması qərarı birinci layihənin pul axınlarına təsir etmirsə
- b) birinci layihənin qəbul edilməməsi qərarı ikinci layihənin pul axınlarına təsir edirsə
- c) ikinci layihənin qəbul edilməsi qərarı birinci layihənin pul axınlarına təsir edirsə
- d) ikinci layihənin qəbul edilməsi qərarı birinci layihənin pul axınlarını sıfırlayırsa
- e) birinci layihənin qəbul qərarı, ikinci layihədən gözlənilən pul axınlarını dayandırarsa

25. Alternativ layihələrin müəyyən edilməsi?

- a) layihələrin texniki imkanları eynidirsə, onlar alternativ sayılır
- b) layihələr iqtisadi baxımdan asılıdırlarsa, onlar alternativdirlər

c) iki və ya daha çox təhlil edilən layihə, eyni anda həyata keçirilsə, onlar alternativdirlər

d) iki və daha çox layihə eyni vaxtda yerinə yetirilə bilmirsə, onlar alternativdirlər

e) birinci layihədən alınan xalis mənfəət, ikinci layihənin qəbuluna təsir etmərsə, onlar alternativdirlər

26. İri müəssisələrin tikintisinə aid olmayan alternativ layihə nədir?

a) məhsul istehsalının texnologiyasının tətbiqi

b) məhsul istehsalının təşkili prosesləri

c) istehsaldaxili ehtiyatların aşkarlanması

d) nəqliyyat kommunikasiyası ilə birləşdirilən müxtəlif istehsallar

e) enerji təminatı sistemilə birləşdirilən istehsal sahələri

27. Hansı layihələr arasında konflikt yaranma ehtimalı daha yüksəkdir?

a) büdcə məhdudiyyətləri ilə daha az fayda verən layihələr

b) eyni resursları tələb edən və fərqli məqsədləri olan layihələr

c) fərqli vəsaitlər tələb edən, lakin müxtəlif məqsədlər güdən layihələr.

d) eyni vaxtda araşdırılan bir neçə layihə

e) pul axınlarının dəyişmədiyi layihələr

Tapşırıqlar:

1. Layihənin iqtisadi aspektlərini izah edin.

2. Layihəni sistemə uyğunlaşdırma ilə qiymətləndirin.

3. Layihənin iştirakçıları kimlərdən ibarət ola bilər?

4. Layihənin mövzusu və obyektlərinin xüsusiyyətlərini izah edin.

MÖVZU 2. LAYİHƏLƏRİN İDARƏ OLUNMASI ÜSULLARI

1. Layihələrin idarə olunması metodologiyasının əsas prinsipləri

Layihə idarəçiliyinin metodologiyası sistemli yanaşmanın tətbiqinə əsaslanır. Bu yanaşma, layihə çərçivəsində material, texniki və əmək ehtiyatlarının səmərəli istifadəsini təmin etmək üçün həyata keçirilən fəaliyyətlər arasında qarşılıqlı əlaqə və asılılıqları nəzərə alır. Çoxsaylı mütəxəssislər, layihələrin idarə edilməsində sistem metodlarının tətbiqinin elektron hesablama maşınlarının (EHM) inkişafı ilə əlaqəli olduğunu vurğulayırlar. İnkişaf etmiş ölkələrdə tətbiq olunan bu metodlar artıq sərmayədarların əksəriyyəti tərəfindən standartlaşdırılıb. Ancaq yerli məktəblər və müxtəlif şirkətlər fərqli yanaşmalar tətbiq edirlər və buna görə metodlarda bəzi fərqlər mövcuddur.

Hal-hazırda, sistemli yanaşmaların tətbiqi layihələrin hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı maliyyə xərcləri və vaxtın azaldılmasına kömək edir, təşkilatlara və dövlət idarə etmə orqanlarına əhəmiyyətli faydalar gətirir. Bu metodologiyaların istifadəsi sosial səmərənin artmasına səbəb olur.

Bazar iqtisadiyyatına keçid mərhələsində, investisiya fəaliyyətlərinin düzgün idarə edilməsi yeni layihə yönümlü təşkilatların qurulmasını tələb edir, bu isə təşkilat strukturlarının və idarəetmə sistemlərinin yenidən təşkili ilə əlaqədardır. Təcrübədə, Layihələrin idarə olunması metodlarının dəyərləndirilməsində əsas faktorları nəzərə almaq vacibdir. Bu zaman əvvəlcə ölkədəki sosial-iqtisadi dəyişikliklərin xüsusiyyətlərini analiz etmək lazımdır. Müasir sosial-iqtisadi mühitin əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

- Mülkiyyət münasibətlərinin dəyişməsi;
- İqtisadiyyatın qeyri-sabitliyi;

- Həyat səviyyəsinin aşağı düşməsi və sosial və hüquqi qorunmasızlığın artması;
- İqtisadiyyatın böhran vəziyyətində olması;
- Qanunvericilikdə və hüquqi tənzimləmələrdə, xüsusən də investisiya sahəsində qeyri-müəyyənlik və çatışmazlıqlar;
- Çətin vergi sistemi;
- Bazar infrastrukturunun zəif inkişafı;
- İqtisadiyyatda gizli strukturların güclü təsiri və s.

Bunlarla yanaşı, investisiya prioritetlərinin, istiqamətlərinin, proqram və layihələrin strukturunun və realizə olunma metodlarının dəyişməsi də diqqətə alınmalıdır. Keçid dövründə baş verən əsas dəyişikliklər bunlardır:

- Tipik quruluş dəyişiklikləri, təşkilati və sosial-iqtisadi layihələrin artması;
- Uzunmüddətli iri proqramların və layihələrin sayının azalması, kiçik və qısa müddətli layihələrin sayının artması. Bu vəziyyət risklərin artması və mərkəzləşdirilmiş investisiyaların azalması ilə əlaqəlidir;
- Ənənəvi sahələrdən, sürətli geri dönüşü olan sahələrə və sektorlara yönəlmə, həmçinin investorlar və istehlakçılara yönəlmiş layihələr;
- İnvestisiya siyasətinin dəyişməsi, istehsal sahəsində kapital qoyuluşunun 70%-dən 50%-ə qədər azalması, sosial-mədəni sahələrə isə 50%-dən daha çox artması;
- İnvestisiya mühitindəki dəyişikliklər nəticəsində investisiyanın azalması.

2. Layihələrin idarə olunmasında əsas məsələlər

Azərbaycanda baş verən sosial-iqtisadi və siyasi dəyişikliklər, həmçinin investisiya və layihə idarəetməsi sahələrində bir sıra yeniliklərə səbəb olub. Bu dəyişikliklər, əsasən, aşağıdakı sahələrdə müşahidə olunur:

- layihə və proqramların həyata keçirilmə strukturlarının, növlərinin və miqyaslarının dəyişməsi;

- layihə iştirakçılarının tərkibinin dəyişməsi, mülkiyyət münasibətlərinin yenilənməsi, məsuliyyətlərin, funksiyaların və fəaliyyətlərin motivasiyasının və stimullaşdırılmasının, həmçinin sanksiya sistemlərinin dəyişdirilməsi;

- investisiya fəaliyyətlərinin təşkili prosesində yeniliklər;

- layihənin bütün mərhələləri üzrə xərclərin xərclərin bölüşdürülməsinin strukturu və formalarının təzələnməsi və s.

Təcrübə göstərir ki, sosial-iqtisadi mühitin xüsusiyyətləri layihələrin idarə edilməsində bəzi dəyişikliklərə gətirib çıxarır. Bu dəyişikliklər iki əsas faktordan asılıdır:

1. Layihənin idarə edilməsi funksiyalarının müvafiq mərhələdə cəmiyyət tərəfindən qəbul edilməsi və bu funksiyaların obyektiv zəruriliyi.

2. İqtisadiyyatın cari vəziyyətində investisiyaların riskli olması.

Bu amillərin təsir dərəcəsi, dövlətin bazarın inkişafı üçün həm şərait yaratmağa, həm də iştirakçıların hüquqlarını qorumağa yönəlmiş tədbirləri ilə müəyyən edilir. Vergi siyasəti, kredit şərtləri və maliyyə siyasətindəki boşluqların aradan qaldırılması ÜDM-un artımına kömək edir. Bu da daxili və xarici investorların fəaliyyətini stimullaşdırır. Xarici investorların fəallığının artması ilə layihə idarəetmə sahəsində bir sıra mühüm məsələlər ortaya çıxır, bunlar aşağıdakılardır: Layihələrin idarə olunmasının əraziyyəsinin və praktikasının kütləvi informasiya vasitələri vasitəsilə öyrənilməsi, ümumiləşdirilməsi və geniş şəkildə təbliği;

- layihə idarəetməsinin qanunvericilik və normativ metodiki bazasının təkmilləşdirilməsi və investisiya layihələrində bu metodların effektiv şəkildə tətbiq edilməsi;

- dünya təcrübəsi və ölkə nailiyyətləri nəzərə alınaraq, layihə idarəetməsinin milli elmi-metodiki təminatlarının və standartlarının yaradılması və inkişaf etdirilməsi;

- layihə və proqramların dəyərinin dəyərləndirilməsinə dair texniki-iqtisadi əsaslandırma və metodologiyanın inkişaf etdirilməsi;

- milli iqtisadiyyatın xüsusiyyətlərinə uyğun və müasir tələblərə cavab verən proqram məhsullarının formalaşdırılması;
- layihə meneceri kadrlarının yetişdirilməsi və yenidən hazırlanması üçün milli peşə təhsili sisteminin qurulması;
- texnoloji mərkəzlər, texnoparklar və innovasiya fondlarının yaradılması və innovasiyaların təşviq edilməsi.

3. Layihələrin idarə olunması üsulları

Son illərdə layihələrin idarə edilməsinə dair nəzəriyyə və praktikalar, layihə iştirakçılarının fəaliyyətinə təsir göstərən təşkilati və istehsal amillərinin kəmiyyətlə dəyərləndirilməsinə imkan verən metodlarla zənginləşmişdir. Bu metodların tətbiqi, optimal nəticələrə yaxınlaşmağa şərait yaradır. Layihə məsələlərinin həllində ən çox istifadə edilən yanaşmalar arasında riyazi metodlar yer alır. Bunlar əməliyyatların tədqiqi modelləri, məsələn, korrelyasiya-reqressiya təhlili, riyazi modelləşdirmə və proqramlaşdırma, ekspert qiymətləndirmə metodları və s. əsasında qurulmuşdur. Riyazi modellər layihənin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün müxtəlif göstəricilərin müəyyən edilməsinə imkan verir. Bu modellərdən bir neçəsinin layihənin idarə edilməsində istifadə edilməsi mümkündür və onların növü və strukturu, doğru məlumatların mövcudluğuna əsaslanaraq layihə məsələlərinin həlli üçün seçilir.

Layihələrin idarə olunması təcrübəsi və “səbəb-nəticə” əlaqələrinin təhlilinə əsasən müxtəlif riyazi modellərdən istifadə olunur:

1. Cəbri modellər. Cəbri riyaziyyat ümumi əməliyyat məsələlərinin həlli üçün əsas vasitədir. Bu modellər, məsələn, böhran nöqtəsi və xərc-mənfəət analizi kimi məsələlərdə istifadə olunur.

2. Statistik modellər. Çoxsaylı qərarlar ehtimallarla bağlı olduğuna görə, ehtimal bölüşdürmə modelləri və statistik nəzəriyyə əsaslı metodlar istifadə edilir.

Statistik modellər üç əsas sahədə tətbiq olunur:

a) Proqnozlaşdırma: Gələcəkdə satışlar, xərclər və mənfəət kimi göstəricilərin proqnozunu təqdim edir.

b) Keyfiyyətə nəzarət: Məhsul və ya xidmətin müəyyən edilmiş standartlara uyğunluğunun ölçülməsi və tənzimlənməsi.

c) Qərarlar nəzəriyyəsi: Risk şəraitində problemlərin həlli üçün həll ağacları və cədvəllərinin qurulmasına kömək edir.

Stoxastik modellər layihələrin idarə edilməsində geniş tətbiq olunur, çünki çoxsaylı məsələlər ehtimallarla əlaqədardır. Uzunmüddətli planlaşdırma məsələlərində və qeyri-müəyyənlik şəraitində (inflyasiya, risklər və s.) iqtisadi parametrlərin dəqiq qiymətləri təyin edilə bilmir. Lakin, bu parametrlərin hansı ehtimallarla və müəyyən hədlər daxilində dəyişə biləcəyini qiymətləndirmək mümkündür. Keçmiş illərin təcrübəsi, statistik məlumatlar və məsələlərin şərtləri ilə əlaqəli parametrləri dəyişdirə biləcək hadisələrin təhlili əsasında inkişaf modelləri yaradılır.

1. Xətti və riyazi proqramlaşdırma modelləri. Bu modellər istehsalın planlaşdırılması, avadanlıq və işçi qüvvəsinin seçilməsi və əməliyyatların təhlili kimi məsələlərdə geniş şəkildə istifadə olunur.

2. Növbələr nəzəriyyəsi modelləri. Növbə sistemlərinin təhlili xidmət sahələrini qiymətləndirmək üçün istifadə edilir. Bu, növbələrin uzunluğu, gözləmə müddəti və istifadə olma əmsalları kimi amillərin müəyyən edilməsinə imkan verir.

3. İmitasiya modelləri. Bu modellər iqtisadi proseslərin və obyektlərin müxtəlif vəziyyətlərdə verilənlərə əsaslanan modellərinin tərtib edilməsini nəzərdə tutur. Əlavə olaraq, müvafiq alqoritmlər hazırlanır və EHM-də müəyyən proqramlar vasitəsilə həyata keçirilir. İmitasiya modelləri real sistemlərin təhlili üçün qiymətli bir alət kimi qəbul edilir.

4. Ehtiyatlar modeli. Firmanın aktivlərinin effektiv idarə edilməsi üçün ehtiyatların uçotuna dair modellər tətbiq edilir.

5. Şəbəkə modelləri. PERT (Program Evaluation and Review Technique) və CPM (Critical Path Method) vasitəsilə menecerlər böyük və mürəkkəb layihələrdə işlərin yerinə yetirilmə cədvəllərinin tərtib olunmasına, idarə edilməsinə və onların gedişinə nəzarət etməyə kömək edir.

İdarəetmə, iqtisadi və siyasi şəraitə uyğun olaraq davamlı inkişaf və dəyişikliklərə məruz qalır. İdarəetmə metodları, yanaşmaları və alətləri təkmilləşdirilməkdədir. Bu metodlara maraq bu gün də davam edir və müxtəlif vəziyyətlərə uyğun olaraq tətbiq edilir. Hər hansı bir metodun seçilməsi, layihənin strateji məqsədinə nail olmaq üçün istifadə edilən faydalılığa və effektivliyə əsaslanır, deyilənlər layihənin idarə edilməsi nəzəriyyəsində yeni yanaşmaların uyğunluğuna bərabərdir.

Azərbaycanda bazar islahatlarının nəticələrini təhlil edərkən cəlbədicə amillərdən biri kimi ölkəmizin zəngin təbii resursları, əməksevər əhalisi, təhsilli və yüksək peşəkar bacarıqlara malik mütəxəssislərinin layihə idarəetməsi metodlarının inkişafı üçün geniş imkanlar təqdim etdiyi ortaya çıxır.

Test 2 (28-53)

28. Layihə idarəçiliyi metodologiyasının əsasını nə təşkil edir?

- a) əmək, texniki və maddi resursların qarşılıqlı əlaqəsi
- b) istehsal daxili ehtiyatların aşkarlanması
- c) fərqli şirkətlərin tətbiq etdiyi yanaşmalar
- d) uğurlu investisiya idarəetməsi
- e) sosial-iqtisadi dəyişikliklərin xarakteri

29. Sistem metodologiyasının tətbiqi aşağıdakı nəticələrdən hansı ilə əlaqəli deyil?

- a) layihələrin hazırlanma xərclərinin azalması
- b) layihələrin reallaşdırılmasında xərc azaldılması
- c) layihələrin sosial faydalarının azalması
- d) layihələrin tamamlanma müddətlərinin qısaldılması

e) dövlət idarəetmə orqanlarında qərar qəbuletmə prosesinin təkmilləşdirilməsi

30. Müasir "sosial-iqtisadi mühit" in əsas xüsusiyyəti hesab olunmur?

- ① mülkiyyət münasibətlərinin dəyişməsi
- ② iqtisadiyyatın qeyri-sabitliyi
- ③ həyat səviyyəsinin fərqlənməsi
- ④ iqtisadiyyatın böhran vəziyyətindən çıxması
- ⑤ qanunvericilikdə uyğunsuzluqlar
- ⑥ çətin vergi sistemi
- ⑦ bazar infrastrukturunun zəif inkişafı
- ⑧ iqtisadiyyata gizli strukturların təsiri
- ⑨ hüquqi tənzimləmədə çatışmazlıq
- ⑩ sosial və hüquqi müdafiənin artması

a) ①; ⑨ b) ⑥; ⑧ c) ②; ⑦ d) ③; ⑤ e) ④; ⑩

31. Keçid dövründə baş verən dəyişikliklərdən hansı yanlışdır?

- a) tipik strukturların dəyişməsi
- b) təşkilati, sosial-iqtisadi və qarışıq layihələrin artan payı
- c) investisiya fəaliyyətinin artması
- d) uzunmüddətli iri proqramların və layihələrin azalması
- e) qısa müddətli, kiçik layihələrin payının artması

32. Keçid dövründə baş verən dəyişikliklərdən hansı səhvdir?

- a) sosial-mədəni sahəyə investisiyanın payının 50%-ə qədər artması
- b) təşkilati, sosial-iqtisadi və qarışıq layihələrin payının artması
- c) investisiya fəaliyyətinin azalması.
- d) özünü tez ödəyən layihələrdən ənənəvi sahələrə yönəlmə

e) kapital qoyuluşunun istehsal sahəsinə 70%-dən 50%-ə qədər azalması

33. Azərbaycanda baş verən siyasi və sosial-iqtisadi irəliləyişlər hansı nəticələrə səbəb olub?

- a) antiböhranlı idarəetmənin tətbiqi
- b) istehsaldaxili ehtiyatların aşkar olunması
- c) iqtisadi sanksiyaların artması
- d) iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi
- e) investisiya və layihələrin idarə olunması sahəsində dəyişikliklər

34. İnvestisiya və Layihələrin idarə olunması sahəsindəki dəyişikliklər hansı sahələrdə əks olunmur?

- a) layihənin bütün dövrü üzrə xərclərin bölüşdürülməsi strukturlarında
- b) proqramların yerinə yetirilməsi strukturunun vahid standartla gətirilməsində
- c) investisiya fəaliyyətinin təşkilində
- d) layihə iştirakçılarının tərkibi və mülkiyyət münasibətlərində
- e) layihənin həyata keçirilmə strukturunun və miqyasının dəyişməsində

35. Müxtəlif sosial-iqtisadi mühitlərdə idarəetmənin bəzi xüsusiyyətləri neçə amildən asılıdır?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 6

36. Müxtəlif sosial-iqtisadi mühitlərdə idarəetmə hansı amildən asılıdır?

- a) sanksiya sistemlərinin xarakterindən
- b) layihədə fəaliyyətlərin motivasiyasından
- c) iqtisadiyyatın inkişafında investisiya səmərəliliyindən

d) layihənin idarə edilməsinin konkret funksiyasının obyektiv zəruriliyindən

e) layihənin inkişaf mərhələsində cəmiyyət tərəfindən qəbul edilməməsindən

37. İdarəetmə müxtəlif sosial-iqtisadi mühitlərdə hansı amildən asılıdır?

a) iqtisadiyyatın inkişafında baxılan investisiya riskliliyindən

b) layihədə fəaliyyətlərin motivasiyasından

c) layihə və proqramların həyata keçirilmə strukturunun dəyişməsindən

d) sanksiya sistemlərinin xarakterindən

e) layihənin inkişaf mərhələsində cəmiyyət tərəfindən qəbul edilməməsindən

38. ÜDM həcmının artımına hansı səbəb olmur?

a) vergi siyasətinin nöqsanlarının aradan qaldırılması

b) kredit siyasətinin nöqsanlarının aradan qaldırılması

c) dövlətin maliyyə siyasətinin nöqsanlarının aradan qaldırılması

d) müəssisələrdə istehsal daxili ehtiyatların artırılması

e) investisiya layihələrinin səmərəli tətbiqi

39. Xarici investorların aktivliyində Layihələrin idarə olunması ilə əlaqəli hansı amil əhəmiyyətsizdir?

a) layihələrin idarə olunmasının əraziyyəsi və praktikasının öyrənilməsi

b) layihə idarəetməsinin qanunvericilik və normativ bazasının təkmilləşdirilməsi

c) layihə idarəetməsinin milli elmi-metodiki təminatının yaradılması

d) texniki-iqtisadi əsaslandırmanın təkmilləşdirilməsi

e) layihə və proqramların dəyərləndirilməsi

40. Layihələrin idarə edilməsində xarici sərmayədarlar artdıqda hansı amil əhəmiyyətsizdir?

- a) innovasiyaların təşviqi
- b) texnoparkların yaradılması
- c) texnoloji mərkəzlərin yaradılması
- d) firmaların innovasiya fondlarının yaradılması
- e) layihə-menecer kadrlarının hazırlanması

41. Layihə məsələlərinin həlli üçün əsas metodlardan hansı istifadə edilmir?

- a) korrelyasiya-reqresiya təhlili
- b) riyazi modelləşdirmə
- c) ekspert qiymətləndirmə
- d) optimal proqnozlaşdırma
- e) riyazi proqramlaşdırma

42. Layihələrin idarə edilməsində riyazi modellər nəyə imkan verir?

- a) layihələrdə keyfiyyətə nəzarət
- b) layihələrdə riskli vəziyyətləri göstərmək
- c) layihələrin uzunmüddətli planlaşdırılması
- d) layihələrin idarə edilməsini ehtimalla əlaqələndirmək
- e) layihələrin səmərəliliyini qiymətləndirmək

43. Layihələrin idarə edilməsi praktikasında hansı yanaşmalardan istifadə olunmur?

- a) xətti və riyazi proqramlaşdırma modelləri
- b) innovasiya və şəbəkə modelləri
- c) növbələr nəzəriyyəsi modelləri
- d) cəbri və imitasiya modelləri
- e) statistik modellər və ehtiyatlar modeli

44. Layihələrin idarə edilməsində cəbri modellər nə üçün istifadə edilir?

- a) gələcək dövrə satış göstəricilərinin hesablanması
- b) ümumi əməliyyat məsələlərinin həlli
- c) keyfiyyət nəzarət
- d) risk şəraitində problemləri göstərmək
- e) avadanlıqlara xidmət siyasətinin təhlili

45. Statistik modellərin hansı növü geniş tətbiq olunur?

- a) qruplaşdırma, xətti və riyazi proqramlaşdırma
- b) müqayisə etmə, ehtiyatların uçotu və aktivlərin idarə edilməsi
- c) riyazi gözləmə, qiymətləndirmə və sistemli təhlil
- d) ehtimal etmə, riyazi proqnozlaşdırma və xərc-mənfəət təhlili
- e) proqnozlaşdırma, keyfiyyət nəzarət və qərar nəzəriyyəsi

46. Layihələrin idarə edilməsində stoxastik modellərdən nə üçün istifadə edilir?

- a) çoxlu məsələlərin ehtimalla əlaqədar olması
- b) çoxlu məsələlərin proqnozla əlaqədar olması
- c) çoxlu məsələlərin riyazi proqramlaşdırılması
- d) çoxlu məsələlərin imitasiya ilə bağlı olması
- e) çoxlu məsələlərdə statistik model tətbiq edildiyinə görə

47. Xətti və riyazi proqramlaşdırma modelləri nə zaman geniş tətbiq edilir?

- a) məhsulun spesifik standartlara uyğunluğunun ölçülməsi
- b) qarşıdakı dövr üçün satış, xərclər və mənfəətin hesablanması

- c) həll ağacları və cədvəllərinin qurulması
- d) avadanlıqların, işçi qüvvəsinin seçilməsinin həlli
- e) firmaların aktivlərinin idarə edilməsi

48. Növbələr nəzəriyyəsi modelində hansı amil təyin olunur?

- a) növbənin uzunluğu, cədvəllərin hazırlanması, texniki xidmətin göstərilməsi
- b) növbənin uzunluğu, ehtiyatların uçotu, layihənin gedişinə nəzarət
- c) növbənin uzunluğu, gözləmə vaxtı, istifadə olunan əmsallar
- d) alqoritmlərin yaradılması, gözlənilən nəticələr, istifadə olunan resurslar
- e) xərclər, gəlirlər, ehtimal edilən parametrlər

49. İmitasiya modellərində istifadə olunmayan nədir?

- a) işlərin yerinə yetirilməsi cədvəllərinin tərtib olunması
- b) tədqiq edilən obyektə müvafiq alqoritmlərin yaradılması
- c) alqoritmlərin müəyyən proqramlar əsasında EHM-də həll edilməsi
- d) kompüter imitasiya xidmətindən istifadə
- e) avadanlıqlara xidmət siyasətinin təhlili

50. Ehtiyatlar modelindən nə üçün istifadə olunur?

- a) müvafiq alqoritmlərin yaradılması üçün
- b) mürəkkəb layihələrin həyata keçirilməsində yerinə yetirilmə cədvəllərinin tərtib olunması üçün
- c) növbələrin uzunluğunun təyin edilməsi üçün
- d) aktivlərin səmərəli idarə edilməsi üçün
- e) gələcək xərclərin proqnozlaşdırılması üçün

51. Şəbəkə modeli hansı metodla ifadə olunur?

- a) CPM Critical Path Method – Kritik Yol Metodu
- b) EHM - Elektron Hesablama Maşını
- c) ÜDM- Ümumi Daxili Məhsul
- d) İBM- International Business Machines Corporation
- e) BVF- Beynəlxalq Valyuta Fondu

52. Şəbəkə modeli hansıdır?

- a) İBM- International Business Machines Corporation
- b) EHM - Elektron Hesablama Maşını
- c) ÜDM- Ümumi Daxili Məhsul
- d) PERT- Program Evaluation and Review Technique
- e) BVF- Beynəlxalq Valyuta Fondu

53. Layihələrin idarə olunması metodlarının inkişafına hansı amil mane olur?

- a) ölkəmizin böyük təbii resursları
- b) xalqımızın əməksevərliyi
- c) mütəxəssislərimizin kifayət qədər peşə hazırlığının nəzərə alınmaması
- d) əhəlinin təhsilli olması
- e) xalqın əməksevərliyi və təhsilli olması

Təpşırıqlar:

1. Layihələrin idarə edilməsinin metodologiyasının əsas prinsiplərini izah edin.
2. Layihənin idarə edilməsində mühüm məsələləri təqdim edin.
3. Layihələrin idarə olunması metodlarını təhlil edin.
4. Layihənin idarə edilməsində hansı riyazi modellər tətbiq olunur?

MÖVZU 3. LAYİHƏLƏRİN TƏŞKİLATI STRUKTURU

1. Layihələrin təşkilati strukturunun mahiyyəti

Layihənin uğurla həyata keçirilməsi, əsasən, onun idarə edilməsinin təşkilati strukturundan asılıdır. Adətən, investisiya layihələrinin fərqli strukturu, fazalarının məzmunu və xüsusiyyətləri səbəbindən universal idarəetmə strukturu mövcud deyil. Bu çərçivə layihənin tərkibi, məzmunu və idarəetmə funksiyalarının əmək tutumu nəzərə alınaraq formalaşdırılır. Əmək tutumundan asılı olaraq hər hansı bir funksiyanı bir və ya bir neçə şöbə (və ya icraçı) yerinə yetirə bilər.

İdarəetmə aparatının iyerarxiyası, əsasən, investisiya prosesində iştirak edən tərəflər arasında qarşılıqlı münasibətlər və asılılıqların xarakteri ilə müəyyənləşir. Bu, yalnız yerinə yetirilən əməliyyatların mürəkkəbliyindən və xarakterindən deyil, həm də menecerin şəxsi baxışlarından və kollektivlə əməkdaşlıq bacarığından təsirlənir.

Əgər idarəetmə aparatı həddindən artıq genişlənsə, rəhbərlik ilə aşağı səviyyəli işçilər arasında birbaşa əlaqələr azalır, qeyri-rəsmi liderlərin rəhbərliyi altında qrupların yaranma ehtimalı artır, nəzarət mexanizmi xüsusiləşir və münaqişələrin meydana çıxması ehtimalı yüksəlir. Bundan əlavə, idarəetmə zəncirində vasitəçilərin sayı artdığı üçün həm qərarların qəbul edilmə müddəti uzanır, həm də idarəetmə aparatının saxlanması ilə bağlı xərclər artır.

İdarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsi göstərir ki, layihələrin idarə edilməsinin müxtəlif formaları mövcuddur. Layihənin icra şərtləri baxımından ən uyğun formanın seçilməsi üçün aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- layihənin mürəkkəbliyi;
- layihənin texnologiyası, yəni işlərin minimal əmək və material xərcləri ilə müəyyən edilmiş zaman çərçivəsində icra edilməsi;

- ayrı-ayrı mərhələlərin başa çatma vaxtı;
- sifarişçinin (investorun) tələbləri;
- sifarişçinin (investorun) maliyyə imkanları.

2. Layihələrin idarə edilməsinin üç əsas sxemi

Layihələrin idarə edilməsində üç əsas yanaşma geniş tətbiq olunur: əsas idarəetmə sxemi, genişləndirilmiş idarəetmə sxemi və obyektin açar-təhvil sxemi.

Əsas sxemə görə, layihənin rəhbəri (meneceri) sifarişçinin maraqlarını təmsil edir və qəbul etdiyi qərarlara görə maliyyə məsuliyyəti daşıyır. Layihədə iştirak edən istənilən firma rəhbər rolunda çıxış edə bilər. Rəhbər layihənin hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesini koordinasiya edir, idarə edir və yalnız sifarişçi ilə müqavilə bağlayır. Bu yanaşmanın üstünlüyü menecerin obyektivliyində, çatışmazlığı isə layihənin tələblərinin tam təmin edilməməsi riskinin sifarişçinin üzərinə düşməsindədir.

Genişləndirilmiş idarəetmə sxemində isə rəhbər layihəyə ayrılmış smeta dəyəri çərçivəsində məsuliyyət daşıyır. Burada menecer kimi adətən konsaltinq (injiniring) və ya podratçı şirkəti çıxış edir. Belə şirkət layihənin maddi-texniki təchizatını və injiniring işlərini koordinasiya edir. Bu halda layihə ilə bağlı risklər podratçıya həvalə olunur.

Obyekt açar-təhvil sxemində rəhbər (menecer) tikinti firması ilə sifarişçi arasında bağlanmış müqaviləyə əsasən obyektin müəyyən edilmiş dəyər və müddət çərçivəsində tam hazır şəkildə təhvil verilməsini təmin edir.

Bu idarəetmə sxemlərinin hər biri layihənin icrası dövründə müvəqqəti yaradılmış işçi qrupları vasitəsilə həyata keçirilir. İşçi qrupunun kompozisiyası layihənin mürəkkəbliyinə, məqsədinə və sahəsinə əsasən dəyişir. Bu qrup layihənin müstəqil iştirakçısı və ya iştirakçı təşkilatlardan birinin strukturuna daxil ola bilər.

İşçi qrupunun təşkilində iki əsas yanaşma mövcuddur.

Birinci yanaşmaya görə, sifarişçi və podratçı öz işçi qruplarını yaradır və hər iki tərəf öz layihə rəhbərini təyin edir. Layihənin həyata keçirilmə formasından asılı olaraq rəhbər vəzifəsini ya sifarişçi, ya da podratçı icra edə bilər. Layihə rəhbəri öz komandasının köməyi ilə layihədə iştirak edən bütün tərəflərin fəaliyyətini koordinasiya edir.

İkinci yanaşmada isə layihə rəhbərinin başçılığı altında vahid işçi qrup yaradılır. Bu qrupa layihənin iştirakçılarını təmsil edən səlahiyyətli nümayəndələr daxil edilir.

İdarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinə əsasən, təşkilati strukturların bir neçə tipi mövcuddur. Bu strukturların hər birinin özünəməxsus üstünlükləri və çatışmazlıqları var:

- funksional struktur;
- xətti-funksional struktur;
- proqram-məqsədli struktur;
- layihə idarəetmə strukturu;
- matris strukturu.
- Bu və ya digər idarəetmə strukturu aşağıdakı amillər nəzərə alınaraq seçilir:
 - layihənin miqyası;
 - layihənin mürəkkəbliyi;
 - layihənin icra müddəti.

Xətti və funksional strukturlar əsasən kiçik layihələrə, matris strukturu isə orta miqyaslı layihələrə uyğun gəlir.

Proqram-məqsədli struktur isə elmi və praktiki maraq baxımından layihə idarəetmə sistemində diqqət cəlb edir. Bu struktur bütün işlərin kompleks idarə olunmasına əsaslanır: layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılması, layihə-smeta sənədlərinin hazırlanması, tikinti işləri, texnoloji avadanlığın quraşdırılması, məhsul istehsalı və s. Proqram-məqsədli strukturun əsasını xüsusi idarəetmə orqanı təşkil edir. Bu idarəetmə orqanının vəzifəsinə funksional bölmələrin fəaliyyətini formalaşdırmaq və koordinasiya etmək daxildir. Proqram-məqsədli strukturun layihə, matris və digər tipləri mövcuddur.

3. Layihənin idarəetmə strukturu

Layihə idarə edilməsi dedikdə, obyektin müəyyən edilmiş müddət ərzində təsdiq olunmuş smeta dəyəri çərçivəsində layihələndirilməsi və tikintisi üçün tələb olunan bütün əmək, maliyyə və material resurslarının koordinasiyası başa düşülür.

Böyük tikinti layihələri və onların xüsusi tələblərinə əsasən layihə idarəetmə strukturu formalaşdırılır. Belə strukturların yaradılması, adətən, ixtisaslı mütəxəssislərin cəlb edilməsi ilə həyata keçirilir. Obyektdə işlər tamamlandıqdan sonra müvəqqəti qrupun üzvləri öz ixtisaslaşmış bölmələrinə geri qayıdırlar. İş mühitinin daim dəyişməsi mütəxəssislərin yaradıcı fəaliyyətini daha da artırır.

Layihə idarəetmə strukturu şəkil 2-də göstərilmişdir. Bu strukturun digər strukturlardan fərqi ondan ibarətdir ki, müasir təşkilati formanın tətbiqi ilə müəyyən edilmiş məqsədə çatmaq üçün sistem yanaşmanın prinsiplərinə əməl edilir. Belə struktur lazımi səlahiyyətlərə malik olan ixtisaslı mütəxəssislərin tərkibini müəyyən edir. Bu yanaşmaya əsasən qurulan idarəetmə orqanı, funksional xarakterli lokal məqsədlərdən daha çox təşkilatın qlobal məqsədlərini üstün tutaraq, bir neçə layihənin həyata keçirilməsi üçün effektiv struktur təmin edir. Belə struktur həm xarici, həm də daxili mühit dəyişikliklərinə operativ reaksiya göstərmək qabiliyyətinə malikdir. Layihə idarəetmə strukturu layihələrin növlərindən asılı olaraq formalaşdırılır və ixtisaslaşır. Qərarların müxtəlifliyinə baxmayaraq, ümumi prinsipləri olduqca çoxdur.

Layihənin həyata keçirilməsində bir çox layihə, axtarış, tikinti təşkilatları, resurs tədarükçüləri və digər təsərrüfat subyektləri iştirak edir. Onlar xarici və daxili mühitdə baş verən dəyişikliklər səbəbilə öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilməzlər. Həmçinin, qeyri-sabit siyasi və iqtisadi şəraitdə investorların layihəyə münasibətinin dəyişməsi mümkündür. Bəzi investorlar layihədə iştirak etməyi riskli hesab edər, bəziləri maliyyə-

ləşdirmə şərtlərinin yenidən nəzərdən keçirilməsini tələb edir, digərləri isə layihənin miqyasını kiçiltməyi daha məqsədə uyğun hesab edir. Hətta ən müasir və dəqiq hazırlanmış layihələrdə belə, düzəlişlərə ehtiyac duyulur. Buna görə də layihə rəhbərlərinin əsas vəzifələrindən biri, layihənin icrasında iştirak edən tərəflərin, o cümlədən resurs təminatçılarının işlərində yaranan problemləri vaxtında aşkar etmək və onları aradan qaldırmaqdır.

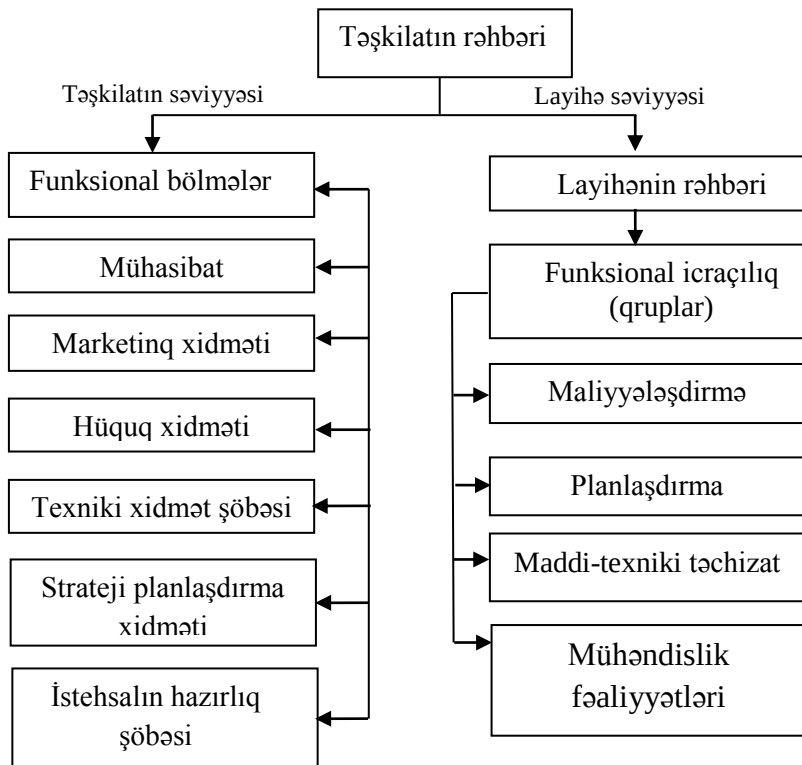
Hazırda layihələrin həyata keçirilməsinə nəzarət və onların tənzimlənməsi üçün müxtəlif metod və yanaşmalar həm nəzəri, həm də praktiki olaraq hazırlanmışdır. Bu sahədə PERT (Program Evaluation and Review Technique) / CPM (Critical Path Method) qrafiklərinin tətbiqi və məlumatların kompüterləşdirilməsi geniş yayılmışdır. Mikrokompyuterlərin istifadəsi isə layihə idarəetmə prosesini daha da asanlaşdırmışdır. Ən çox istifadə olunan proqramlar aşağıdakılardır: Qarvard layihə menecmenti, Primavera layihəsi, Mak layihəsi, Permasteer, Vestminster layihəsi və digərləri.

Bu proqramlar layihə haqqında müxtəlif məlumatları təmin edir, o cümlədən:

1. Hər bir konkret məsələnin həlli üçün lazım olan dəqiq maliyyə vəsaitləri.
2. Proqram üçün əmək xərclərini əks etdirən qrafiklər.
3. Xərclərin bölüşdürülməsi ilə bağlı cədvəllər.
4. Gündəlik, saatlıq və funksional xərclər.
5. Xammal və bu xammala olan tələbatın proqnozları.
6. Mümkün həll variantları haqqında məlumatlar.
7. Layihənin vaxt göstəricilərinin təhlili ilə bağlı məlumatlar.

8. Layihənin icrasının vəziyyəti haqqında məlumatlar.

Layihə idarəetmə proqramlarının tətbiqi, nəzarət və tənzimləmə tədbirlərini daha effektiv həyata keçirməyə imkan yaradaraq qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmağı təmin edir.



Şəkil 2. Layihənin idarə edilməsinin strukturu

Test 3 (54-84)

54. Layihənin reallaşdırma uğuru nə ilə müəyyən edilir?

- a) investisiya qoyuluşunun strukturu ilə
- b) layihənin idarəetmə aparatının iyerarxiyası ilə
- d) layihələrin idarə olunmasının üç sxemi ilə
- c) layihələrin idarə edilməsinin təşkilati strukturu ilə
- e) layihənin müstəqil iştirakçısı ilə

55. İnvestisiya layihələri nəyə görə fərqlənilirlər?

- a) investisiya qoyuluşunun strukturuna görə
- b) investisiya layihənin idarəetmə aparatının iyerarxiyasına görə
- c) tapşırıqların yerinə yetirilməsinə nəzarətin xüsusiləşməsinə görə
- d) investisiya layihəsinin idarə edilməsinin əsas sxeminə görə
- e) investisiya layihəsinin müstəqil iştirakçılara görə

56. Layihələr nəyə görə fərqlənir?

- a) iştirakçıları arasında qarşılıqlı əlaqələrə görə
- b) münafişələrin yaranmasına görə
- d) layihələrin idarə edilməsinin 3 sxeminə görə
- c) menecerin subyektiv fikirlərinə görə
- e) ayrı-ayrı fazaların məzmununa görə

57. İdarəetmə aparatının iyerarxiyası investisiya prosesinin hansı xüsusiyyəti ilə təyin edilir?

- a) investisiya qoyuluşunun strukturu və fazaların məzmununun fərqlənməsilə
- b) prosesin bütün iştirakçılarının qarşılıqlı əlaqələrinin və asılılıqlarının xarakterilə
- c) tapşırıqların yerinə yetirilməsinə nəzarətin sərtləşməsilə
- d) investisiya layihələrin idarə edilməsinin 3 sxemi ilə
- e) layihənin müstəqil iştirakçısı ilə

58. Layihənin icrası baxımından ən əlverişli formanın seçimi üçün hansı amil nəzərə alınmamalıdır?

- a) layihənin mürəkkəbliyi
- b) layihənin texnoloji, yəni, işlərin minimal əmək-material xərclərilə icrası imkanları
- c) ayrı-ayrı mərhələlərin qurtarması müddətləri

d) tapşırıqların yerinə yetirilməsinə nəzarətin fərdiləşdirilməsi

e) sifarişçinin (investorun) tələbləri və investorun maliyyə imkanları

59. Layihənin realizə olunma şərti baxımından ən əlverişli formanın seçilməsində hansı amil səhvdir?

a) layihənin texnoloji, yəni, işlərin minimal əmək-material xərclərilə icrası imkanları

b) sığorta işlərinin mürəkkəbliyi

d) investorun maliyyə mənbələri

c) müxtəlif mərhələlərin sona çatması dövrləri

e) sifarişçilərin tələbləri

60. Layihənin idarə olunmasının neçə sxemi daha geniş istifadə olunur?

a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 6

61. Layihənin idarə edilməsinin sxemini göstərin.

a) əsas və riskli sxemlər

b) genişləndirilmiş idarəetmə və obyektin açarının verilməsi sxemləri

c) məhdud idarəetmə və əsas sxemlər

d) sifarişçi və injiniring sxemi

e) obyektin açarının verilməsi sxemləri və işçi qrupu sxemləri

62. Layihənin idarə edilməsinin əsas sxeminə hansı fikir aid deyil?

a) layihənin meneceri sifarişçinin maraqlarını ifadə edir

b) layihə menecerinin qəbul edəcəyi qərarlar üzrə maliyyə öhdəliyi daşıyır

c) rəhbər layihənin hazırlanması və realizə olunması gedişini əlaqələndirir, idarə edir

d) rəhbər (menecer) müəyyən edilmiş büdcə çərçivəsində layihənin uğurla həyata keçirilməsinə məsuliyyət daşıyır

e) rəhbər sifarişçidən savayı heç kəslə razılaşma münasibətlərində olmur.

63. Layihənin idarə edilməsinin genişləndirilmiş idarəetmə sxemində risklər kimə həvalə olunur?

a) işçi qrupuna

b) investora

c) podratçıya

d) layihənin müstəqil iştirakçısına

e) menecerə

64. Layihənin idarə edilməsinin genişləndirilmiş idarəetmə sxemində menecer kimi kimlər çıxış edir?

① səhmdar cəmiyyəti

② injiniring firması

③ konsorsium

④ məhdud məsuliyyətli cəmiyyət

⑤ kooperativlər

⑥ unitar müəssisə

⑦ podratçı firmalar

⑧ inkubatorlar

⑨ sindikat

⑩ kommunantlar

a) ① ⑩ b) ② ⑦ c) ③ ⑨ d) ④ ⑧ e) ⑤ ⑥

65. Layihələrin idarə edilməsinin obyekt açarının verilməsi sxemində mahiyyət nədir?

a) maksimal məsrəflərlə obyektin təhvil verilməsidir

b) ən az xərclərlə obyekt hazırlanaraq təhvil verilməsidir

c) iştirakçısı olan təşkilatlardan birinin tərkibinə obyektin daxil olmasıdır

d) yaradılmış işçi qrupundan kənarda obyektin realizə olunmasıdır

e) müvafiq dəyərlə və müddətdə obyektin hazır formada təhvil verilməsidir.

66. Layihələrin idarə edilməsinin sxemlərində mütəxəssislər yaradılan işçi qrupuna necə daxil edilir?

a) layihənin mürəkkəbliyindən, onun təyinatından, hansı sferaya aid edilməsindən asılı olaraq

b) layihənin mürəkkəbliyindən, risklərindən və hansı sferaya aid edilməsindən asılı olaraq

c) layihənin rəhbərliyindən, təyinatından və hansı sferaya aidiyyətindən asılı olaraq

d) layihənin mürəkkəbliyindən, təyinatından və onun sponsorundan asılı olaraq

e) layihənin səmərəliliyindən, onun miqyasından, hansı sferaya mənsub olmasından asılı olaraq

67. Layihələrin idarə edilməsində işçi qrupunun formalaşdırılmasının birinci yanaşmasına müvafiq olmayan nədir?

a) podratçı və sifarişçi öz qruplarını yaradır

b) sifarişçinin təyin etdiyi rəhbər bütövlükdə layihəni idarə edə bilər

c) layihənin rəhbəri öz aparatının dəstəyi ilə layihənin iştirakçılarının işlərini əlaqələndirir

d) layihənin rəhbəri başda olmaqla vahid işçi qrupu yaradılır

e) podratçı tərəfindən rəhbər bütün layihənin rəhbəri ola bilər

68. Layihələrin idarə edilməsində işçi qrupunun formalaşdırılmasının 2-ci yanaşmasına uyğun olan nədir?

a) podratçı və sifarişçilər öz qruplarını formalaşdırır

b) sifariş verən tərəfdən rəhbər hər bir layihəyə rəhbərlik edə bilər

c) layihənin başçısı öz aparatının köməyi ilə iştirakçıların işlərini əlaqələndirir

d) layihənin rəhbərindən başlayaraq vahid işçi qrupu yaranır

e) podratçının təyin etdiyi rəhbər bütövlükdə layihəyə rəhbərlik edə bilər

69. İdarəetmə təcrübəsi və nəzəriyyəsi üzrə təşkilati strukturların neçə tipi mövcuddur?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 6

70. Təşkilati strukturlardan hansı doğru deyil?

a) funksional və xətti funksional struktur

b) proqram-məqsədli struktur

d) matris struktur

c) layihə idarəetmə strukturu

e) strateji layihə strukturu

71. Proqram məqsədli strukturda kompleks idarə edilən işlərdən hansı yanlışdır?

a) layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılması

b) tikintinin aparılması

d) layihə-smeta sənədlərinin hazırlanması

c) məhsul buraxılışı

e) yeni strategiyanın yaradılması

72. Göstərilənlərdən hansı proqram məqsədli strukturda kompleks idarə edilən işlərdəndir?

a) texnoloji avadanlığın qurulması

b) innovasiya məhsulunun hazırlanması

d) işçi qrupların yaradılması

c) aralıq məhsul buraxılışı

e) mövcud strategiyanın təkmilləşdirilməsi

73. İdarəetmənin təşkilinin mütərəqqi forması hansıdır?

- a) funksional struktur
- b) proqram-məqsədli struktur
- d) matris struktur
- c) layihə idarəetmə strukturu
- e) xətti funksional struktur

74. Proqram məqsədli strukturun əsasını nə təşkil edir?

- a) xüsusi idarəetmə orqanı
- b) xüsusi nəzarət orqanı
- d) xüsusi seçilmiş elmi orqan
- c) xüsusi rejimdə fəaliyyət göstərən orqan
- e) xüsusi səlahiyyətli orqan

75. Proqram məqsədli strukturda xüsusi idarəetmə orqanının məsələlərinə hansı aiddir?

- a) strateji planların hazırlanması və əlaqələndirilməsi
- b) layihə və matris tipli strukturların integrasiya edilməsi
- c) sifarişçi və podratçının fəaliyyətinə xüsusi nəzarətin həyata keçirilməsi
- d) istehsaldaxili ehtiyatların aşkar edilməsi
- e) bütün funksional bölmələrin fəaliyyətinin formalaşdırılması və əlaqələndirilməsi

76. Xətti və funksional strukturlar hansı layihə növünə uyğun gəlir?

- a) iri layihələr
- b) alternativ layihələr
- d) meqa layihələr
- c) iqtisadi asılı layihələr
- e) kiçik layihələr

77. Matris təşkilati strukturu hansı tip layihələr üçün daha uyğundur?

- a) iri layihələr
- b) alternativ layihələr
- d) meqa layihələr
- c) orta layihələr
- e) kiçik layihələr

78. Bu və ya digər idarəetmənin təşkilati strukturu hansı amillərə görə seçilir?

- a) layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasına görə
- b) layihənin səmərəliliyinə və ekoloji təhlükəsizliyinə görə
- c) layihənin mürəkkəbliyi və layihə tsiklinin davamiyyətinə görə
- d) layihənin xarici mühitlə əlaqələndirilməsinə və əhəmiyyətinə görə
- e) layihənin iştirakçılarının işinin kollektiv aparatının köməkliliyə əlaqələndirilməsinə görə

79. Layihə idarəetməsi mənasını vermir?

- a) obyektin tikilməsi üçün tələb edilən auditin və bank əməliyyatlarının aparılması
- b) obyektin qeyd olunan dövrdə təsdiq edilən smeta dəyəri hədlərində layihələşdirilməsi
- c) obyektin tikilməsi üzrə tələb olunan bütün əmək ehtiyatlarının idarə olunması
- d) obyektin inşasına görə zəruri olan maliyyə ehtiyatlarının idarə olunması
- e) obyektin inşa edilməsinə görə tələb edilən material ehtiyatlarının idarə olunması

80. Layihənin idarəetmə strukturunun funksional bölməsinə aid deyil

- a) mühasibat və istehsal hazırlıq şöbəsi

- b) hüquq xidməti
- d) texniki xidmət şöbəsi
- c) marketing və strateji planlaşdırma xidməti
- e) maddi-texniki təchizat

81. Layihə idarəetmə strukturunun layihə rəhbərinə hansı daxil olunmur?

- a) funksional icraçılar
- b) maliyyələşdirmə
- d) planlaşdırma
- c) texniki xidmət şöbəsi
- e) mühəndis işləmələri

82. Layihə idarəetməsində ən geniş yayılmış proqramlardan olmayanı göstərin

- a) harvard layihə idarəetməsi
- b) lomonosov layihəsi
- c) primavera layihəsi
- d) permaster layihəsi
- e) vestminster layihəsi

83. Layihə idarəetməsində ən geniş yayılmış proqramlarda hansı məlumatlar təmin edilmir?

- a) xərclərin bölüşdürülməsi cədvəlləri
- b) materiallara və onlara tələbin proqnozlaşdırılması
- d) layihənin vaxt xarakteristikalarının təhlili
- c) risklərin sığortalanması məlumatları
- e) xammallara tələbatın proqnoz edilməsi

84. Layihə idarəetməsində yayılmış proqramlarda hansı məlumatlar təmin olunmur?

- a) hər hansı bir fərqli məsələnin həlli üçün zəruri maliyyə xərcləri
- b) proqrama görə əmək məsrəflərini ümumi formaya salan əyrilər

c) layihəyə görə fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə dair məlumat

d) xammallara olan tələbatların proqnozlaşdırılması

e) düzgün hazırlanan layihədə dəyişikliklərin edilməsi

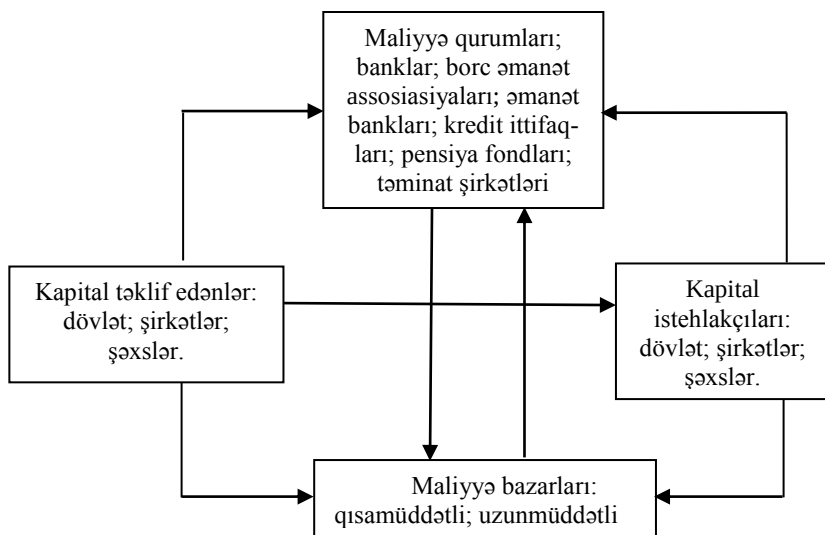
Tapşırıqlar:

1. Layihənin təşkilati strukturunu işıqlandırın.
2. Layihələrin idarə olunmasının üç sxemi hansıdır?
3. İşçi qrupun formalaşmasında 2 əsas yanaşmanı şərh edin.
4. Layihə idarəetmə strukturunu açıqlayın.

MÖVZU 4. LAYİHƏLƏRİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ MƏRHƏLƏLƏRİ

1. Layihələrə qoyulan investisiya

Layihələrə qoyulan sərmayələr (şəkil 3.) uzunmüddətli bir prosesə aiddir. Burada əsas məqsəd mənfəət əldə etməkdir və bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı mərhələlərdən keçilir:



Şəkil 3. İnvestisiya qoyuluşu prosesi

1. Araşdırma mərhələsində yatırımların mövzusu ilkin olaraq nəzərdən keçirilir. Bu mərhələdə təklifin məqsədə uyğunluğu qiymətləndirilir, işlər təklifə uyğun şəkildə aparılır və layihə hazırlanır.

2. Təhlil zamanı qoyuluşların miqdarı, dəyəri və digər resurslar yenidən hesablanaraq dəqiqləşdirilir. Bu mərhələdə təşkilatın strukturu, buraxılacaq məhsulun növləri və digər detalları müəyyən edilir, həmçinin borclar və satış həcmələri proqnozlaşdırılır.

3. Qərar qəbul etmə mərhələsində əvvəlki araşdırmalardan əldə edilən nəticələrə əsaslanaraq son qərar verilir. Bu mərhələdə xərclərlə mənfəət arasındakı fərq və mənfəətə keçid dövrü diqqətə alınır. Layihənin faydalılığının dəyərləndirilməsi bu parametrlərə əsaslanır.

4. Maliyyə resurslarının müəyyən edilməsi. Yatırımlara aid olan digər aktivlərlə yanaşı, maliyyə resursları da araşdırılır. Müasir dövrün investisiya mərhələlərində yeni meyillər müşahidə edilir. Şirkətlər, layihələri reallaşdırmaq üçün dövrü vəsaitlərindən daha çox kreditlərdən və borc kapitalından istifadə etməyə üstünlük verirlər. Bu, onlara investisiya layihələri ilə məşğul olmaq imkanlarını artırır.

5. Sənədlərin hazırlanması. Bu mərhələdə tərəflərlə rəsmi danışıqların keçirilməsi üçün zəruri sənədlər hazırlanır.

6. Danışıqlar və rəsmiləşdirmə. İnvestisiya qoyuluşu üçün tələbi olan tərəf ilə sərmayədarlar arasında müzakirələr aparılır. Əgər tərəflər arasında uyğunluq yaranarsa, saziş bağlanılır və öhdəliklər müəyyən edilir.

7. Maliyyə vəsaitlərinin təmin edilməsi. Razılaşmalara əsaslanaraq, layihənin həyata keçirilməsi üçün zəruri maliyyə resursları təmin olunur.

8. Tikinti. Bu mərhələdə lazımı istehsal obyektləri inşa edilir, istehsal avadanlıqları əldə edilir, texnologiya tətbiq olunur və işçi heyəti hazırlanır.

9. İstehsal. Buraxılacaq məhsulun istehsalına başlanılır.

10. Əmtəənin satışa çıxarılması. Bu mərhələdə məhsul daxili və xarici bazarda satılır.

11. Kapitalın geri qaytarılması. Layihənin reallaşdırılması üçün xərclənən maliyyə vəsaiti geri alınır.

12. Mənfəətə keçid. Bu mərhələdə layihənin məqsədi olan mənfəət əldə edilir və gəlir əldə edilməyə başlanılır.

Maliyyə aspektindən yanaşsaq layihələrin hazırlanması və idarə edilməsi sahəsində kapital ixracının təhlükə kəsb etdiyini görürük. Məlumat olaraq qeyd edək ki, 1995-ci ildə dün-

ya maliyyə ehtiyatlarının 60%-i beş inkişaf etmiş ölkənin: Yaponiya, ABŞ, Böyük Britaniya, Almaniya və Fransa'nın payına düşürdü. Müasir dövrün ən böyük sərmayələrinin təxminən hamısı sənaye baxımından inkişaf etmiş ölkələrdə cəmləşmişdir. Bununla yanaşı, Yaponiya və ABŞ arasında qarşılıqlı investisiya axını (illik təxminən 80 milyard dollar) dünya miqyasında maliyyə transferlərinin üçdə birini təşkil edir.

2. Layihələrin mərhələləri

Hər bir layihənin hazırlanması prosesində ilk növbədə onun ideyası formalaşdırılır. Bu ideyalar, təcrübə və fundamental tədqiqatlar əsasında, xüsusən yeni məhsul və texnologiyaların yaradılması ilə əlaqəli təcrübə konstruktor işlərinin nəticələrində yaranır. Marketing araşdırmalarının nəticələri də ideyaların formalaşmasında mühüm rol oynayır. İdeya mənbələri müxtəlif istiqamətlərdən olsa da, hər bir subyekt öz rəqabət qabiliyyətini və maliyyə imkanlarını dərinlən analiz edərək layihənin məqsədlərini müəyyənləşdirir. Bu prosesdə gözlənilən risklər, kapitalın geri dönüşü və digər xüsusiyyətlər də nəzərdən keçirilir. Layihələr, mürəkkəbliyindən, ölçüsündən və maliyyələşdirmə şərtlərindən asılı olmayaraq seçilən texnologiyaya uyğun olaraq həyata keçirilir. Kapital qoyuluşu layihənin layihələndirilmə sisteminə və onun məhsuluna əsaslanır.

Ümumi qəbul edilən texnologiya üzrə hər bir layihə üç qarşılıqlı əlaqəli fazadan ibarət olur: investisiya qabağı, investisiya və istismar fazaları. Hər bir faza öz növbəsində bir neçə mərhələdən ibarətdir ki, bunlara da məsləhət xidmətləri, müxtəlif fəaliyyət növləri üzrə layihələndirmə, istehsalata hazırlıq, işə başlama və istismar mərhələləri daxildir (şəkil 4).

İnvestisiya qabağı mərhələ bir sıra tədbirləri özündə birləşdirir, bunlar aşağıdakılardır:

- ilk növbədə layihə ideyasının nəzərdən keçirilməsi və dəqiqləşdirilməsi;
- layihənin hazırlanması və əsas tapşırığın tərtibi;

- obyektin yerləşmə yerinin seçilməsi;
- biznes-planın hazırlanması;
- layihələndirmə üzrə tenderin keçirilməsi;
- layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasının (TİƏ) aparılması;
- layihə təşkilatının seçilməsi və onunla müqavilənin bağlanması;
- layihə-smeta sənədlərinin tərtibi;
- inşaat işləri üçün yerin ayrılması;
- inşaat işlərinə icazənin verilməsi;
- inşaat işləri üzrə tenderin keçirilməsi;
- ixtisaslaşdırılmış sənədlərin hazırlanması;
- podratçı ilə müqavilələrin bağlanması.

Layihələrin reallaşdırılma müddətləri müxtəlifliyinə görə fərqlənir. Hər bir halda, sərmayə qoyuluşu ilə mənfəətin əldə edilməsi arasında müəyyən bir vaxt fasiləsi yaranır. Layihənin inkişaf qrafiki 5 sayılı şəkildə göstərilmişdir.

İnvestisiya qabağı tədqiqatların həyata keçirilməsi üçün sərf olunan vəsait ümumi kapital qoyuluşunun bir hissəsi kimi əhəmiyyətli dərəcədə böyük ola bilər. BMT-nin Sənayenin İnkişafı üzrə Təşkilatının (UNIDO) məlumatlarına əsasən, bu məsrəflər layihələri üçün 0,08%-dən 0,1%-ə qədər, kiçik layihələr üçün 5%-ə qədər artır. Həmin mərhələdə layihənin həyata keçirilmə prinsiplərinə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Buna görə də, investisiya qabağı mərhələnin düzgün şəkildə müəyyən edilməsi çətinlik yaradır. Bu dövr ərzində həmçinin, layihənin eyni ideyasının həyata keçirilməsi ilə bağlı kompleks tədbirlərin reallaşdırılması zamanı risklər, xərclər və mənfəətlərdəki dəyişiklikləri nəzərə alaraq bir neçə texniki-iqtisadi əsaslandırılmasının hazırlanması mümkündür.

Layihənin həyata keçirilməsi prosesində investisiya mərhələsi aşağıdakı tədbirlərdən ibarətdir:

- avadanlıqların quraşdırılması;
- layihə daxilindəki obyektlərin tikilməsi;
- sınaq işlərinin (nümunə istehsalı) aparılması;

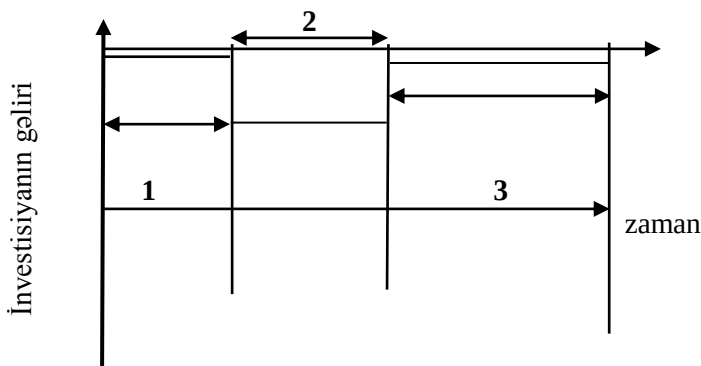
- istehsalın tənzimlənməsi və tərtibat işlərinin həyata keçirilməsi;

- layihə gücünə çatmaq üçün addımların atılması.

Bu mərhələdə müəssisənin aktivləri formalaşır, xammal və əlavə məhsulların tədarükü üçün müqavilələr bağlanır, işçilər işə qəbul olunur, vəzifə portfeli təşkil edilir. Layihənin istismar (başlanğıc) mərhələsi çəkilən xərclərin səmərəliliyinə ciddi təsir göstərir. Əgər bu mərhələ uzunmüddətli olarsa, ümumi mənfəət də artacaq. Bu mərhələdə aşağıdakılar həyata keçirilir:



Şəkil 2. Layihələrin fazaları



Layihənin həyat müddətinin hesablanması

Şəkil 3. Layihənin yerinə yetirilməsinin təsviri

Bu mərhələdə aşağıdakı işlər görülür:

- distribyutor şəbəkəsinin qurulması;
- xidmət mərkəzlərinin təşkili;
- layihənin iqtisadi göstəricilərinin aktuallaşdırılması.

Göstərilməlidir ki, nəzərdən keçirilən kompleks fəaliyyətlər yeni təşkilatların tikintisinə yönəlmişdir. Lakin MDB ölkələrində, eləcə də Azərbaycanda bir çox şirkətlər mövcuddur ki, burada yeni məhsul istehsalına ehtiyac duyulmuş texniki avadanlıqlara tələbat var. Təcrübə göstərir ki, texniki yenidənqurma üçün sərf olunan resurslar, yeni istehsal güclərinin yaradılmasına sərf olunan maliyyədən çox daha sürətlə və effektiv şəkildə geri qaydır. Texniki yenidənqurma layihələrində, adətən, minimum tikinti və quraşdırma işləri nəzərdə tutulur. Bu yanaşma sayəsində investisiya mərhələsinin əvvəlində aparılan araşdırmalar və layihənin ikinci mərhələsi üzrə xərclər daha az olur. Bu səbəbdən yeni tikinti layihələrində mühəndislik infrastrukturunu tədqiq edilərkən, fəaliyyət göstərən təşkilatların texniki yenidənqurma imkanları alternativ olaraq nəzərə alınmalıdır.

Test 4 (85-106)

85. Layihələrə qoyulan investisiya prosesində maliyyə qurumlarına aid olmayanı göstərin

- a) banklar və təminat şirkətləri
- b) kapital istehlakçıları və pensiya fondları
- d) pensiya fondları və kredit ittifaqları
- c) əmanət bankları
- e) borc-əmanət assosiasiyaları

86. İnvestisiya prosesində mənfəətin keçdiyi mərhələlərdən hansı səhvdir?

- a) araşdırma və təhlil
- b) qərarların qəbulu və investisiya mənbələrinin müəyyən olunması
- c) sənədlərin hazırlanması və danışıqlar
- d) maliyyə vəsaitlərinin formalaşdırılması və inşaat
- e) istehsalat və innovasiya

87. İnvestisiya prosesində mənfəətin keçdiyi araşdırılma mərhələsinə hansı aiddir?

- a) investisiyaların məqsədinə ilk baxış həyata keçirilir
- b) vəsaitlərin qoyulması, qiyməti və digər mənbələri hesablanaraq müəyyənləşdirilir
- c) təhlildən sonra alınan nəticələrə uyğun son qərar verilir
- d) qarşı tərəflə rəsmən danışıqlara görə uyğun sənədlər hazırlanır
- e) lazımi texnologiya tətbiq edilir

88. İnvestisiya prosesində mənfəətin keçdiyi təhlil mərhələsinə hansı daxil deyil?

- a) investisiya prosesinin qiyməti, miqdarı və digər mənbələri hesablanaraq müəyyənləşdirilir

b) sərmayənin yatırılması ilə əlaqəli maliyyə resursları və digər aktivlər araşdırılır

c) yaradılacaq müəssisənin strukturu və istehsal ediləcək məhsul növləri müəyyən edilir

d) xarici və daxili borclar təhlil edilir

e) satışa çıxarılacaq və istehsal olunan məhsulun həcmi proqnozlaşdırılır

89. Hansı fikir investisiya prosesində mənfəətin keçdiyi qərarların qəbulu mərhələsinə aiddir?

a) rəsmi müzakirələr üçün tələb olunan sənədlər hazırlanır

b) investisiya qoyuluşu üçün təsərrüfat maliyyə resursları təmin edilir

c) işçi heyəti hazırlanır

d) istehsal obyektləri tikilir, istehsal vasitələri alınır

e) məsrəf və mənfəət fərqi önə çəkilməklə layihənin əhəmiyyəti dəyərləndirilir

90. İnvestisiya mənbələrinin müəyyən olunması mərhələsində nə edilir?

a) investisiya prosesinin dəyəri dəqiqləşdirilir

b) mənfəət əldə etmə dövrü sürətləndirilir

c) yatırımlar üçün hesablanan maliyyə resursları təhlil edilir

d) işçi heyətinin təlimi və zəruri texnologiyaların tətbiqi prosesi həyata keçirilir

e) xərclənmiş maliyyə resursları geri qaytarılır

91. İnvestisiya prosesində mənfəətin keçdiyi maliyyə vəsaitlərinin yaradılması mərhələsinə hansı daxildir?

a) investisiya prosesinə başlanması üçün zəruri maliyyə resursları təmin edilir və fəaliyyətə başlanılır

b) yatırımlara dair hesablanan maliyyə resursları araşdırılır

- c) satılan məhsulun həcmi proqnoz edilir
- d) istehsal olunacaq məhsulun çeşidləri müəyyən olunur
- e) istehsal vasitələrinin alınması və lazımi texnologiyanın tətbiqi prosesi gedir

92. Yeni proqnoz edilən mənfəətin reallaşdırılması investisiya prosesində mənfəətin keçdiyi hansı mərhələdə baş verir?

- a) məhsulun reallaşdırılması
- b) istehsalat
- d) inşaat
- c) mənfəətə keçid
- e) investisiya mənbələrinin müəyyən olunması

93. İnvestisiya layihələrinin hazırlanması və idarə edilməsində maliyyə baxımından böyük əhəmiyyət kəsb edən nədir?

- a) kapital ixracı
- b) yerli sərmayə
- d) valyuta ehtiyatlarının çoxalması
- c) ticarət dövriyyəsinin artması
- e) investisiya qoyuluşunun azalması

94. Kapital ixracının 60%-ində hansı ölkənin payı yoxdur?

- a) ABŞ və Böyük Britaniya
- b) Almaniya
- c) Almaniya və Yaponiya
- d) Yaponiya və Fransa
- e) Kanada və Böyük Britaniya

95. Birbaşa investisiyanın hansı hissəsi sənayesi inkişaf etmiş ölkələrdə cəmləşmişdir?

- a) $\frac{1}{2}$
- b) $\frac{1}{3}$
- c) $\frac{3}{4}$
- d) $\frac{2}{3}$
- e) $\frac{1}{4}$

96. ABŞ və Yaponiya arasında ildə qarşılıqlı kapital axını (mlrd. \$) nə qədərdir?

- a) 30 b) 55 c) 80 d) 120 e) 135

97. Ümumi qəbul edilən texnologiya əsasında layihə neçə mərhələdən ibarətdir?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 7

98. İnvestisiyaqabağı faza özündə hansı tədbiri birləşdirmir?

- a) layihənin ilkin ideyasının dəqiqləşdirilməsi və təsdiqlənməsi
- b) layihənin hazırlanması və əsaslandırılması ilə bağlı tapşırıqların formalaşdırılması
- c) biznes planının tərtib edilməsi
- d) obyektin yerləşdiriləcəyi ərazinin seçilməsi
- e) layihə çərçivəsindəki obyektlərin inşası

99. İnvestisiyaqabağı fazaya aid olmayan hansıdır?

- a) layihə üçün tenderin keçirilməsi
- b) avadanlıqların montajı
- c) layihə şirkətinin seçilməsi və onunla müqavilənin bağlanması
- d) layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasının hazırlanması
- e) podratçı ilə müqavilələrin imzalanması

100. Layihənin investisiya fazasına aid olmayan tədbiri göstərin

- a) təmir mərkəzlərinin yaranması
- b) sınaq nümunələrinin istehsalı
- d) avadanlıqların quraşdırılması
- c) buraxılış-sazlama işləri
- e) layihə gücünə çatmaq

101. Layihənin həyata keçirilməsinin investisiya fazasında hansı edilmir?

- a) şirkətin aktivləri təşkil olunur
- b) təsərrüfat mallarının və xammalın təchizatı üçün müqavilələr bağlanır
- c) işçi heyətinin işə qəbulu həyata keçirilir
- d) buraxılış-sazlama işləri həyata keçirilir
- e) sifariş portfeli formalaşır

102. BMT-nin Sənayenin inkişafı üzrə təşkilatının məlumatlarına görə investisiyaqabağı tədqiqatların aparılması xərcləri iri layihələr üçün neçə %-dir?

- a) 0,3-0,2
- b) 0,08-0,1
- c) 0,04-0,5
- d) 0,6-0,7
- e) 1-3

103. BMT-nin Sənayenin İnkişafı üzrə Təşkilatının məlumatlarına görə investisiyaqabağı tədqiqatların aparılması xərcləri böyük olmayan layihələr üçün neçə %-ə qədər təşkil edir?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 9

104. Layihənin istismar fazasında hansı həyata keçirilmir?

- a) təmir mərkəzlərinin yaranması
- b) diler şəbəkəsinin yaranması
- c) layihənin iqtisadi göstəricilərinin cari monitorinqi
- d) təmir mərkəzlərinin yaranması və layihənin iqtisadi göstəricilərinin cari monitorinqi
- e) layihə-smeta sənədlərinin hazırlanması

105. Təcrübəyə görə texniki yenidənqurmaya sərf olunan vəsaitlərlə hansı baş verir?

- a) yeni tikinti hesabına oxşar güclərin yaradılmasına qoyulan vəsaitləri çoxaldır
- b) yeni tikinti hesabına oxşar güclərin yaradılmasına qoyulan vəsaitləri azaldır
- c) yeni tikinti hesabına oxşar güclərin yaradılmasına qoyulan vəsaitləri gec ödənilir
- d) yeni obyektin inşası ilə bənzər istehsal güclərinin yaradılmasına sərf olunan resursların daha tez bərpa olunmasına səbəb olur.
- e) layihənin investisiya mərhələsində həyata keçirilən xərcləri əhəmiyyətli dərəcədə azaldır.

106. Hansı halda investisiyaqabağı fazada bir neçə texniki-iqtisadi əsaslandırma hazırlanır?

- a) eyni ideyanın realizə olunmasına görə xərclər, risklər, gəlir dəyişdikdə
- b) yeni ideyanın realizə olunmasına görə xərclər, risklər, gəlir dəyişdikdə
- c) alternativ ideyanın realizə olunmasına görə xərclər, risklər, gəlir dəyişdikdə
- d) təklif edilən ideyanın realizə olunmasına görə xərclər, risklər, gəlir dəyişdikdə
- e) optimal variantlı ideyanın realizə olunmasına görə xərclər, risklər, gəlir dəyişdikdə

Tapşırıqlar:

1. Layihələrə qoyulan investisiyaya aydınlıq gətirin.
2. Layihələrə qoyulan sərmayə hansı mərhələlərdən sonra reallaşır?
3. Layihələrin fazalarını şərh edin.
4. Layihələrin investisiyaqabağı fazasında hansı tədbirlər görülür?
5. Layihələrin investisiya və istismar fazalarını izah edin.

MÖVZU 5. LAYİHƏLƏRİN DƏYƏRLƏNDİRİLMƏSİ VƏ EKSPERTİZASI

1. Layihələrdə hərtərəfli ekspertiza

Layihələrin istismar dövründə aşkar olunan səhvlərin yüksək qiyməti, bu mərhələdə tədqiqatların dərin aparılmasını və təklif edilən layihə variantı üzrə qərarların (həllərin) kompleks ekspertizadan keçirilməsini zəruri edir. Layihəçilər qrupu, bu tələbləri nəzərə alaraq, layihənin hazırlanması ilə bağlı texniki, kommersiya, institusional, sosial, ekoloji, maliyyə və iqtisadi təhlil sahələrinə xüsusi diqqət yetirir. Bu cür kompleks ekspertiza, layihənin realizə olunması zamanı yaranacaq neqativ təsirləri minimuma endirməyə və ya tamamilə aradan qaldırmağa imkan verir.

Kompleks ekspertiza zamanı aşağıdakı məsələlər araşdırılır:

1. Texniki təhlil: Bu mərhələdə layihənin texniki əsaslandırması qiymətləndirilir.

2. Kommersiya təhlili: Burada layihənin məhsuluna olan tələbat araşdırılır və təchizatın necə təşkil olunacağına dair məsələlər aydınlaşdırılır.

3. İnstitusional təhlil: Bu təhlil layihənin xarici mühitini (təşkilati strukturun növü) və onun uğurlu həyata keçirilməsinə necə təsir edəcəyini araşdırır. Layihənin təşkilati icraçılarının lazımı imkanlara malik olub-olmaması nəzərdən keçirilir.

4. Sosial təhlil: Layihənin sosial problemləri həll etməyə nə qədər yönəldiyi, realizə olunmasının mövcud sosial şəraitə təsiri və müxtəlif sosial qrupların maraqlarının necə nəzərə alındığı araşdırılır.

5. Ekoloji təhlil: Layihənin ətraf mühitə olan təsiri qiymətləndirilir.

6. Maliyyə təhlili: Layihənin maliyyələşdirilməsi araşdırılır.

7. İqtisadi təhlil: Bu mərhələdə layihənin cəmiyyət üçün nə dərəcədə faydalı və səmərəli olduğu təhlil edilir.

Belə kompleks təhlilin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, o, layihənin gəlir və xərclərini dəqiq şəkildə qiymətləndirməyə, onların maliyyə hesablamalarına əsaslanaraq düzgün qərar qəbul etməyə imkan verir.

2. Layihələrin dəyərləndirilməsinin əsas prinsipləri

İnvestisiyanın səmərəliliyinin dəyərləndirilməsi, investisiya qərarlarının qəbul edilməsində ən vacib mərhələ hesab olunur. Kapital qoyuluşunun geri qaytarılma müddəti və şirkətin inkişaf sürəti, əsasən bu qiymətləndirmənin nə dərəcədə obyektiv və hərtərəfli həyata keçirilməsindən asılıdır. Layihələrin səmərəliliyinin düzgün dəyərləndirilməsində tətbiq olunan prinsiplər, meyarlar və metodlar müsbət təsir göstərir.

Real investisiya layihələrinin mənfəətliliyinin dəyərləndirilməsi zamanı istifadə olunan əsas prinsiplərin nəzərdən keçirilməsi əhəmiyyətlidir. Sərmayənin geri qaytarılması ilə bağlı qiymətləndirmə prinsipi, layihələrin fəaliyyətə başlaması ilə əldə edilən xalis mənfəət və amortizasiya ayırmalarının birləşərək pul axını (Kəş-Lou) yaradan göstəricisinə əsaslanır. Bu halda, pul axını göstəricisi, layihələrin 1 il və ya orta illik fəaliyyətinə görə diferensial qiymətləndirmələrlə qəbul edilə bilər.

Yatırılan kapital və maliyyə daxilolmalarının mövcud dəyərə gətirilməsi prinsipi, həm sərmayənin, həm də pul axınlarının cari (həqiqi) dəyərlə ifadə olunmasını tələb edir. İlk baxışda belə görünə bilər ki, investisiya edilmiş vəsaitlər hər zaman hazırkı dəyərlə göstərilir. Lakin praktiki təcrübədə bu, belə deyil; çox vaxt investisiya prosesi eyni anda baş vermir və bir neçə mərhələni əhatə edir. Bu səbəbdən, ilkin mərhələ xaricində, digər investisiya məbləğləri mütləq şəkildə real

dəyərlə ifadə edilməlidir (hər bir mərhələ üzrə). Eyni şəkildə, ümumi pul axını da mövcud dəyərə uyğun olaraq təhlil edilməlidir.

Qiymətləndirmə faiz dərəcəsinin diferensial norması (diskontlaşdırma norması) seçilməsi prinsipi, müxtəlif layihələr üçün pul axınlarının diskontlaşdırılması prosesində müxtəlif faiz dərəcələrinin tətbiq olunmasını nəzərdə tutur. Bu prinsipin əsas mahiyyəti, investisiya gəlirlərinin dəyərləndirilməsi zamanı aşağıdakı 4 amilin nəzərə alınmasıdır: orta real depozit faiz dərəcəsi; inflyasiya sürəti (və ya inflyasiya üçün əlavə mükafatlar); risklərə görə əlavə mükafatlar; və likvidliyin aşağı olması (pul halına gətirilmə qabiliyyəti) ilə bağlı əlavə mükafatlar. Bu səbəbdən, risk səviyyələri fərqli olan iki investisiya layihəsi müqayisə edərkən, diskontlaşdırma prosesində fərqli faiz dərəcələri tətbiq edilməlidir (məsələn, daha yüksək risk daşıyan layihə üçün faiz dərəcəsi də daha yüksək olmalıdır). Eynilə, investisiya dövrləri fərqli olan iki layihənin müqayisəsində (investisiyanın likvidliyi nəzərə alınarkən) daha uzun realizasiya müddəti olan layihəyə daha yüksək faiz dərəcəsi tətbiq edilməlidir.

Qiymətləndirmə məqsədinə əsaslanaraq, diskontlaşdırma faiz dərəcəsinin variasiya etmə prinsipi. İnvestisiya səmərəliliyinin müxtəlif ölçü göstəricilərini hesablayarkən, diskontlaşdırma üçün aşağıdakı faiz dərəcələri istifadə oluna bilər:

- orta depozit və ya kredit faiz dərəcəsi;
- inflyasiya səviyyəsini nəzərə alaraq, investisiyanın fərdi gəlir dərəcəsi;
- investisiyanın risk və likvidlik səviyyəsi;
- investisiyaların müxtəlif növləri üzrə alternativ gəlir faizləri;
- cari fəaliyyət üzrə gəlir dərəcəsi.

Layihələrin mənfəətliliyinin müəyyən edilməsi zamanı aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- layihələrə ayrılacaq zəruri maliyyələşmə həcmi;

- layihədəki avadanlıqların normativ xidmət müddəti;
- pulların zamanla axını və səmərəliliyi;
- layihənin həyata keçirilmə müddəti;
- investisiya risklərinin mövcudluğu;
- layihələrin istifadə müddəti;
- texnoloji avadanlığın istifadə perspektivləri;
- texnoloji avadanlığın normativ xidmət müddətindən artıq istifadə olma potensialı;
- tətbiq olunan amortizasiya və vergi sistemləri;
- ümumi iqtisadi səmərəlilik;
- xalis gəlir, gəlirlilik indeksi, ödəmə müddəti və daxili gəlir norma göstəriciləri.

Layihələrin səmərəliliyinin müqayisəli qiymətləndirilməsi zamanı bütün təsir edən faktorların tam və detallı təhlili olduqca böyük və çətin bir işdir. Buna görə də, keçid dövründə layihələrin səmərəliliyinin dəyərləndirilməsi və maliyyələşdirilməsi üçün seçilən metodik təlimatların şərh edilməsi vacibdir. Bu təlimatlar müasir beynəlxalq təcrübələrdə istifadə olunan metodologiya əsasında hazırlanmışdır.

Təlimatlar layihələrin hazırlanması və həyata keçirilməsi proseslərində müxtəlif idarəetmə səviyyələrində mənfəətliliyini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan göstəricilər, meyarlar və metodlar sistemini əks etdirir. Bu təlimatlarda layihələrin aşağıdakı səmərəlilik növləri fərqləndirilir:

- kommersiya səmərəliliyi. Bu, layihənin həyata keçirilməsinin maliyyə nəticələrini nəzərə alır.
- büdcə səmərəliliyi. Bu növ səmərəlilik layihənin dövlət və ya yerli büdcələrə olan maliyyə təsirini göstərir.
- iqtisadi səmərəlilik. Bu, layihənin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar xərc və nəticələrin dəyərləndirilməsini nəzərdə tutur.

Test 5 (107-125)

107. Layihəçilər qrupu layihənin hazırlanmasının hansı aspektlərinə diqqət yetirilməsinə böyük səy göstərirlər?

- a) texniki və iqtisadi təhlilə
- b) kommersiya və institusional təhlilə
- d) maliyyə və strateji təhlilə
- c) sosial və ekoloji təhlilə
- e) institusional və iqtisadi təhlilə

108. Kompleks ekspertizada aparılan təhlili göstərin

- a) analitik və statistik təhlil
- b) texniki və innovasiya təhlilləri
- d) strateji və struktur təhlil
- c) sosial və institusional təhlil
- e) emosional və psixoloji təhlil

109. Kompleks ekspertizada kommersiya təhlilində nəyə baxılır?

- a) layihənin nə dərəcədə sosial problemlərin həllinə yönəlməsinə
- b) layihənin ətraf mühitə təsirinə
- c) layihənin cəmiyyət üçün nə dərəcədə səmərəli olmasına
- d) layihənin maliyyə baxımından yaşama qabiliyyətli olmasına
- e) layihənin məhsuluna tələb olub-olmamasına

110. Kompleks ekspertizada institusional təhlildə hansı məsələ tədqiq edilir?

- a) layihənin təchizatının necə təşkil olunması
- b) layihənin xarici mühitinin onun uğurlu realizə olunmasına imkan verməsi

c) layihənin həyata keçirilməsi nəticəsində mövcud sosial şəraitin dəyişməsi

d) layihənin maliyyə baxımından davamlı və həyata keçirilməyə uyğun olması

e) layihənin cəmiyyət üçün effektiv olması

111. Kompleks ekspertizadakı sosial təhlilə uyğun olmayanı göstərin.

a) layihənin sosial məsələlərin həllinə nə dərəcədə təsir etdiyi araşdırılır

b) layihənin icrası zamanı mövcud sosial şəraitin pozulub-pozulmayacağı nəzərdən keçirilir

c) layihəni həyata keçirən təşkilatların lazımi resurslara və bacarıqlara sahib olub-olmaması təhlil edilir

d) müxtəlif sosial qrupların maraqlarının nə qədər nəzərə alındığı qiymətləndirilir

e) b və d variantları

112. Kompleks ekspertiza ilə bağlı hansı ifadə doğru deyil?

a) müxtəlif sosial qrupların mənafeyinin nəzərə alınmaması məsələləri həll edilir

b) layihənin cəmiyyətə gətirəcəyi faydanın nə qədər effektiv olduğu qiymətləndirilir

c) layihənin təşkilatı icraçılarının lazımi imkanlara malik olmaları araşdırılır

d) layihənin xarici mühiti onun uğurlu realizə olunmasına imkan verməsinə baxılır

e) layihənin texniki əsaslandırılması araşdırılır

113. Layihələrin kompleks təhlilin əhəmiyyəti nə ilə təyin edilir?

① texniki əsaslandırılma

② qazancın hesablanması

- ③ məhsula tələbin olub-olmaması
- ④ layihənin təchizatı
- ⑤ xarici mühit
- ⑥ təşkilati icraçılar
- ⑦ sosial problemlər
- ⑧ ətraf mühitə təsir
- ⑨ xərclərin müəyyən olunması
- ⑩ cəmiyyət üçün nə dərəcədə səmərəli olma
- a) ①; ⑩
- b) ②; ⑨
- c) ③; ⑧
- d) ④; ⑦
- e) ⑤; ⑥

114. Layihələrin effektivliyinin dəyərləndirilməsində tətbiq olunan əsas prinsiplərdən hansı uyğun deyil?

- a) kapitalın layihəyə sərf edilməsi prinsipi
- b) kapitalın qaytarılmasının dəyərləndirilməsi prinsipi
- c) kapital və pul axınlarının mövcud dəyərə gətirilməsi prinsipi
- d) faiz dərəcəsinin diferensial norma əsasında seçilməsi prinsipi
- e) diskontlaşdırma faiz norması ilə variasiya etmə prinsipi

115. İnvestisiya edilən kapitalın geri qaytarılmasının dəyərləndirilməsi prinsipi hansı əsaslara söykənir?

- a) məcmu pul axınının hazırkı (həqiqi) dəyərlə ifadə edilməsinə
- b) layihələrin tətbiq mərhələsində ümumi xalis mənfəət ilə Keş-Lou göstəricisinin əlaqəsi
- c) müxtəlif faiz normalarının seçilməsinə
- d) depozit və ya kredit normasına
- e) investisiyalashdırmanın risk və likvidlik səviyyəsinə

116. İnvestisiya kapitalı və pul axınlarının mövcud dəyərə gətirilməsi prinsipi hansı variantla əlaqəlidir?

- a) layihələrin həyata keçirilməsi prosesində ümumi xalis mənfəət və cəm
- b) cari fəaliyyət üzrə gəlir faiz dərəcəsi
- c) investisiyanın fərdi gəlir dərəcəsinin inflyasiya səviyyəsi nəzərə alınaraq hesablanması
- d) kiçik likvidlik (pula çevirmə qabiliyyəti)
- e) investisiya edilən kapitalın, məcmu pul axınının hazırki (həqiqi) dəyərlə ifadə edilməsi

117. Diferensial faiz normasının seçilməsi prinsipinin əsas mahiyyəti nədir?

- a) layihələr üçün pul axınlarının diskontlaşdırılmasında müxtəlif faiz dərəcələrinin seçilməsi
- b) orta depozit və ya kredit faiz dərəcəsinin müəyyən edilib seçilməsi
- c) investisiya gəlir dərəcəsinin hesablanması
- d) investisiyanın mümkün növləri üzrə alternativ gəlir faizlərinin təyin edilməsi
- e) cari fəaliyyət üzrə gəlir dərəcəsinin seçilməsi

118. İnvestisiyalasdırmadan əldə edilən gəlirin ölçüsü neçə amil nəzərə alınmaqla formalaşır?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 7

119. İnvestisiyalasdırmadan əldə edilən gəlirin formalaşma amillərinə aid olmayanı göstərin

- a) orta real depozit forma və inflyasiya tempi
- b) inflyasiya tempi və kiçik likvidlik
- c) riskə görə mükafatlar və orta real depozit forma
- d) kiçik likvidlik
- e) pula çevirmə qabiliyyəti və alternativ gəlir norması

120. İnvestisiya səmərəliliyini hesablayarkən diskontlaşdırma üçün hansı faiz dərəcəsi tətbiq oluna bilməz?

- a) orta depozit və kredit faiz dərəcəsi
- b) vəsaitlərin zamanla axının intensivliyi
- c) investisiyanın fərdi gəlir dərəcəsi
- d) investisiyanın risk və likvidlik səviyyəsi
- e) cari fəaliyyət üzrə gəlir dərəcəsi

121. Layihələrin effektivliyini qiymətləndirərkən hansı faktor nəzərə alınmır?

- a) layihələrin maliyyələşdirilməsi üzrə zəruri vəsaitlərin miqdarı
- b) investisiyalashdırmanın likvidlik səviyyəsi
- c) layihələrin həyata keçirilmə müddəti
- d) layihədəki texnoloji ləvazimatın normativ xidmət dövrü
- e) tətbiq olunan amortizasiya və vergi sistemləri

122. Layihələrin əhəmiyyətini təyin etmək üçün lazım hesab edilmir

- ① xalis cari dəyər
- ② mənfəətlilik göstəricisi
- ③ ödəniş müddəti
- ④ gəlirin daxili faiz göstəriciləri
- ⑤ inteqral iqtisadi səmərə
- ⑥ istifadə edilən amortizasiya
- ⑦ innovasiya səviyyəsi
- ⑧ investisiya risklərinin mövcudluğu
- ⑨ pulların vaxt üzrə axın intensivliyi
- ⑩ kredit norması

- a) ⑦ ⑩ b) ② ⑥ c) ③ ⑧ d) ① ④ e) ⑤ ⑨

123. Layihələrin hazırlanması və realizə olunması proseslərində tövsiyə olunan səmərəlilik göstəricilərindən yanlış olanı göstərin

- a) kommersiya (maliyyə) səmərəliliyi
- b) büdcə səmərəliliyi
- c) ekoloji səmərəlilik
- d) iqtisadi səmərəlilik
- e) maliyyə səmərəliliyi

124. Tövsiyə olunan səmərəlilik göstəricilərində iqtisadi səmərəlilik nəyi nəzərdə tutur?

- a) layihənin reallaşdırılmasının maliyyə nəticələrini
- b) layihənin dövlət büdcəsi üçün maliyyə göstəricilərini
- c) layihənin yerli büdcə üçün maliyyə göstəricilərini
- d) dövlət yaxud yerli büdcələr üzrə layihənin maliyyə göstəricilərini
- e) layihənin reallaşdırılması ilə əlaqədar xərcləri və nəticələri

125. Tövsiyə olunan səmərəlilik göstəricilərində kommersiya səmərəliliyi nəyi nəzərdə tutur?

- a) layihənin reallaşdırılmasının maliyyə nəticələrini
- b) layihənin dövlət büdcəsi üçün maliyyə göstəricilərini
- c) layihənin yerli büdcə üçün maliyyə göstəricilərini
- d) dövlət yaxud yerli büdcələr üzrə layihənin maliyyə göstəricilərini
- e) layihənin reallaşdırılması ilə bağlı xərcləri və nəticələri

Tapşırıqlar:

1. Layihələrdə kompleks ekspertiza dedikdə nə başa düşülür?
2. Kompleks ekspertizada hansı məsələlər aydınlaşdırılır?
3. Layihələrin dəyərləndirilməsi prinsipləri hansılardır?
4. Diskontlaşdırma normasının variasiya etmə prinsipində diskontlaşdırma üçün seçilən faiz norması hansı amillərə əsaslanı bilər.
5. Layihənin səmərəliliyinin müqayisəli qiymətləndirilməsində hazırlanılan metodiki tövsiyələr nəyə görə zəruridir?

MÖVZU 6. LAYİHƏLƏRİN MALİYYƏLƏŞDİRİLMƏSİNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

1. Layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbələri

Maliyyə mənbələrinin seçilməsi sərmayə qoyuluşunun həyata keçirilməsində vacib amillərdən biridir və əsasən kapital qoyuluşu subyektləri tərəfindən müəyyən edilir. Hazırkı şəraitdə mövcud qanunvericiliyə əsaslanaraq layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbələri aşağıdakı xüsusiyyətlərə görə təsnif edilir:

- Mülkiyyət münasibətləri üzrə;
- Mülkiyyət növləri üzrə;
- Mülkiyyətçilərin səviyyəsinə görə.

Birinci növ maliyyələşdirmə mənbələri şəxsi və borc kapitalına görə fərqlənir. İnvestisiya layihələrinin maliyyələşdirilməsi mənbələrinin strukturunu Cədvəl 1-də görmək mümkündür.

İkinci təsnifata əsasən, investisiya mənbələri aşağıdakı şəkildə qruplaşdırılır:

1. Dövlət maliyyələşdirmə mənbələri. Bunlara büdcə və büdcədən kənar fondların vəsaitləri, dövlət borcları və əhəlinin gəlirləri ilə yanaşı digər resurslar da daxildir.

2. Kommersiya və qeyri-kommersiya təşkilatları, fiziki şəxslər və ictimai qurumların maliyyə resursları. Buraya təbii fəlakətlər və qəzalar zamanı zərərlərin ödənməsi məqsədilə sığorta şirkətlərinin ayırdığı vəsaitlər, mənfəət, amortizasiya ayırmaları və səhmlərin satışından əldə edilən gəlirlər də daxildir.

3. Xarici investorların vəsaitləri. Bu vəsaitlər beynəlxalq maliyyə və investisiya institutlarının, xarici dövlətlərin, fərdi şirkətlərin, bank və kredit təşkilatlarının resursları ilə əlaqə-

lidir. Mülkiyyətçilərin səviyyəsi üzrə maliyyələşdirmə qaynaqları aşağıdakı fərqlərlə təsnif edilir:

- dövlət və hökumət qurumlarına aid maliyyələşdirmə;
- təşkilatlar üzrə maliyyələşdirmə.

Birinci fərqləndirməyə əsasən, layihələrə maliyyələşdirmə qaytarıla bilən, qaytarılmayan və qarışıq formasında həyata keçirilir. Buraya mənfəətli layihələrin maliyyə dəstəyi və dövlət proqramlarının mərkəzləşdirilmiş şəkildə maliyyələşdirilməsi (tam və ya hissə-hissə) daxil ola bilər.

Qaytarılma əsasında verilən resurslar, Azərbaycan Respublikasının mövcud qanunvericiliyinə uyğun olaraq, Maliyyə Nazirliyi tərəfindən ayrılır və bu vəsaitlər yalnız Azərbaycan Mərkəzi Bankının verdiyi kreditlər çərçivəsində təmin edilir. Ayrılmış maliyyənin istifadə müddəti, layihənin inşası və məhsul istehsalının müəyyən edilmiş güc səviyyəsinə çatdırılması dövrü nəzərə alınmaqla, sazişdə müəyyən edilir.

Layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbələri və təşkilati formalarının əlaqəsi cədvəl 2-də təqdim olunur.

Qaytarılmaqla verilən maliyyə resursları dövlətin ehtiyaclarını qarşılamaq məqsədilə təsdiqlənmiş istehsal təyinatlı obyektlərin inşası üçün istifadə edilir. Bu növ maliyyələşdirmə, digər mənbələrin mövcud olmadığı hallarda, şəxsi, borc və digər ehtiyatları maksimal dərəcədə cəlb edərək dövlətin dəstəyi ilə büdcədən həyata keçirilir.

Özəyi qarışıq sərmayə qoyuluşlarından ibarət olan tikinti layihələrinin maliyyə təminatı, büdcə və özəl vəsaitlərin kombinasiyası ilə həyata keçirilir. Tikinti prosesində büdcə və özəl fondların mütənasibliyinə riayət edilməsi son dərəcə əhəmiyyətlidir.

Cədvəl 1.**Layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbələrinin strukturu**

Qruplar	Tipi	Qruplarda mənbələrin təşkilati strukturu
1	2	3
Dövlət resursları	Şəxsi vəsaitlər	Dövlət büdcəsi, yerli büdcələr, büdcədən kənar fondlar, dövlət sosial müdafiə fondu, dövlət sosial sığorta fondu, dövlət məşğulluq agentliyi və başqaları
	Cəlb edilən vəsaitlər	Dövlət kredit sistemi Dövlət sığorta sistemləri
	Borc vəsaitləri	Dövlətin borcları (dövlət istiqrazları, xarici borclar, beynəlxalq kreditlər və s.)
Müəssisələrin resursları	Şəxsi vəsaitlər	Müəssisələrin şəxsi investisiya resursları
	Cəlb edilən vəsaitlər	Üzvlük haqları, səhmlərin satılması, səhmlərin əlavə emissiyası
		İnvestisiya kompaniyalarının - rezidentlərin, o cümlədən payçı investisiya fondlarının investisiya resursları
		Sığorta kompaniyalarının - rezidentlərin investisiya resursları
		Qeyri-dövlət rezidentlərinin müdafiə fondlarının investisiya resursları
	Borc vəsaitləri	Bank, kommersiya kreditləri, büdcə və məqsədli kreditlər
		Kommersiya bankları, beynəlxalq maliyyə institutları, müəssisələr daxil olmaqla xarici investorların investisiya resursları

Qeyd etmək vacibdir ki, respublikada əsaslı tikintiyə kapital qoyuluşu siyasətində büdcədən ayrılan resursların məhdud olması layihələrin tender əsasında həyata keçirilməsini zəruri etmişdir.

Təşkilatların şəxsi vəsaitləri, büdcə ehtiyatları və ya dövlətin dəstəyi ilə yanaşı, layihələrin maliyyələşdirilməsində səhmlə maliyyələşdirmə, lizinq, kreditləşmə və ipoteka kimi digər üsullar da istifadə olunur.

Cədvəl 2.

Layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbələrinin təşkilati formalarının matrisi

Maliyyələşdir-mənin təşkilati formaları	Layihələrinin maliyyələşdirilməsi mənbələri (investisiya alanlara görə)			
	Şəxsi və müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər	Dövlətin büdcə və qeyri-büdcə vəsaitləri	Xarici investisiya-lar	Borc vəsaitləri
1	2	3	4	5
<i>Səhmdar maliyyələşdirilməsi</i>				
Təsis kapitalında iştirak etmə	+	+	+	-
Korporativ maliyyələşdirmə	+	+	+	+
<i>Dövlət maliyyələşdirilməsi</i>				
Qaytarılma əsasında büdcə kreditləri	-	+	-	-
Məqsədli dövlət investisiya proqramları	-	+	-	-
Dövlətdən borc almaqla layihələrin maliyyələşdirilməsi	-	+	+	+
Layihə maliyyələşdirilməsi	-	+	+	+

<i>Borc maliyyələşdirilməsi</i>				
Lizing	-	-	+	+
Bank ssudaları və kreditləri	-	+	+	+
Xarici kreditlər	-		+	+
Kollektiv investorların investisiyası	-	-	+	+

**Qeyd: + işarəsi göstərilən mənbənin həmin təşkilati
formada istifadə olunmasını,
- işarəsi göstərilən mənbənin həmin təşkilati formada
istifadə olunmamasını əks etdirir**

Səhm və investisiya qoyuluşları, pul resurslarının səhmlərə yatırılması yolu ilə konkret layihələr üçün kapital qoyuluşlarını tamamlamağa imkan verir. Bu, investisiya müəssisəsinin təsis kapitalında iştirakını təmin edir. Həmin metod, fiziki şəxslərin və təşkilatların müvəqqəti yığılmış sərbəst pul vəsaitlərini əldə etməklə, onları istehsal və sosial yönümlü fəaliyyətlərə sərf etməyə imkan yaradır. Müasir şəraitdə qiymətli kağızların buraxılması, büdcə maliyyələşdirilməsinin kəskin şəkildə məhdudlaşdırıldığı dövrlərdə çətinlikləri aradan qaldırmağa, güclü investisiya qoyuluşlarını həyata keçirmək üçün müəssisələrin vəsaitlərini səfərbər etməyə və müəyyən istiqamətlərə yönəltməyə şərait yaradır.

Kreditləşmə, borc alanla kreditor arasında pul resurslarının yerləşdirilməsi əsasında qurulan iqtisadi münasibətlərdir. Sərmayə qoyanlar, kredit əldə edərək, məqsəduyğun layihələri reallaşdırmaq imkanı qazanırlar. Təcrübə göstərir ki, istehsal həcmi bir neçə dəfə artırma potensialına malik müəssisələr (xüsusən məhsuluna tələbat böyük olanlar) üçün mənfəət hesabına ödənişlər edərək vəsait cəlb etməkdən çox, istehsalın inkişaf etdirilməsi üçün kredit almaq daha sərfəli olur.

Hüquqi və fiziki şəxslərlə banklar arasındakı kreditləşmə münasibətləri əsasən kredit sazişi ilə tənzimlənir. Bu sənəddə, adətən, aşağıdakılar əks olunur:

1. Veriləcək borcun (kreditin) ümumi məbləği.
2. Borcun istifadə müddəti və ödənmə şərtləri.
3. Kredit üzrə faiz dərəcəsi və digər ödənişlər.
4. Borcun geri qaytarılması üçün təqdim edilən zəmanət forması (girov, zəmanət müqaviləsi, sığorta müqaviləsi və s.).

Hal-hazırda layihələrin maliyyələşdirilməsi sahəsində lizing mühüm istiqamətlərdən biridir. Lizing, yatırım üsulu olaraq, istehsal avadanlıqlarının, maşın və texnikaların və digər vasitələrin kirayəyə verilməsi prosesidir. Başqa sözlə, lizing, istehlakçıya orta və uzun müddət ərzində icarə xidmətlərinin göstərilməsidir.

- Subyektlərin iştirakı ilə lizing əməliyyatları iki əsas formada həyata keçirilir:

- Üç tərəfin iştirakı ilə həyata keçirilən xidmət (satıcı, lizing şirkəti və icarəçi);

- İki tərəfin iştirakı ilə icra edilən xidmət (bu halda, maliyyə resurslarına ehtiyacı olan müəssisə öz mülkiyyətindəki əmlakı lizing şirkətinə verərək, onu icarəyə verir).

Beləliklə, müəssisə əmlakın istifadəsini dayandırmadan onu icarəyə götürməklə maliyyə vəsaiti əldə edir. Əgər investisiyadan əldə edilən gəlir icarə haqqından çox olarsa, onda bu əməliyyat müəssisə üçün əlverişli sayılır.

İpoteka, borc almaq məqsədilə layihənin həyata keçirilməsi üçün mülk (torpaq, müəssisə, bina və tikililər kimi obyektlər) təminat kimi girov qoyulmasıdır.

Hər bir maliyyələşdirmə qaydasının özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Bu səbəbdən, investisiyaların müxtəlif üsullarının nəticələrini yalnız onların alternativ variantlarını müqayisə edərək düzgün qiymətləndirmək mümkündür.

2. Layihə maliyyələşdirmə prosesi

Real aktivlərə investisiya yatırılması zamanı banklar və digər maliyyə qurumları xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Onlar fəaliyyətlərini gəlirli layihələrin tapılması və sərbəst pulların bu layihələrə yatırılması istiqamətində təşkil edirlər. Bu yanaşma beynəlxalq təcrübədə geniş yayılmış və səmərəli maliyyə aləti kimi tanınan "layihə maliyyələşdirilməsi" ilə özünü göstərir. Banklar tərəfindən verilən kreditlər layihənin təminatını təşkil edir.

Layihə maliyyələşdirilməsi, layihənin öz borc öhdəliklərini ödəməsinə təmin edən bir modeldir. Bu halda maliyyələşdirici qurumlar investisiya obyektlərini gəlir baxımından qiymətləndirir, yəni gəlirlərin kifayət qədər yüksək olmasını təmin etməyə çalışır ki, əmanətçilər qoyduqları vəsaitləri geri ala bilsin və əlavə mənfəət əldə etsinlər.

Layihənin maliyyələşdirilməsi həm də reqressiv maliyyələşdirmə kimi tanınır. Reqress, borc verilən məbləğin geri qaytarılması ilə bağlı tələb qoyulmasıdır.

Layihə maliyyələşdirilməsi digər maliyyə mənbələrindən fərqli olaraq, dövlət və ya korporasiyalardan birbaşa asılılıq tələb etmir. Bu maliyyələşdirmə növü, risklərin qeydiyyatı və idarə olunması, bu risklərin layihə iştirakçıları arasında bölüşdürülməsi, habelə xərclərin və gəlirlərin təhlili əsasında həyata keçirilir.

Ənənəvi maliyyələşdirmə üsulları ilə müqayisədə layihə maliyyələşdirilməsinin bəzi xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- Borcalanın ödəmə qabiliyyəti və etibarlılığının daha düzgün dəyərləndirilməsi tələb olunur;
- Layihənin həyata keçirilməsi, səmərəliliyi, reallaşdırılması və risklərin təminatlılığı baxımından təhlil aparmaq məqsəduyğundur;
- Layihənin həyata keçirilməsi nəticələrinin proqnozlaşdırılması vacibdir.

Layihə maliyyələşdirilməsinin üç əsas növü mövcuddur:

1. Borc alana tam reqress ilə maliyyələşdirmə;
2. Pulun borcalana hüquqi reqressiz verilməsi;
3. Pul vəsaitlərinin borc alanına məhdud hüquqi reqress

ilə verilməsi.

Maliyyələşdirmənin birinci forması, müəyyən zamanətlər və ya layihənin kreditorlarının cavabdehliyini məhdudlaşdıran açıq tələblərin olduğu halda, borcun verilməsi ilə həyata keçirilir. Bu vəziyyətdə, layihənin riski əsasən borc alanın üzərinə düşür, lakin "borcun qiyməti" nisbətən aşağıdır. Beləliklə, bu forma layihənin reallaşdırılması üçün maliyyə vəsaitlərini sürətlə əldə etməyə imkan verir. Maliyyələşdirmənin bu növü, əsasən az mənfəətli və ya qeyri-kommersiya layihələri üçün istifadə olunur.

Hüquqi reqress olmadan pulun verilməsi vəziyyətində, kreditorun borcun alınması ilə bağlı heç bir zamanəti yoxdur. Bu halda, layihənin həyata keçirilməsi nəticəsində yaranan bütün zərərləri kreditor öz üzərinə götürür. Belə maliyyələşdirmə növü borcalan üçün çox yüksək xərclidir, çünki kreditor yüksək riskə görə müvafiq kompensasiya almağa çalışır. Nəticədə, yalnız o layihələr maliyyələşdirilir ki, rəqabət qabiliyyətli məhsulun satışından əldə edilən gəlir, qoyulan kapitalın yüksək gəlirini təmin etsin. Bu, layihədə mütərəqqi texnologiyaların tətbiq olunduğunu, yaxşı inkişaf etmiş satış bazarının mövcud olduğunu və material-texniki resurs tədarükçüləri ilə etibarlı müqavilələrin nəzərdə tutulduğunu göstərir.

Məhdud hüquqi reqress ilə maliyyələşdirmə halında, layihənin hər bir iştirakçısına öz risklərini daşımaq tapşırılır. Bu vəziyyətdə, bütün iştirakçılar konkret kommersiya öhdəliklərini yerinə yetirməkdə maraqlıdırlar, çünki onların mənfəəti fəaliyyətlərinin səmərəliliyindən asılıdır.

Layihə maliyyələşdirmə üsulu, İnkişaf Etmiş Ölkələrdə (İEO) uzun müddətdir tətbiq olunur. Azərbaycanda isə bu üsul 1997-ci ildə Pay bölgüsü Sazişi ilə bağlı Prezident Fərmanı ilə tətbiq edilməyə başlanmışdır.

Test 6 (126-163)

126. Qüvvədə olan qanunvericiliyə əsasən investisiyanın maliyyələşdirilməsi mənbələri aşağıdakı əlamətlərə görə təsnif edilir: mülkiyyət münasibətlərinə görə; mülkiyyətdə malik olan paya görə; mülkiyyət növlərinə görə; mülkiyyətçilərin səviyyəsinə görə; mülkiyyət münasibətlərinə və mülkiyyət növlərinə görə

Düzgün variantı göstərin

- a) 2, 3, 4
- b) 1, 2, 5
- c) 1, 3, 4
- d) 1, 4, 5
- e) 2, 4, 5

127. Mülkiyyət münasibətlərinə görə maliyyələşdirmə mənbələri nəyə görə fərqlənirlər?

- a) kommersiya və qeyri-kommersiya tipli təsərrüfat subyektlərinə görə
- b) xarici dövlətlərə, beynəlxalq maliyyə və investisiya institutlarına görə
- c) şəxsi, cəlb edilən və borc mənbələrinə görə
- d) dövlət və hökumət subyektlərinə görə
- e) fiziki şəxslərin və ictimai təşkilatların ayırmalarına görə

128. Mülkiyyət növlərinə görə investisiya mənbələrindən hansı yanlışdır?

- a) qəzalarda zərərlərin ödənməsi üzrə sığorta firmalarının ayırdığı vəsaitlər
- b) beynəlxalq maliyyə və investisiya təşkilatlarının fondları
- c) kommersiya və qeyri-kommersiya tipli təsərrüfat subyektlərinin resursları

- d) büdcə və büdcədən kənar fondların maliyyə vəsaitləri
- e) cəlb olunan mənbələr

129. Kommersiya və qeyri-kommersiya tipli təsərrüfat subyektlərinin, ictimai təşkilatların və fiziki şəxslərin maliyyə resurslarına daxil deyil

- a) mənfəət
- b) beynəlxalq investisiya institutlarının vəsaitləri
- c) amortizasiya ayırmaları
- d) səhmlərin satışından əldə olunan gəlirlər
- e) təbii fəlakətlərdə yaranan zərərlərin verilməsi üzrə sığorta firmalarının vəsaitləri

130. Xarici investorların vəsaitlərində yalnız olanı göstərin.

- a) xarici dövlətlərin vəsaitləri
- b) beynəlxalq maliyyə institutlarının vəsaitləri
- c) qəzalarda zərərlərin verilməsi üzrə sığorta firmalarının vəsaitləri
- d) beynəlxalq investisiya institutlarının vəsaitləri
- e) ayrı-ayrı firmaların, bankların və kredit qurumlarının resursları

131. Mülkiyyətçilərin səviyyəsinə görə maliyyələşdirilmə mənbələri neçə fərqləndirilir?

- a) beynəlxalq maliyyə və investisiya institutları üzrə
- b) dövlət və hökumət subyektləri üzrə
- d) müəssisələr və hökumət subyektləri üzrə
- c) müəssisələr üzrə
- e) hökumət subyektləri üzrə

132. Layihələrin dövlət maliyyələşdirilməsi hansı formada həyata keçirilə bilməz?

- a) qaytarılmamaqla
- b) qaytarılmaqla

- c) qarışıq investisiyalaşdırma ilə
- d) yerli özünüidarəetmə orqanları ilə
- e) hökumət investisiya proqramlarının mərkəzləşdirilmiş maliyyələşdirilməsi ilə

133. Qaytarılma əsasında vəsait mövcud qanunvericiliyinə uyğun kimin tərəfindən ayrılır?

- a) Azərbaycan Milli Bankının razılığı ilə Beynəlxalq Valyuta Fondu
- b) İnvestisiya fondu
- c) Nazirlər kabinetinin qərarı əsasında İqtisadiyyat Nazirliyi
- d) Sosial Müdafiə fondu
- e) Azərbaycan Milli Bankının verdiyi kreditlər həddində Maliyyə Nazirliyi

134. Qaytarılmamaq əsasında dövlət maliyyələşdirilməsi hansı mənbənin hesabına həyata keçirilir?

- a) Prezidentin Ehtiyat Fondu
- b) Sosial Müdafiə Fondu
- d) Elm və texnikanın inkişaf fondu
- c) ölkə büdcəsi
- e) yerli büdcə

135. Müəssisənin cəlb etdiyi vəsaitlərə aid deyil?

- a) kommersiya kreditləri
- b) üzvlük haqları
- c) səhmlərin satılması
- d) investisiya kompaniyalarının-rezidentlərin investisiya resursları
- e) qeyri-dövlət rezidentlərinin təqaüd fondlarının investisiya resursları

136. Dövlətin borc vəsaitlərinə daxil olmayanı göstərin.

- a) dövlət sosial sığorta fondu
- b) dövlətin borcları
- d) xarici borclar
- c) dövlət istiqrazları
- e) beynəlxalq kreditlər

137. Qarışıq investisiyalaşdırma əsasında həyata keçirilir

- a) təbii fəlakətlər aradan qaldırılır
- b) xarici borclar ödənilir
- d) tikintilər maliyyələşdirilir
- c) yeni texnologiyalar gətirilir
- e) səhmlə maliyyələşdirmə gücləndirilir

138. Yeni investisiya siyasətində əsaslı tikintiyə dövlət büdcəsindəki vəsaitin məhdudluğu nəyi zəruri edir?

- a) layihələrə xarici investisiyanın cəlb edilməsini
- b) layihələrin investisiyalaşdırılmasının səhmlə maliyyələşdirilməsini
- c) layihələrin müsabiqələr əsasında aparılmasını
- d) layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbələrinin matrisinin qurulmasını
- e) layihələrin fiziki şəxslərin vəsaitləri hesabına həyata keçirilməsini

139. Səhmdar maliyyələşdirmənin təsis kapitalında iştirak etmə formasında layihələrin maliyyələşdirilməsinin hansı mənbəyi istifadə edilmir?

- a) müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər
- b) xarici investisiyalar
- d) şəxsi vəsaitlər
- c) dövlətin qeyri-büdcə vəsaitləri
- e) borc vəsaitləri

140. Korporativ maliyyələşdirmədə layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbəyi deyil

- a) şəxsi və müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər
- b) dövlətin büdcə və qeyri-büdcə vəsaitləri
- d) amortizasiya ayırmaları
- c) xarici investisiyalar
- e) borc vəsaitləri

141. Qaytarılma əsasında büdcə kreditlərilə layihələrin maliyyələşdirilməsində istifadə edilir

- a) şəxsi vəsaitlər
- b) xarici investisiyalar
- d) dövlətin büdcə və qeyri-büdcə vəsaitləri
- c) borc vəsaitləri
- e) müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər

142. Məqsədli dövlət investisiya proqramları ilə layihələrin maliyyələşdirilməsində iştirak edir

- a) dövlətin büdcə və qeyri-büdcə vəsaitləri
- b) şəxsi vəsaitlər
- c) xarici investisiyalar
- d) borc vəsaitləri
- e) müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər

143. Dövlətdən borc almaqla layihələrin maliyyələşdirilməsində istifadə edilmir

- a) dövlət büdcəsinin vəsaitləri
- b) xarici investisiyalar
- d) şəxsi və müəssisənin cəlb etdiyi vəsaitlər
- c) borc vəsaitləri
- e) dövlətin qeyri-büdcə vəsaitləri

144. Maliyyələşdirmənin lizinq təşkilati formasında layihə maliyyələşdirilməsində istifadə edilir

- a) şəxsi vəsaitlər
- b) dövlət büdcəsinin vəsaitləri
- d) müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər
- c) xarici investisiyalar
- e) dövlətin qeyri-büdcə vəsaitləri

145. Bank ssudaları və kreditləri ilə layihə maliyyələşdirilməsində hansı istifadə edilmir?

- a) şəxsi və müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər
- b) dövlət büdcəsinin vəsaitləri
- d) borc vəsaitləri
- c) xarici investisiyalar
- e) dövlətin qeyri-büdcə vəsaitləri

146. Xarici kreditlərlə layihə maliyyələşdirilməsində hansından istifadə edilir?

- a) dövlət büdcəsinin vəsaitləri
- b) şəxsi vəsaitlər
- d) müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər
- c) borc vəsaitləri
- e) büdcədən kənar fondların vəsaitləri

147. Kollektiv investorların investisiyası layihə maliyyələşdirilməsində hansından istifadə edilir?

- a) dövlət büdcəsinin vəsaitləri
- b) şəxsi vəsaitlər
- d) müəssisələrin cəlb etdiyi vəsaitlər
- c) xarici investisiyalar
- e) büdcədən kənar fondların vəsaitləri

148. Kreditləşdirmə nəyi əks etdirir?

- a) borc verən şəxslə kreditor arasındakı pulun yerləşdirilməsinə əsaslanan iqtisadi münasibətləri
- b) səhm verənlə kreditor arasındakı pulun yerləşdirilməsinə əsaslanan iqtisadi münasibətləri
- c) güclü investisiya qoyuluşlarını müəyyən olunmuş istiqamətə yönəltməyi
- d) əlavə investisiya resurslarının toplanmasını
- e) qiymətli kağızların buraxılmasının sürətlənməsini

149. Kredit müqaviləsində bir qayda olaraq göstərilir

- a) verilmiş məbləğin istifadə, ödəniş vaxtı və ardıcılığı
- b) verilən ssudanın məbləği
- d) verilən məbləğin diskont norması
- c) % stavkası və kredit üzrə digər ödənişlər
- e) borcun qayıtmasının təmin edilmə üsulu

150. Lizing əməliyyatları subyektlərin iştirakından asılı olaraq neçə formada həyata keçirilə bilər?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 6

151. 3 tərəfin iştirakı ilə həyata keçirilən lizing əməliyyatlarında iştirak etmir?

- a) satıcı
- b) lizing müəssisəsi
- c) icarəçi
- d) riyeltor
- e) satıcı və icarəçi

152. İpoteka layihələrinin reallaşdırılması üçün ssuda almaq məqsədilə girov qoyulmasını nəzərdə tutmur

- a) torpaq, müəssisə, bina və tikililər
- b) dövlətin yarımçıq tikililəri

- d) bina və tikililər
- c) müəssisə, bina və tikililər
- e) tikililər

153. Reqress nədir?

- a) borc verilmiş məbləğin qaytarılmasının uzadılması haqqında tələbdir
- b) borc verilmiş məbləğin qaytarılmasının xaricdən asılılığıdır
- c) borc verilmiş məbləğin qaytarılması haqqında tələbdir
- d) borc verilmiş məbləğin faizinin artırılması haqqında tələbdir
- e) borc verilmiş məbləğin bağışlanması haqqında tələbdir

154. Layihə maliyyələşdirilməsi nəyin əsasında həyata keçirilmir?

- a) risklərin uçotu
- b) risklərin layihə iştirakçıları arasında bölüşdürülməsi
- d) diskont norması
- c) xərclərin təhlil
- e) alınan gəlirlərin təhlili

155. Layihə maliyyələşdirilməsinin formalarına aid olmayanı göstərin

- a) borc alana tam hüquqi reqress ilə maliyyələşdirmə
- b) borc alana məhdud hüquqi təzminat ilə maliyyələşdirmə
- c) borc alana hüquqi reqress olmadan maliyyələşdirilmə
- d) borc alana tam hüquqi reqress ilə maliyyələşdirmə və borc alana hüquqi reqress olmadan maliyyələşdirilmə
- e) borc alana məhdud hüquqi reqress ilə maliyyələşdirmə

156. Tam reqress ilə maliyyələşdirmədə layihənin riski kimin üzərinə qoyulur?

- a) borc alanın
- b) borc verənin

- d) layihə rəhbərinin
- c) menecerin
- e) borcu verənə maliyyə vəsaiti ayıranın

157. Hüquqi reqress olmadan maliyyələşdirilmə formasında riski kim öz üzərinə götürür?

- a) borc alan
- b) kreditor
- d) layihə rəhbəri
- c) menecer
- e) borcu verənə maliyyə vəsaiti ayıran

158. Tam reqress ilə maliyyələşdirmə əsasən hansı layihələr üçün edilir?

- a) meqa
- b) qlobal
- c) iqtisadi asılı
- d) alternativ
- e) az mənfəətli

159. Hüquqi reqress olmadan maliyyələşdirilmə hansı layihələrə müvafiqdir?

- a) iqtisadi asılı olmayan layihələrə
- b) rəqabətqabiliyyətli məhsulun hesabına qoyulmuş kapitalın yüksək verimi olan layihələrə
- c) rəqabətqabiliyyətli məhsulun reallaşdırılması çətinləşən layihələrə
- d) mütarəqqi texnika istifadə edilən layihələrə
- e) resurs tədarükçülərilə etibarsız müqavilələr nəzərdə tutulan layihələrə

160. Hansı fikir hüquqi reqress olmadan maliyyələşdirilən layihələrə aid deyil?

- a) layihədə qabaqcıl texnologiya tətbiq olunur
- b) layihənin yaxşı formalaşmış satış bazarı mövcuddur

- c) layihə az mənfəətlidir
- d) layihədə qabaqcıl texnologiya tətbiq olunur və layihənin yaxşı formalaşmış satış bazarı mövcuddur
- e) layihədə material-texniki resurs tədarükçüləri ilə güvənli müqavilələr nəzərdə tutulur

161. Məhdud hüquqi reqress ilə maliyyələşdirmədə risk kimə aid edilir?

- a) borc verənə
- b) layihə iştirakçılarına
- d) yerli idarəetmə orqanına
- c) dövlətə
- c) lizinq təşkilatına

162. Azərbaycanda layihə maliyyələşdirilməsi nə vaxt və hansı Prezident Fərmanından sonra istifadə edilir?

- a) “Gəlir vergisi Sazişi” (1993-cü il)
- b) “Mənfəət bölgüsü Sazişi” (1995-ci il)
- d) “Lizinq haqqında Saziş” (2000-ci il)
- c) “Pay bölgüsü Sazişi” (1997-ci il)
- e) “Tərəfdaşlıq haqqında Saziş” (2003-cü il)

163. Nə üçün məhdud hüquqi reqress ilə maliyyələşdirmədə layihənin iştirakçıları maraqlıdır?

- a) mənfəət iştirakçıların səmərəli fəaliyyətlərindən asılıdır
- b) mənfəət layihə iştirakçılarının effektiv fəaliyyətlərindən asılıdır
- c) mənfəət borc verənin faiz stavkasından asılıdır
- d) layihə iştirakçılarına vergi güzəştləri edilir
- e) xarici sanksiyalar bütün iştirakçılara şamil edilir

Tapşırıqlar:

1. Layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbələrini izah edin.
2. Mülkiyyət münasibətlərinə və növlərinə görə investisiya mənbələri hansılardır?
3. Mülkiyyətçilərin səviyyəsinə görə maliyyələşdirilmə mənbələri necə fərqləndirilir?
4. Layihələrdə qaytarılmamaq və qaytarılmaqla dövlət maliyyələşdirməsi necə həyata keçirilir?
5. Qarışıq investisiyalaşdırma əsasında maliyyələşdirmədə əsas şərt nədir?
6. Layihə maliyyələşdirilməsi mənbələrini şərh edin.
7. Lizinq nədir?
8. Layihə maliyyələşdirilməsi dedikdə nə başa düşülür?
9. Reqress ilə maliyyələşdirməni və onun formalarını şərh edin.

MÖVZU 7. LAYİHƏNİN HAZIRLANMASINA DAİR TƏLƏBLƏR

1. Layihənin tərtib olunmasına aid şərtlər

Milli iqtisadiyyatımıza yatırılan sərmayələr əsasən AR Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu (SKMF 1992) tərəfindən dəstəklənir. AR-nın Sahibkarlığın İnkişafı Fondu (31.07.18) sahibkarlıq subyektləri tərəfindən təqdim edilən layihələrin hazırlanmasına dair minimal tələbləri (SKMF Müşahidə Şurasının 25.11.09 tarixli qərarı ilə) təsdiqləyib. Layihələrin hazırlanması ilə bağlı minimal tələblər aşağıdakı bölmələrdən ibarətdir:

1. Titul vərəqi.
2. Layihənin xülasəsi.
3. Sahibkarlıq subyekti haqqında məlumat.
4. Layihənin məqsədi.
5. Təşkilati plan.
6. İstehsalı nəzərdə tutulan əmtəənin (iş və xidmətin) xüsusiyyətləri.
7. Satış bazarının xüsusiyyətləri.
8. İstehsal planı.
9. Güzəştli kreditə tələbat və onun ödəniş cədvəli.
10. Maliyyə planı.
11. Layihənin səmərəliliyinin dəyərləndirilməsi.
12. Risklərin dəyərləndirilməsi.

Bu bölmələrdən əlavə, layihəyə dair spesifik məlumatlar və əlavələr də təqdim oluna bilər. Qeyd edək ki, 11-ci bölmə üzrə səmərəliliyinin dəyərləndirilməsi kiçik həcmli kreditlər üçün tələb olunmur. İndi göstərilən bölmələri qısaca nəzərdən keçirək.

Layihənin hazırlanmasına başlamazdan əvvəl, ilkin olaraq titul vərəqinin hazırlanması tələb olunur. Burada verilən məlumatlar layihənin 1-ci bölməsində təqdim edilir. Bu vərəqdə biznes subyekti və onun təqdim etdiyi layihə ilə bağlı il-

kin məlumatlar əks olunur. Həmin vərəqdə aşağıdakı məlumatlar yer almalıdır:

1. Sahibkarlıq subyekti: adı, hüquqi və fəaliyyət ünvanları (layihənin həyata keçirildiyi yer).
2. Payçılar və səhmdarlar: adı və ünvanı.
3. Rəhbərlər: adları, vəzifələri və ünvanları.
4. Təşkilati-hüquqi forma.
5. Mülkiyyət forması.
6. Sahibkarlıq subyektinin dövlət qeydiyyatı göstəriciləri.
7. Bank rekvizitləri.
8. Layihə ilə bağlı məlumatlar: layihənin mahiyyəti, ümumi dəyəri (güzəştli kredit vəsaitləri daxil olmaqla), layihənin icrası üçün nəzərdə tutulan dövr.
9. Layihənin hazırlanma yeri, tarixi və tərtibatçısının rekvizitləri.

2. Layihənin xülasəsi və sahibkarlıq subyektinə dair məlumatlar

Layihənin xülasəsi onun əsas məqsədi və məzmununu göstərməklə özlüyündə biznes subyekti üzrə uyğun informasiyaları-onun güzəştli kreditə olan ehtiyacı, layihə üzrə buraxılacaq əmtəələrə və onlara olan tələbi, layihənin nəticələri ilə əlaqəli proqnozları və digər məlumatları ehtiva edir. Xülasənin hazırlanmasına hər bir tələb yerinə yetirildikdən sonra o uyğun ardıcılıqla yığcam və dürüst yazılmalıdır.

Layihənin xülasəsində göstərilən informasiyalar bunlardır:

1. Sahibkarlıq subyekti barəsində müxtəsər xəbər.
2. Təxsisat ilə (pulla) təmin etmə qaynaqları, onun həcmi və məqsədi.
3. Buraxılacaq əmtəənin (iş və xidmətin) satılma bazarına dair qısaldılmış məlumat.

4. Layihənin reallaşdırılmasının yekunu haqqında mənfəətlilik parametrləri (xalis cari dəyər (net present value), diskontlaşdırılmış gəlir (present value) və qoyuluşların öz xərcinin ödəməsi dövrü (payback period)).

4-cü məlumatın kiçik həcmli kreditlər üçün tələb olunmadığını qeyd etmək lazımdır.

Sahibkarlıq subyekti haqqında məlumatlar: Layihənin bu bölməsində Sahibkarlığın İnkişafı Fonduna sahibkarlıq subyekti ilə bağlı ətraflı məlumat verilməli, onun mənfəətli fəaliyyətinin təşkili və potensial üstünlükləri, layihənin icrası ilə əlaqədar imkanların dərəcəsi və digər vacib məlumatlar aydın şəkildə izah edilməlidir.

Adı çəkilən bölmənin məlumatları bu ardıcılıqla ifadə edilir:

1. Biznes subyektinin fəaliyyəti və tarixi.
2. Mövcud fəaliyyəti.
3. Mövcud təsərrüfatçılıq infrastrukturunu və maddi-texniki təminat.

4. Əmək resursları, kadrların ixtisaslaşması.
5. Layihənin həyata keçirilməsinin əhəmiyyəti.

3-cü maddədə, sahibkarlıq subyektinin təqdim etdiyi layihə üzrə fəaliyyət göstərəcəyi yer və ya əmlaka dair hüquqlarını təsdiq edən sənədlər (reyestrdən çıxarış və ya notarial qaydada təsdiqlənmiş icarə müqaviləsi) layihəyə əlavə edilməlidir.

3. Layihənin məqsədi və təşkilati quruluş planı

Layihənin məqsədinin göstərildiyi bölüm biznes subyektinin sərmayə qoyuluşlarının niyyətinin ətraflı izah olunmasından ibarətdir. Bölmədə bu informasiyalara aydınlıq gətirilməlidir:

1. Layihə çərçivəsində əldə ediləcək əsas və dövrü vəsaitləri (maşın və mexanizmlər, ləvazimatlar, xammallar və s.)

barədə ətraflı məlumatlar (alınacaq əsas və dövriyyə vəsaitlərinin adları, markaları, texniki və iqtisadi parametrləri).

2. Layihə üzrə qabaqcadan nəzərə alınan təmir-tikinti və quraşdırma fəaliyyətləri haqqında hərtərəfli informasiyalar (adı çəkilən işlərə vəsaiti açıqlamaqla).

3. İstehlakçının tələblərinin qane edilməsi.

4. Gəlirliliyin təmin olunması.

5. Təzə qulluq yerlərinin qurulması.

Təşkilati plan. Bu öncə layihəyə görə fəaliyyətlərin ardıcılığını, yerinə yetirilmə mərhələlərini və digər başlıca işləri özlüyündə cəmləşdirməlidir. Adı çəkilən planın işlənməsi bu məntiqi ardıcılıqla həyata keçirilməlidir:

1. Layihə üzrə nəzərdə tutulmuş mühüm fəaliyyətlərin mərhələləri.

2. Görüləcək fəaliyyətlərin gerçəkləşdirilməsinin ardıcıl qrafiki.

Test 7 (164-171)

164. Layihələrin tərtib edilməsi üzrə minimal tələblərdən olmayanı göstərin.

- a) titul vərəqi və layihənin xülasəsi
- b) sahibkarlıq subyekti haqqında məlumat və layihənin məqsədi
- c) təşkilati plan və buraxılacaq əmtəənin xarakteristikası
- d) satılacaq bazarın xüsusiyyətləri və istehsal planı
- e) mülkiyyət forması və layihənin ümumi dəyəri

165. Hansı bölmə layihələrin tərtib edilməsi üzrə minimal tələblərdən deyil?

- a) güzəştli kreditə olan tələbin və onun ödənilməsi cədvəlinin təhlili
- b) bank rekvizitləri
- c) layihənin səmərəliliyinin dəyərləndirilməsi

- d) maliyyə planı
- e) risklərin dəyərləndirilməsi

166. Titul vərəqində hansı məlumat əks olunmur?

- a) risklərin dəyərləndirilməsi
- b) sahibkarlıq subyekti: adı, hüquqi ünvanı, fəaliyyət göstərdiyi ünvan
- c) layihənin hazırlanma yeri, tarixi və layihəni hazırlayanın rekvizitləri
- d) payçı və səhmdar: adı; ünvanı
- e) layihəyə dair məlumatlar: layihənin mahiyyəti və ümumi dəyəri; layihənin icra müddəti

167. Məlumatlardan hansı titul vərəqində olmur?

- a) təşkilati-hüquqi forma
- b) bank rekvizitləri
- c) sahibkarlıq subyektinin dövlət orqanlarında qeydiyyat rekvizitləri
- d) maliyyə planı
- e) layihənin tərtib olunma məkanı, tarixi və tərtibatçının rekvizitləri

168. Layihənin xülasəsində aşağıdakı məlumatlardan hansı göstərməli deyil?

- a) sahibkarlıq subyekti barəsində müxtəsər informasiya
- b) maliyyələşmə mənbələri, həcmi və məqsədi
- c) istehsalı planlaşdırılan məhsulun satılacağı bazar haqqında qısa məlumat
- d) layihənin icrasının nəticələrinə dair iqtisadi effektivlik göstəriciləri
- e) müəssisə sahibinin dövlət qurumlarında qeydiyyat göstəriciləri

169. Sahibkarlıq subyektinə dair məlumatlar ardıcılığını müəyyən edin

- ① mövcud istehsal infrastrukturu və maddi-texniki təminat
 - ② layihənin reallaşdırılmasının əhəmiyyəti
 - ③ biznes subyektinin fəaliyyəti və tarixi
 - ④ işçi heyəti və kadrların ixtisası
 - ⑤ cari fəaliyyəti
- a) ③; ⑤; ①; ④; ②
 - b) ①; ④; ③; ⑤; ②
 - c) ②; ⑤; ④; ①; ③
 - d) ③; ⑤; ④; ①; ②
 - e) ①; ②; ③; ⑤; ④

170. Layihənin məqsədinin verildiyi bölmədəki məlumatlara aid olmayan hansıdır?

- a) layihə üzrə alınacaq əsas və dövriyyə vəsaitlərinin məlumatları
- b) layihə üzrə qabaqcadan nəzərə alınan təmir-tikinti və quraşdırma işlərinin məlumatları
- c) istehlakçı tələbatlarının ödənilməsi
- d) görülmə işlərin icrasının ardıcıl planı
- e) mənfəətin təmin edilməsi

171. Layihənin təşkilati plan bölməsinə daxil deyil?

- a) layihə çərçivəsində planlaşdırılan əsas işlərin mərhələləri
- b) yeni iş yerlərinin yaradılması
- c) görülmə işlərin icrasının ardıcıl cədvəli
- d) layihə çərçivəsində planlaşdırılan əsas işlərin mərhələləri və görülmə işlərin icrasının ardıcıl cədvəli
- e) maşın və mexanizmlər, avadanlıqlar, nəqliyyat vasitələri və xammallar barədə məlumatlar

Tapşırıqlar:

1. Layihənin hazırlanmasına qoyulan tələblər hansılardır?
2. Titul vərəqində əks olunan məlumatları sadalayın.
3. Layihənin xülasəsi nə deməkdir və orada hansı məlumatlar olmalıdır?
4. Sahibkarlıq subyektinə dair məlumatları qeyd edin.
5. Layihənin məqsədi və təşkilati planını izah edin.

MÖVZU 8. LAYİHƏLƏRİN EFFEKTİVLİYİNİN PLANLAŞDIRILMASI

1. İstehsalı nəzərdə tutulan məhsulun və satış bazarının xüsusiyyətləri

Sahibkarın nəzərdə tutduğu əmtənin (iş və xidmət) hazırlaması haqqında informasiyanın təqdim olunması layihənin əsas tərkib hissələrindən biri hesab edilir. Əmtənin (iş və xidmətin) seçimi təsərrüfatçılığın gələcəyini təyin edərək layihənin işlənməsində önəmli hesab edilir. Deməli, təşkilatın sahibi üçün əmtənin doğru seçimi layihənin üstünlüyünü əmələ gətirir.

Adı çəkilən bölmədə bu informasiyalar göstərilməlidir:

1. Məhsulun xüsusiyyətləri: əmtənin adı; malın (iş və xidməti) keyfiyyət üstün tutulma cəhətləri; əmtənin qablaşdırılması və dizaynı.

2. İstehsalın texnologiyası.

3. Əmtənin (iş və xidmətin) oxşar məhsullardan ən mühüm xüsusiyyətləri.

4. Malın idxalı əvəz edən yaxud ixracəyönlü olması ilə əlaqədar informasiyalar.

Satış bazarının xüsusiyyətləri. Təsərrüfat subyektinin layihənin mənfəətli yerinə yetirilməsinin əsas şərti buraxılacaq əmtənin satma məkanının tədqiq olunmasından ibarətdir. Bu zaman satılmanın baş verməsilə əlaqədar məqsədyönlü işlər görülməlidir. Həyata keçirilən layihəyə görə əmtə növünün doğru seçimi və onun satılma yerinin istifadə edilməsi nəticə etibarı ilə layihənin fayda gətirəcəyini bir daha təsdiqləyir. Adı çəkilən bölmədə bu informasiyalar təqdim olunmalıdır:

1. Buraxılacaq əmtənin satılma yeri.

2. Əmtənin real istehlakçıları.

3. Potensial satılma bazarının coğrafiyası.

4. Satılmanın reallaşdırılması istiqamətləri.
5. Rəqabətin şərtləri.
6. Reklam fəaliyyətinin və servisin xidmətlərinin təşkili.
7. Qiymət strategiyası. Buraxılacaq məhsulun qiyməti əsaslandırılarkən onun maya dəyəri, vergi qanunvericiliyi və bazardakı mövcud vəziyyət nəzərə alınmalıdır.

2. İstehsal planı və güzəştli kreditə olan tələbin qiymətləndirilməsi

Layihədə istehsalat planının hazırlığı əmtəənin növünə görə istehsal etmənin təşkilinin gedişini, idarə edilməsini, maddi-texniki təminatını və məhsulun buraxılmasına dair çoxsaylı informasiyaları özlüyündə ifadə edir. Adı çəkilən planda bu məlumatlar göstərilir:

1. Biznes subyektiində mövcud olan istehsalat şəraiti.
2. Layihənin gücü və əmtəə buraxılışının həcmi.
3. Alınacaq xammal və materialların xüsusiyyətləri və sərf etmə normaları.
4. İstehsalatın xətərsizliyi və ekoloji vəzifələr.
5. İstehsalatın gedişinə bilavasitə əlaqəli məsrəflərin (amortizasiya, təmir məsrəfləri, əməyin ödənilməsi, əmlak və torpaq vergiləri və s.) hesaba alınması. Bu məsrəflərin hesablanması ölkədəki qanunvericiliklər gözə alınmalı, istifadə edilən göstəricilərin hesablama qaynaqları aşkar göstərilməlidir.
6. Məhsul vahidinə görə maya dəyərinin hesablanması. Güzəştli kreditə olan tələbin və onun ödənmə qrafikinə təhlilinə nəzər salmaq. Layihə üzrə bu bölmənin hazırlanması xüsusi önəm daşıyır və onun həyata keçirilməsində güzəştli kredit vəsaitinin rolunu vurğulayır. Layihənin icrası üçün sahibkarlıq subyektinin güzəştli kreditə olan tələbinin əsaslandırılması, istifadəsi və qaytarılması ilə bağlı məlumatların yer aldığı bu bölmə, konkret olaraq güzəştli kreditin təyinatını müəyyən

edir. Bölmədəki məlumatlar aşağıdakı ardıcılıqla təqdim edil-məlidir:

1. Əsas kredit borcu və faizlərinin ödənilməsi məqsədilə güzəşt dövrünün müəyyənləşdirilməsi üçün layihə üzrə və əlavə mənbələrdən daxil olan pul vəsaitlərinin hərəkətinin təh-lili.

2. Sahibkarlıq subyektinin güzəştli kreditə olan tələbinin dəyərləndirilməsi və əsaslandırılması.

3. Güzəştli kredit vəsaitlərinin təyinatı.

4. Ödənmə qrafiki.

3. Maliyyə planı və layihənin effektivliyinin qiymətləndirilməsi

Layihənin maliyyə planı burada sərf edilən pul resurs-larının hərəkət etməsini göstərir. Adı çəkilən bölmə biznes sub-yektinin əsas və dövriyyə vəsaitlərini, xüsusi və güzəştli borc vəsaitlərinin hərəkət etməsini, layihənin yerinə yetirilməsi döv-ründə maliyyə resurslarının dövriyyəsinə ifadə etməklə bu mə-lumatlardan ibarətdir:

1. Gələn pul resurslarının xüsusiyyətləri.

2. Məsrəflərin (sərf edilən pulların) xarakteristikası.

3. Qazanc və ziyanların cədvəli.

4. Pul resurslarının gediş-gəliş cədvəli.

Bu bölmə görə həyata keçirilən maliyyə hesabatlarında ölkənin qanunvericilik aktları hesaba alınmalı, işlədilən hər bir parametrin hesablanılma mənbəyi aşkar göstərilməli və hesab-lamalar üçün proqnoz edilən nəticələrin dəqiqliyi (əsasən 3 və 4-cü bəndlər üzrə) əsaslı olmalıdır.

Layihənin səmərəliliyinin dəyərləndirilməsinə aydınlıq gətirilməsi olduqca vacibdir. Layihələrin mənfəətliliyi vaxt amili hesaba alınmaqla dəyərləndirilir və sərmayənin, layihənin yerinə yetirilməsi müddətində diskontlaşdırılmış xalis pul daxil olmalarının yekun cəmi ilə tutuşdurulmasına söykənir. Pul da-

xil olmaları vaxt üzrə bölüşdürüldüyünə görə fəaliyyətdəki kredit bazarındakı faiz səviyyəsində götürülmə əmsalı ilə diskont edilir.

İnvestisiyanın mənfəətliliyinə qiymət verilərkən bu parametrlərin hesaba alınması labüddür:

1. Pul axınının diskont edilmiş gəlirinin (*PV* -Present Value) hesab alınması aşağıdakı düsturla həyata keçirilir:

$$PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k}$$

Burada P_k -layihəyə görə planlaşdırılmış gəlir; k -illərin miqdarını; r -diskont normasını və n -illəri göstərir.

2. Xalis cari dəyər belə (*NPV*-Net Present Value) hesablanır:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

Burada IC - kapital qoyuluşunun cəmidir (investisiya).

3. Yatırımları özünün ödənməsi dövrünün (*PBP*) hesablanması belə aparılır:

Hesablama üçün düstur: $PBP = \min n$

$$\sum_{k=1}^r P_k > IC$$

$$PBP = IC/P_k$$

PN- pul axınının orta illik göstəricisidir. Bu göstərici illərə görə pul resurslarının gəlişinin cəminin layihənin yerinə yetirilməsi dövrünə nisbəti kimi təyin edilir.

Layihənin öz xərcinin ödənilməsi dövrü qoyuluşların orta illik pul axınına nisbətillə təyin olunur.

4. Risklərin qiymətləndirilməsi

Layihədə risklərin qiymətləndirilməsi onun həyata keçirilməsi mərhələlərində biznes subyektinin qarşılaşa biləcəyi zərərli hallarının nəzərə alınmasını, qabaqlayıcı tədbirlərin tətbiqini və bu risklərin minimuma endirilməsi istiqamətində görülməli işləri əvvəlcədən planlaşdırmağı nəzərdə tutur. Layihə dövründə risklər qruplaşdırılmalı və dəyərləndirilməli, itkilərin minimuma endirilməsi üçün tədbirlər hazırlanmalıdır.

Zərərli halların ayrı-ayrı kateqoriyalar üzrə təqdim edilməsi nəzərdə tutulur və bu, ardıcıl olaraq belə verilməlidir:

1. Layihənin xüsusiyyətlərinə əsaslanaraq risklərin qruplaşdırılması və hər bir qrupla əlaqədar qısa izahların verilməsi.

2. Risk kateqoriyalarına əsasən nəticələri proqnozlaşdıran və səmərəliliyə təsir ehtimallarını əks etdirən məlumatların təqdim edilməsi (kiçik həcmli kreditlər üçün tələb olunmur).

Əlavələr və investisiya layihəsinə dair xüsusi məlumatları nəzərdən keçirək. Əlavələr, layihənin xarakterindən asılı olaraq, onun bölmələri üzrə verilən məlumatların dəyərini və layihənin cəlbediciliyini artıran müvafiq məlumatlar toplusundan ibarət olur. Bu bölmədə sahibkarlıq subyektinin layihənin həyata keçirilməsi ilə bağlı niyyətini açıq şəkildə ifadə edən məlumatların təqdim edilməsi vacibdir.

Aşağıdakı məlumatlar təqdim edilməlidir:

1. Biznes subyektinin son üç ildəki (çox kiçik dövr fəaliyyət göstərirsə, son ilin) gəlir və xərcləri barədə məlumat (vergi bəyannaməsi).

2. Kənar auditdən keçməsi mütləq olan sahibkarlıq subyektlərinin kənar audit tərəfindən təsdiqlənmiş maliyyə hesabatının nüsxəsi.

3. Məhsul (iş və xidmət) satışı ilə əlaqəli müqavilələr və sövdələşmələr (müqavilə, sövdələşmə və razılaşma tipli sənədlərin surətləri (əgər varsa) layihəyə əlavə edilir).

4. Əsas və dövriyyə vəsaitlərinin alınmasına dair müqavilələr (müqavilə, sövdələşmə və razılaşma tipli sənədlərin surətləri (əgər varsa) layihəyə əlavə edilir).

5. Görüləcək işlər (təmir-tikinti, quraşdırma və daşınma) ilə bağlı podratçılarla (vasitəçilərlə) bağlanmış müqavilələr (müqavilə, sövdələşmə və razılaşma tipli sənədlərin surətləri (əgər varsa) layihəyə əlavə edilir).

6. Layihənin həyata keçirilməsi ilə bağlı tərəfdaşlıq müqavilələri, sığorta sənədləri, əmtəə sövdələşmələri və digər əlaqədar sənədlər (müqavilə, sövdələşmə və razılaşma tipli sənədlərin surətləri (əgər varsa) layihəyə əlavə edilir).

7. İşgüzar tövsiyələr, reklam xarakterli nəşrlər, patentlər və digər təşviqedic materiallar (kiçik həcmli kreditlər üçün tələb olunmur).

Bu minimal tələblər təsdiq edildiyi tarixdən etibarən qüvvəyə minir.

Test 8 (172-186)

172. İstehsalı planlaşdırılan məhsulun (iş və xidmətin) xarakteristikasına aid deyil

a) məhsulun xarakteristikası: adı, keyfiyyət üstünlükləri, qablaşdırma və dizayn

b) texnoloji proses (istehsal texnologiyası)

c) rəqabət mühiti

d) məhsulun (iş və xidmətin) analoji məhsullardan əsas üstünlükləri

e) məhsulun idxalı əvəz etməsi və ya ixracıyönümlü olması barədə məlumat

173. Satış bazarının xarakteristikasında hansı məlumat verilmir?

a) istehsal texnologiyası və məhsulun bənzər məhsullardan əsas üstünlükləri

b) istehsalı planlaşdırılan məhsulun (iş və xidmət) bazarı və rəqabət mühiti

c) məhsulun (iş və xidmətin) mümkün istehlakçıları və qiymət strategiyası.

d) potensial satış bazarının coğrafiyası və satışın reallaşdırılması istiqamətləri

e) reklam fəaliyyətinin təşkil edilməsi və satışların təşviqi

174. Kiçik həcmli kreditlər üzrə satış bazarının xarakteristikasında hansı məlumat tələb olunmur?

a) satışın reallaşdırılması istiqamətləri

b) istehsalı nəzərdə tutulan məhsul (iş və xidmət) bazarı və rəqabət şəraiti

c) əmtəənin potensial istehlakçıları və qiymət siyasəti

d) potensial satış bazarının coğrafiyası

e) reklam fəaliyyətinin təşkili

175. Buraxılacaq əmtəənin satılması qiyməti təyin olarkən nəzərə alınmayı göstərin

a) faktiki maya dəyəri

b) vergi qanunvericiliyi

d) dizayn

c) faktiki maya dəyəri və bazar konyunkturası

e) bazar konyunkturası

176. İstehsal planında hansı məlumatlar verilməli deyil?

a) istehsal texnologiyası

b) sahibkarlıq subyektinin mövcud istehsal imkanları

c) istehsalın təhlükəsizliyi və ekoloji məsələlər

d) istehsalatla bilavasitə əlaqədar olan məsrəflərin hesablanması

e) alınacaq materialların xüsusiyyətləri

177. İstehsal planına hansı məlumat aid olunmur?

- ① subyektin mövcud istehsal imkanları
 - ② layihə üzrə istehsal gücü
 - ③ qiymət siyasəti
 - ④ alınacaq materialların xüsusiyyətləri
 - ⑤ sərfiyyat normaları
 - ⑥ istehsalın təhlükəsizliyi
 - ⑦ rəqabət şəraiti
 - ⑧ ekoloji məsələlər
 - ⑨ İstehsalla birbaşa bağlı xərclərin hesablanması
 - ⑩ nəzərdə tutulan istehsal həcmi
- a) ①; ⑧ b) ②; ⑨ c) ③; ⑦ d) ④; ⑥ e) ⑤; ⑩

178. Güzəştli kreditə olan tələbat və onun ödənmə qrafiki bölməsində hansı yanlışlıq mövcuddur?

- a) əsas kredit borcu
- b) güzəştli kreditə olan tələbat
- c) güzəştli kredit vəsaitinin təyinatı
- d) ödəniş qrafiki
- e) layihə üzrə və əlavə mənbələr hesabına xaric olan pul vəsaitlərinin hərəkətinin təhlili

179. Maliyyə planı bölməsində olmayanı göstərin

- a) pul vəsaitinin hərəkəti cədvəli
- b) ödəniş qrafiki
- c) mənfəət və zərərlər cədvəli
- d) cərcələnən pul vəsaitlərinin xarakteristikası
- e) daxil olan pul vəsaitlərinin xarakteristikası

180. İnvestisiyanın səmərəliliyi qiymətləndirilərkən hansının hesablanması zəruri deyildir?

- a) pul axınının diskontlaşdırılmış gəlirinin
- b) əsas kredit borcunun qaytarılmasının

- d) pul axınının diskontlaşdırılmış gəlirinin və əsas kredit borcunun qaytarılmasının
 c) xalis cari dəyərin
 e) investisiyanın özünü ödəmə müddətinin

181. P_k -layihəyə görə planlanan gəlir; k -illərin sayı; r -diskont norması; n -il olarsa pul axınlarının diskontlaşdırılmış gəliri PV hansı düsturla hesablanır?

- a) $PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k}$
 b) $PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k - 1}{(1+k)^r}$
 c) $PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1-r)^k}$
 d) $PV = \sum_{k=1}^n \frac{(1+r)^k}{P_k}$
 e) $PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k + 1}{(1-k)^r}$

182. P_k -layihəyə görə planlanan gəlir; k -illərin sayı; r -diskont norması; IC -cəmi kapital qoyuluşu; n -il olarsa xalis cari dəyər NPV necə hesablanır?

- a) $NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} + IC$
 b) $NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1-r)^k} + IC$
 c) $NPV = \sum_{k=1}^n \frac{(1+r)^k}{P_k} - IC$
 d) $NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$
 e) $NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1-r)^k} - IC$

183. IC -cəmi kapital qoyuluşu; P_k -orta illik pul axını olarsa sərmayənin özünün ödənməsi dövrü PBP necə hesablanır?

- a) $PBP = IC - P_k$
- b) $PBP = IC / P_k$
- c) $PBP = IC + P_k$
- d) $PBP = P_k - IC$
- e) $PBP = P_k + IC$

184. Orta illik pul axını nədir?

- a) illər üzrə pul axınlarının artımının layihənin reallaşdırılma müddətinə nisbətidir
- b) illər üzrə pul axınlarının cəminin layihənin həyata keçirilmə müddətinə vurulmasıdır
- c) illər üzrə maksimum pul axınlarının cəminin layihənin həyata keçirilmə müddətinə nisbətidir
- d) illər üzrə pul axınlarının kvadratlarının layihənin həyata keçirilmə müddətinə nisbətidir
- e) illər üzrə pul axınlarının cəminin layihənin həyata keçirilmə müddətinə nisbətidir

185. Risklərin dəyərləndirilməsi layihənin reallaşdırılmasında hansını nəzərdə tutmur?

- a) sahibkarlıq subyektinin üzləşə biləcəyi riskli vəziyyətlər
- b) qabaqlayıcı tədbirlərin görülməsini
- c) təhlükəli halları minimallaşdırılmasını
- d) spesifik risklərin qruplaşdırılmasını
- e) sahibkarlıq subyektinin üzləşə biləcəyi riskli vəziyyətlər və təhlükəli halları minimallaşdırılmasını

186. Qeyd edilənlərdən hansı layihədə əlavələrə və spesifik məlumatlara daxil olunmur?

- ① sahibkarlıq subyektinin son üç ildəki gəlir və xərcləri barədə məlumat

② kənar auditdən keçməsi mütləq olan sahibkarlıq subyektlərinin kənar audit tərəfindən təsdiqlənmiş maliyyə hesabatının nüsxəsi.

③ məhsul satışı müqavilələri

④ əsas və dövrüyyə vəsaitlərinin alınmasına dair müqavilələr

⑤ ödəniş qrafiki

⑥ görülməyə işə dair podratçılarla müqavilələr

⑦ pul vəsaitinin hərəkət cədvəli

⑧ sığorta müqavilələri

⑨ əmtəə sövdələşmələri

⑩ reklam xarakterli nəşrlər

a) ①; ⑧ b) ②; ⑩ c) ⑤; ⑦ d) ④; ⑥ e) ③; ⑨

Tapşırıqlar:

1. İstehsalı planlaşdırılan məhsulun seçilməsi niyə vacibdir?

2. Satış bazarını xarakterizə edin.

3. Layihənin istehsal planında hansı məlumatlar verilməlidir?

4. Güzəştli kreditə olan tələbin və onun ödənilməsi qrafikində məlumatların sırasını göstərin.

5. Maliyyə planı bölməsi hansı məlumatlardan ibarətdir?

6. Layihənin səmərəliliyini qiymətləndirilərkən hansı göstəricilərin hesablanması zəruridir?

7. Risklər müxtəlif kateqoriyalar üzrə hansı ardıcılıqla verilməlidir?

8. İnvestisiya layihəsinə dair spesifik məlumatlara və əlavələrə aydınlıq gətirin.

MÖVZU 9. LAYİHƏLƏRİN DƏYƏRİNİN HESABLANMASI

1. Layihələrin təsnifatı və əsas xüsusiyyətlər

Bazar münasibətləri çərçivəsində təsərrüfat fəaliyyətinin bütün sahələrinə yatırılan investisiyalar dövlət tərəfindən dəstəklənir. Eyni zamanda, 2009-cu ildə Azərbaycan Respublikası Sahibkarlığa Kömək Milli Fondunun (SKMF) vəsaitləri hesabına kreditlərin verilməsi məqsədilə sahibkarlıq subyektlərinin təqdim etdiyi layihələrin dəyərləndirilməsi üçün meyarlar hazırlanmışdır.

Cədvəl 3.

İnvestisiya layihəsinin dəyərləndirilməsinə dair meyarların təsnifatı

<i>Nö</i>	Meyarların adları	Maksimum (bal)	Faktiki (bal)
1	2	3	4
1	İnvestisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinə və fond tərəfindən müəyyən edilmiş prioritetlərə uyğunluğu (Cədvəl 4)	20	
2	İnvestisiya layihəsinin hazırlanmasının qoyulan minimal tələblərə uyğunluğu (Cədvəl 5)	15	
3	Məhsul (iş və xidmət) istehsalı üzrə tətbiq olunacaq texnologiya (Cədvəl 6)	15	
4	İnvestisiya layihəsinin regional əhəmiyyəti (Cədvəl 7)	15	
5	İnvestisiya layihəsinə görə buraxılacaq əmtəənin innovasiya, idxalı əvəzləyən və ixrac yönümlü olması (Cədvəl 8)	10	
6	Layihənin iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri (Cədvəl 9)	5	

7	İnvestisiya layihəsi çərçivəsində istehsal olunacaq məhsulun (iş və xidmətin) rəqabət mühitinin güclənməsinə təsiri (Cədvəl 10)	5	
8	Sahibkarlıq subyektinin biznes tarixi (Cədvəl 11)	5	
9	İnvestisiya layihəsinin sosial, mədəni və ekoloji mühitə təsiri (Cədvəl 12)	5	
10	İnvestisiya layihəsi üzrə yeni iş yerlərinin yaradılması (Cədvəl 13)	5	
11	Yekun	100	

Müvəkkil kredit təşkilatları tərəfindən sahibkarlıq subyektlərinin investisiya layihələrinin SKMF tərəfindən müəyyən edilmiş meyarlar əsasında dəyərləndirilməsi, layihələrin maliyyələşdirilməsi ilə bağlı məqsədyönlü qərarların qəbul edilməsini daha səmərəli edir.

Qiymətləndirmə meyarlarının əhəmiyyətinə əsasən müvafiq bal sistemi təyin olunub. Hər bir meyar müəyyən alt meyarlara bölünür və qiymətləndirmə alt meyarlar üzrə aparılır. Alt meyarlara verilmiş balların cəmindən meyar üzrə faktiki qiymətləndirilən bal müəyyən olunur.

Layihənin dəyərləndirilməsinə dair meyarların təsnifatı 3 sayılı cədvəldə göstərilmişdir. Cədvəlin 2-ci sütununda meyarların 10-a qədər olan bölgüsü əyani şəkildə təqdim olunub. 6-cı meyar əsasən, kiçik həcmli kreditlər üzrə investisiya layihələrinin dəyərləndirilməsində maksimum bal yekun qiymət balına əlavə edilir. İnvestisiya layihələrinin dəyərləndirilməsi üçün keçid balı 60 (altmış) bal olaraq müəyyən edilib.

2. Layihələrin qiymətinin müəyyənləşdirilməsi meyarları

İnvestisiya layihəsinin dəyərləndirilməsi meyarlarını araşdıraraq. Cədvəl 4-də göstəriləyi kimi, təsnifatın birinci mövqeyində investisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinə və SKMF tərəfindən müəyyən edilmiş prioritetlərə uyğunluğu me-

yarı yerləşir. Bu meyar üzrə qiymətləndirmə zamanı, AR Prezidentinin fərman və sərəncamları, məqsədli dövlət proqramları çərçivəsində nəzərdə tutulan tədbirlərin həyata keçirilməsi, habelə iqtisadiyyatın müxtəlif sahələri və iqtisadi rayonlar üzrə təyin olunmuş prioritet istiqamətlərinə uyğun olan layihələrin maliyyələşdirilməsinə üstünlük verilməlidir. Məqsəd, dövlətin iqtisadi siyasətinin uğurla icra olunması və fondun vəsaitlərinin daha səmərəli şəkildə yönləndirilməsidir. Bu təsnifatın alt meyarları isə 4-cü cədvəldə təqdim olunmuşdur.

Cədvəl 4.

İnvestisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinə və SKMF tərəfindən müəyyən edilmiş prioritetlərə uyğunluğu

№	Alt meyarlar					20 ballıq şkala üzrə qiymət- ləndir- mə
1	2	3	4	5	6	7
	AR Prezidenti- nin fərman və sərəncamlarına və ya məqsədli dövlət proqramla- rına uyğunluğu	İqtisadiyya- tın sahələri üzrə priori- tet istiqamət- lərə uyğunluğu	İqtisadi rayonlar üzrə prioritet istiqamətlə- rə uyğunluğu	İnvestisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinin reallaşdı- rılmasında və regional tarazlığın əl- də edilmə- sində rolu	İnvestisiya layihəsinin əənəvi peşə və r- dişlərinə uyğunluğu	Yekun bal

Cədvəl 4-də hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalası ilə qəbul edilmiş balın alt meyarlarının sayına nisbəti ilə müəyyən edilir ($20:5=4$). Alt meyarların dəyərləndirilməsi indikatorları aşağıdakı kimidir:

- tam uyğun deyil – 0 bal;
- uyğun deyil – 1 bal;
- qismən uyğundur – 2 bal;
- uyğundur-3 bal;
- tam uyğundur-4 bal.

Təsnifatın ikinci meyarı investisiya layihəsinin hazırlanmasına qoyulmuş minimal tələblərə uyğunluqdur. Bu minimal tələblər, sahibkarlıq subyektlərinin layihə üzrə nəzərdə tutduqları işlərin kompleksliyini müəyyən edir. Minimal tələblərə uyğun gələn investisiya layihəsinin reallaşdırılması prosesində zəif və üstün cəhətlərin aşkar edilməsi layihənin nəticələrinin düzgün dəyərləndirilməsini təmin edir (Cədvəl 5).

Cədvəl 5.

Layihənin hazırlanmasına dair qoyulan minimum tələblərə uyğunluq cədvəli

№	Alt meyarlar					15 ballıq şkala üzrə qiymətləndirmə
1	2	3	4	5	6	7
1	İnvestisiya layihəsi üzrə məlumatların əhatəliliyi	İnvestisiya layihəsinin bölmələri üzrə məlumatların uyğunluğu	Maliyyə hesablamalarının dürüstlüyü	İnvestisiya layihəsinə dair əlavələrin dolğunluğu	İnvestisiya layihəsinin dürüst və səlis tərtibatı	Yekun bal

Cədvəl 6-da hər bir alt meyarə görə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalası üzrə qəbul edilmiş balın alt meyarların sayına nisbəti ilə müəyyən edilir ($15:5=3$). Alt meyarların dəyərləndirilməsi indikatorları aşağıdakılardır:

- uyğun deyil – 0 bal;
- qismən uyğundur – 1 bal;
- uyğundur – 2 bal;
- tam uyğundur – 3 bal.

Məhsul (iş və xidmət) istehsalında tətbiq olunacaq texnologiya meyarı əhalinin yüksək keyfiyyətli məhsullarla təmin olunmasını, sahibkarlıq subyektlərinin idxalı əvəzləyən və ixrac yönümlü məhsullar istehsalına yönəlməsini, rəqabətə davamlı məhsulların istehsalını, məhsuldarlığın artırılmasını və yüksək mənfəət əldə olunmasını, işçilərin iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasını nəzərdə tutur. Bu tədbirlər müasir texnologiyaların tətbiqi ilə həyata keçirilərək, layihənin səmərəliliyini artırır və məhsul istehsalında keyfiyyət və rəqabət üstünlüklərini təmin edir.

Cədvəl 6-da hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalası üzrə qəbul edilmiş balın alt meyarların sayına nisbəti ilə müəyyən edilir ($15:5=3$). Alt meyarların qiymətləndirmə indikatorları aşağıdakı kimidir:

Cədvəl 6.

Məhsul (iş və xidmət) istehsalı üzrə tətbiq olunacaq texnologiya

№	Alt meyarlar					15 ballıq şkala üzrə qiymətlən- dirmə
1	2	3	4	5	6	7
1	Müasir texnolo- giyanın tətbiqi	İstehsal gücünə təsiri	Məhsuldarlı- ğın və yüksək mənfəətin təmin edilməsinə təsiri	Rəqabətli məhsul istehsalına təsiri	Analoji texnolo- giyalar- dan üs- tünlüyü	Yekun bal

- uyğun deyil – 0 bal;
- qismən uyğundur – 1 bal;
- uyğundur – 2 bal;
- tam uyğundur – 3 bal.

Cədvəl 7.

İnvestisiya layihəsinin regional əhəmiyyəti

No	Alt meyarlar					15 ballıq şkala üzrə qiymətləndirmə
1	2	3	4	5	6	7
1	Regionun təbii resurslarından istifadə	Regionun məşğulluq problemlərinin həllinə təsiri	İnvestisiya layihəsinin yerli büdcə üçün əhəmiyyəti	Regionun sosial-mədəni problemlərinin həllinə təsiri	Regionun inkişafı üçün infrastrukturun yaradılmasında rolu	Yekun bal

Layihənin regional əhəmiyyəti meyarı xüsusilə önəmlidir, çünki sərmayələrin bölgələrə məqsədyönlü şəkildə yönəldilməsi regionların sosial-iqtisadi inkişafında əsas rol oynayır. Eyni zamanda, investisiyaların səmərəli idarə edilməsi, bölgələrin ayrılıqda irəliləməsini təmin edən mühüm amillərdən biridir. Bölgə üzrə üstünlük verilən layihələrin seçilməsində ilk növbədə, onların həmin regionun iqtisadi xüsusiyyətlərinə uyğunluğu nəzərə alınmalıdır. Bu zaman mövcud potensialdan daha effektiv və mənfəətli istifadə olunması vacibdir.

Bundan əlavə, bu meyarda bölgələr arasında sosial-iqtisadi inkişaf fərqlərinin azaldılması, regional bərabərliyin təmin edilməsi, məşğulluğun artırılması, yeni texnologiyaların tətbiqi və digər mühüm amillərə xüsusi diqqət yetirilir (cədvəl 7).

Hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalası əsasında, qəbul edilmiş balın alt meyarların sayına nisbəti ($15:5=3$) ilə təyin edilir. Alt meyarların qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər aşağıdakı kimidir:

- uyğun deyil – 0 bal;
- qismən uyğundur – 1 bal;
- uyğundur – 2 bal;
- tam uyğundur – 3 bal.

Test 9 (187-205)

187. İnvestisiya layihəsinin dəyərləndirilməsi üçün meyarların təsnifatına daxil olmayanı seçin.

① investisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinə uyğunluğu

② layihədə risklərin dəyərləndirilməsi

③ investisiya layihəsinin hazırlanmasının qoyulan minimal tələblərə uyğunluğu

④ məhsul istehsalı üzrə tətbiq olunacaq texnologiya

⑤ investisiya layihəsinin regional əhəmiyyəti

⑥ investisiya layihəsi çərçivəsində istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun innovativ, idxalı əvəzləyən və ixracı yönümlü xüsusiyyətlərə malik olması

⑦ layihənin iqtisadi effektivlik göstəriciləri

⑧ sahibkarlıq subyektinin biznes tarixi

⑨ bazarın segmentləşdirilməsi

⑩ investisiya layihəsinin sosial, mədəni və ekoloji mühitə olan təsiri

a) ① ⑩ b) ② ⑨ c) ③ ⑤ d) ④ ⑧ e) ⑥ ⑦

188. İnvestisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinə və Azərbaycan Respublikası Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu tərəfindən müəyyən edilmiş prioritetlərə uyğunluğu meyarına görə qiymətləndirmədə layihəyə maksimum neçə bal verilir?

- a) 5 b) 10 c) 20 d) 30 e) 5

189. İnvestisiya layihəsi minimal tələblərə uyğunluq meyarına görə maksimum neçə bal ala bilər?

- a) 5 b) 10 c) 20 d) 30 e) 15

190. Məhsulun (iş və xidmətin) istehsalında tətbiq olunan texnologiya meyarı əsasında layihənin əldə edə biləcəyi maksimum bal neçədir?

- a) 5 b) 15 c) 20 d) 30 e) 10

191. İnvestisiya layihəsinin regional əhəmiyyəti meyarına görə qiymətləndirmədə layihəyə maksimum neçə bal verilə bilər?

- a) 5 b) 25 c) 20 d) 15 e) 10

192. İnvestisiya layihəsi üzrə istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun innovasiya, idxalı əvəz edən və ixrac yönümlü olması meyarına görə qiymətləndirmədə layihəyə maksimum neçə bal verilə bilər?

- a) 5 b) 25 c) 20 d) 15 e) 10

193. Layihənin iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri meyarına görə qiymətləndirmədə layihə maksimum neçə bal toplaya bilər?

- a) 5 b) 25 c) 20 d) 15 e) 10

194. İnvestisiya layihəsi çərçivəsində istehsal olunacaq məhsulun rəqabət mühitinin güclənməsinə təsiri meyarına görə qiymətləndirmədə layihə maksimum hansı balı toplaya bilər?

- a) 15 b) 25 c) 20 d) 5 e) 10

195. Sahibkarlıq subyektinin (təşəbbüskar) biznes tarixi meyarına görə qiymətləndirmədə layihə maksimum hansı balı toplaya bilər?

- a) 15 b) 25 c) 5 d) 20 e) 10

196. İnvestisiya layihəsinin sosial, mədəni və ekoloji mühitə təsiri meyarına görə qiymətləndirmədə layihə maksimum hansı balı toplayar?

- a) 15 b) 5 c) 25 d) 20 e) 10

197. İnvestisiya layihəsi üzrə yeni iş yerlərinin yaradılması meyarına görə qiymətləndirmədə layihə maksimum neçə bal toplaya bilər?

- a) 5 b) 25 c) 20 d) 15 e) 10

198. Meyarlar üzrə qiymətləndirmə layihələrdə nəyi təmin edir?

- a) satış bazarının segmentləşdirilməsini
- b) zərərsizlik nöqtəsinin tapılmasını
- c) normalara əməl edilməsini
- d) əlverişli qiymət siyasətinin həyata keçirilməsini
- e) maliyyələşdirmə ilə bağlı qərarların qəbulunda səmərəliliyi

199. İnvestisiya layihələrinin dəyərləndirilməsi üzrə keçid balı nə qədərdir?

- a) 55 b) 60 c) 45 d) 65 e) 51

200. İnvestisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinə və SKMF tərəfindən müəyyən edilmiş prioritetlərə uyğunluğu cədvəlində "?" işarəsinin yerində hansı meyarın yer alması tələb olunur?

<i>Nö</i>	<i>Alt meyarlar</i>					<i>20 bal</i>
1	<i>AR Prezidentinin fərman və sərəncamlarına və ya məqsədli dövlət proqramlarına uyğunluğu</i>	<i>İqtisadiyyatın sahələri üzrə prioritet istiqamətlərə uyğunluğu</i>	<i>İqtisadi rayonlar üzrə prioritet sahələrə uyğunluq</i>	<i>İnvestisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinin reallaşdırılmasında və regional tarazlığın əldə edilməsində rolu</i>	<i>?</i>	<i>Yekun bal</i>

a) investisiya layihəsinin əənəvi peşə vərdişlərinə uyğunluğu

b) maliyyə hesablamalarının dürüstlüyü

d) regionun təbii resurslarından istifadə

c) rəqabətli məhsul istehsalına təsiri

e) investisiya layihəsinin yerli büdcəyə təsiri

201. Layihənin hazırlanmasına qoyulan minimal tələblərə uyğunluğu meyarının alt meyarları uyğun və tam uyğun olaraq qiymətləndirildikdə, qiymətləndirmə indikatorunun balı nə qədər olar?

a) 1 və 3

b) 2 və 4

c) 3 və 4

d) 2 və 3

e) 1 və 4

202. “Layihənin hazırlanmasına qoyulmuş minimal tələblərə uyğunluğu” meyarının alt meyarlarına uyğun olmayan hansıdır?

- a) investisiya layihəsi üzrə məlumatların əhatəliliyi
- b) maliyyə hesablamalarının dürüslüyü
- c) investisiya layihəsinə dair əlavələrin dolğunluğu
- d) investisiya layihəsinin dürüst və səlis tərtibatı
- e) iqtisadiyyatın sahələri üzrə yeni texnologiyaların tətbiqi

203. Məhsulun (iş və xidmətin) istehsalı üzrə tətbiq ediləcək texnologiya meyarı cədvəlində "?" işarəsinin yerinə hansı meyarın aid olduğunu müəyyənləşdirin.

№	<i>A l t m e y a r l a r</i>					15 bal
1	Müasir texnologiya-nın tətbiqi	İstehsal gücünə təsiri	?	Rəqəbətli məhsul istehsalına təsiri	Anoloji texnolo-giyalardan üstünlüyü	Yekun bal

- a) regionun məşğulluğuna və ekoloji vəziyyətə təsiri
- b) məhsuldarlığın artması və yüksək mənfəətin əldə olunmasına təsiri
- c) yüksək mənfəətin əldə olunmasına təsiri
- d) ekoloji mühitin qorunması və məhsuldarlığın artmasına təsiri
- e) məhsuldarlığın artmasına təsiri

204. İnvestisiya layihəsinin regional əhəmiyyəti meyarının alt meyarlarında səhvi göstərin

- a) regionun təbii resurslarından istifadə
- b) regionun məşğulluq problemlərinin həllinə təsiri
- c) investisiya layihəsinin dövlət büdcəsini artırması
- d) regionun sosial mədəni problemlərinin həllinə təsiri
- e) İnvestisiya layihəsinin yerli büdcəyə olan təsiri

205. İnvestisiya layihəsinin dövlətin iqtisadi siyasətinə və SKMF tərəfindən müəyyən edilmiş prioritetlərə uyğunluğu cədvəlində "?" işarəsinin yerində hansı meyarın göstərilməsi tələb olunur?

- a) 1 və 3
- b) 2 və 4
- c) 3 və 4
- d) 2 və 3
- e) 1 və 4

Tapşırıqlar:

1. Layihənin dəyərləndirilməsi meyarlarının təsnifatını açıqlayın.
2. Dövlətin iqtisadi siyasəti və SKMF tərəfindən müəyyən edilmiş prioritetlərlə uyğunluq meyarını izah edin.
3. Layihənin hazırlanmasına qoyulmuş minimal tələblərə uyğunluq meyarını şərh edin.
4. Məhsul (iş və xidmət) istehsalı üçün istifadə olunacaq texnologiya meyarını izah edin.
5. İnvestisiya layihənin regional əhəmiyyəti meyarının əhəmiyyəti nədir?

MÖVZU 10. LAYİHƏ ÇƏRÇİVƏSİNDƏ İSTEHSAL OLUNACAQ MƏHSULUN İNNOVASIYA, İDXALI ƏVƏZLƏYƏN VƏ İXRACYÖNÜMLÜ OLMA XÜSUSİYYƏTLƏRİ

1. Layihə çərçivəsində istehsal olunacaq məhsulun innovasiya, idxalı əvəzləyən və ixracyönümlü olması meyarı

Layihə üzrə istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) innovasiya, idxalı əvəzləyən və ixracyönümlü olması meyarı cədvəl 8-də əks etdirilmişdir. Biznes subyektlərinin innovasiya, idxalı əvəzləyən və ixracyönümlü əmtəə buraxılışına görə layihələrin gerçəkləşdirilməsinə həvəsləndirilməsi ilk növbədə dövlətin sosial-iqtisadi tərəqqisinin gücləndirilməsinə zəmin yaradır. Bu yöndə layihələrin müdafiə edilməsi ixracatın stimullaşdırılması və idxalın strukturunun mükəmməlləşdirilməsi üçün fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə fürsətlər yaradır.

Cədvəl 8.

İnvestisiya layihəsi üzrə istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) innovasiya, idxalı əvəz edən və ixracyönümlü olması

№	Alt meyarlar					10 ballıq şkala üzrə qiymətləndirmə
	İnnovasiya	İdxalı əvəz edən	İxrac qabiliyyətli	Rəqabət qabiliyyətli	Qədim xalq sənətinin inkişafı	Yekun bal
1						

Cədvəl 5-də hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalasına görə qəbul edilmiş balın alt meyarların sayına nisbəti ilə hesablanır ($10:5=2$). Alt meyarın qiymətləndirmə indikatorları aşağıdakı kimidir:

- uyğun deyil – 0 bal;
- qismən uyğundur – 1 bal;
- uyğundur – 2 bal.

Layihənin iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri meyarı 6-cı cədvəldə verilmişdir. Layihənin əsas iqtisadi səmərəlilik göstəricilərinin hesablanması onun iqtisadi cəhətdən səmərəliliyini göstərir və maliyyələşdirmə üzrə məqsədyönlü qərar qəbul edilməsinə və alternativ layihələrin seçilməsinə kömək edir. Hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalası üzrə qəbul edilmiş balın alt meyarların sayına nisbəti ilə müəyyən edilir ($5:5=1$). Alt meyarın qiymətləndirmə indikatorları isə belədir:

- uyğun deyil – 0 bal;
- uyğundur – 1 bal.

Qeyd edək ki, kiçik həcmli kreditlər üzrə investisiya layihəsinin iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri tələb olunmur.

Layihə çərçivəsində istehsal olunacaq məhsulun (iş və xidmətin) rəqabət mühitinin güclənməsinə təsiri meyarı 10 sayılı cədvəldə göstərilmişdir. Bazar münasibətlərinin mövcud olduğu iqtisadi sistemin əsas tələblərindən biri sağlam rəqabət mühitində məhsul istehsalının təmin edilməsidir. İstehsal olunmuş məhsulların rəqabət mühiti yaratması ilk növbədə məhsulların keyfiyyət üstünlüklərinin formalaşmasına və istehlakçıların tələbatlarının dolğun ödənilməsinə müsbət təsir göstərir.

Cədvəl 9.

Layihənin iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri

№	Alt meyarlar					5 ballıq şkala üzrə qiymətləndirmə
	İnvestisiya qoyuluşunun səmərəliliyi	Səmərəlilik göstəricilərinə dair hesablamaların dürüstlüyü	İnvestisiyanın özünü ödəməsi	İnvestisiyanın rentabelliği	Risqlərin qiymətləndirilməsi	Yekun bal
1						

Cədvəl 10.**Layihə çərçivəsində istehsal olunacaq məhsulun
(iş və xidmətin) rəqabət mühitinin güclənməsinə təsiri**

№	Alt meyarlar					5 ballıq şkala üzrə qiymətləndirmə
	2	3	4	5	6	7
1	Bazar mövqeyi	Qiymət siyasəti	Analoji məhsullardan (iş və xidmətlərdən) keyfiyyət üstünlükləri	Tələbatların ödənilməsi səviyyəsi	Sağlam rəqabətin formalaşmasında rolu	Yekun bal

10 saylı cədvəldə hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi, qiymətləndirmə şkalası üzrə qəbul edilmiş balın alt meyarların sayına nisbəti ilə müəyyən edilir ($5:5=1$). Alt meyarın qiymətləndirmə indikatorları aşağıdakı kimidir:

- uyğun deyil – 0 bal;
- uyğundur – 1 bal.

**2. Layihənin sosial, mədəni və ekoloji mühitə təsirinin
qiymətləndirilməsi meyarı**

Sahibkarlıq subyektinin (təşəbbüskarın) biznes tarixi meyarı 8-ci cədvəldə təqdim olunub. Hər bir sahibkarlıq subyektinin (təşəbbüskarın) şəffaf və perspektivli biznes tarixçəsinə sahib olması, investorların onun təqdim etdiyi layihəni maliyyələşdirmək qərarını vermələrinə əminlik yaradır. Digər tərəfdən, sahibkarlıq subyektinin müvafiq sahədə qazandığı təcrübə, maliyyələşdirmə ilə bağlı risklərin dəyərləndirilməsinə dəstək olur.

Cədvəl 11-də hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalası üzrə qəbul edilmiş balın alt meyarların sayına nisbəti ilə müəyyən edilir ($5:5=1$). Alt meyarın qiymətləndirmə indikatorları isə belədir:

- uyğun deyil – 0 bal;
- uyğundur – 1 bal.

Cədvəl 11.

Sahibkarlıq subyektinin (təşəbbüskar) biznes tarixi

№	Alt meyarlar						5 ballıq şkala üzrə qiymət- ləndirmə
	1	2	3	4	5	6	7
1	Tarixi əmək (istehsal) vərdişlərinə bağlılıq	Müvafiq sahədə peşəkarlıq səviyyəsi	Müvafiq sahədə təcrübəsinin olması	İdarəetmə səriştəsinin olması	Etibar - lılığın olması	Yekun bal	

Layihənin sosial, mədəni və ekoloji mühitə təsiri meyarı 12-ci cədvəldə göstərilmişdir. Layihələrin həyata keçirilməsi zamanı əldə edilən sosial-iqtisadi üstünlüklərlə yanaşı, onların sosial, mədəni və ekoloji mühitə müsbət və ya mənfi təsirləri də ola bilər. Bu proses, ilk növbədə, müəyyən istehsal fəaliyyətləri nəticəsində ətraf mühitin çirklənməsi, işçilərin həyatına və sağlamlığına təhlükə yaranması, həmçinin mədəni və işgüzar əlaqələrin pozulması ilə nəticələnə bilər.

Cədvəl 12.

Layihənin sosial, mədəni və ekoloji mühitə təsiri

№	Alt meyarlar						5 ballıq şkala üzrə qiymət- ləndirmə
	1	2	3	4	5	6	7
1	İnvestisiya layihəsinin ekoloji mühitə təsiri	Ətraf mühitin qorunması üzrə tədbirlər	İnvestisiya layihəsi üzrə kommunika- siya sistem- lərinin mövcudluğu	İnvestisiya layihəsinin sosial-mədə- ni şəraitinin yaxşılaşma- sına təsiri	Texniki təhlükə- sizlik tədbir- ləri	Yekun bal	

Bu baxımdan, layihələrin seçilməsi və dəyərləndirilməsi mərhələlərində göstərilən amillər nəzərə alınır. Eyni zamanda, ekoloji cəhətdən təmiz məhsulların istehsalına və ekoloji mühitin yaxşılaşdırılmasına müsbət təsir edən investisiya layihələrinə üstünlük verilir. 9-cu cədvəldə hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalasında qəbul edilmiş balın alt meyarların sayına nisbəti ilə müəyyən edilir ($5:5=1$). Alt meyarların dəyərləndirilməsi indikatorları aşağıdakı kimidir:

- uyğun deyil - 0 bal;
- uyğundur - 1 bal.

Layihə üzrə yeni iş yerlərinin yaradılması meyarları 13-cü cədvəldə verildiyi şəkildədir. Yoxsulluğun azaldılması və məşğulluğun təmin edilməsi, dövlətin iqtisadi siyasətinin əsas istiqamətlərindən biri olduğundan, dövlətin güzəştli kreditlər hesabına yeni iş yerlərinin yaradılması əsas prioritetlərdən biri hesab edilir. Bu baxımdan, SKMF-nun güzəştli kreditləri ilə maliyyələşdirilən investisiya layihələri üzrə yeni iş yerlərinin yaradılması qarşıya qoyulmuş əsas məqsədlərdən biridir.

Yeni iş yerləri isə sahibkarlıq subyektinin fəaliyyət istiqamətindən, miqyasından, istehsalının (iş və xidmətin) xüsusiyyətindən və layihə üzrə tələb olunan kreditin həcmindən asılı olaraq yaradılır.

Cədvəl 13.

Layihə üzrə yeni iş yerlərinin yaradılması

№	Alt meyarlar					5 ballıq şkala üzrə qiymətləndirmə
1	2	3	4	5	6	7
1	Yerli əmək resurslarından istifadə olunma səviyyəsi	İnvestisiya layihəsi üzrə ali təhsilli mütəxəssislərin cəlb olunması	İnvestisiya layihəsi üzrə dayanıqlı iş yerlərinin yaradılması	İnvestisiya layihəsi üzrə gənc mütəxəssislərin cəlb olunması	İşçilərin peşə hazırlığı səviyyəsinin yüksəldilməsi tədbirləri	Yekun bal

Cədvəl 10-da hər bir alt meyar üzrə maksimum bal həddi qiymətləndirmə şkalası əsasında müəyyən edilir və balın alt meyarların sayına bölünməsi ilə hesablanır ($5:5=1$). Alt meyarların qiymətləndirmə indikatorları isə aşağıdakılardır:

- uyğun deyil – 0 bal;
- uyğundur – 1 bal.

Bu meyarlar təsdiq edildiyi gündən etibarən qüvvəyə minir.

Test 10 (206-214)

206. İnvestisiya layihəsi üzrə istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) innovasiya, idxalı əvəz edən və ixracı önümlü olması meyarının alt meyarlarından hansı uyğun deyil?

- a) innovasiya və ixrac qabiliyyətli
- b) idxalı əvəz edən
- c) ixrac qabiliyyətli
- d) rəqabətqabiliyyətli və istehsalın diversifikasiyası
- e) qədim xalq sənətinin inkişafı və idxalı əvəz edən

207. İnvestisiya layihəsi üzrə istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) innovasiya, idxalı əvəz edən və ixracı önümlü olması meyarının alt meyarları qismən uyğun və uyğun olduqda qiymətləndirmə indikatorları hansı bal ilə qiymətləndirilir?

- a) 1 və 2
- b) 2 və 3
- c) 3 və 4
- d) 1 və 3
- e) 2 və 4

208. İnvestisiya layihəsi çərçivəsində istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) innovasiya, idxalı əvəz edən və ixracyönümlü olması meyarı hansı balla qiymətləndirilir?

- a) 15 b) 10 c) 25 d) 20 e) 5

209. İnvestisiya layihəsi çərçivəsində istehsalı planlaşdırılan əmtəə (iş və xidmət) üçün innovasiya, idxalı əvəz etmə və ixracyönümlülük meyarının alt meyarlarına hansı meyarlar daxildir?

- a) tədiyyə balansı
b) qədim xalq sənətinin inkişafı
d) rəqabətqabiliyyətli və istehsalın diversifikasiyası
c) ticarət dövriyyəsinin saldosu
e) diskont norması

210. Layihənin əsas iqtisadi mənfəətlilik göstəricilərinin hesablanması ilə bağlı olmayan fikri seçin:

- a) layihənin iqtisadi baxımdan effektivliyini nümayiş etdirir
b) layihənin iqtisadi baxımdan effektivliyini nümayiş etdirir və maliyyələşdirmə ilə bağlı düzgün qərar qəbul etməyə kömək edir
c) maliyyələşdirmə ilə bağlı düzgün qərar qəbul etməyə kömək edir
d) müqayisəli layihə seçimində faydalıdır
e) layihənin uzun müddətli davamlılığını təmin edir

211. Layihənin əsas iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri meyarı cədvəlində ? işarəsinin yerində hansı meyar olmalıdır?

No	Alt meyarlar					5 ballı şkala
1	İnvestisiya qoyuluşunun effektivliyi	Effektivlik göstəricilərinin hesablanmasında dəqiqlik	?	İnvestisiyanın rentabelliği	Risqlərin qiymətləndirilməsi	Yekun bal

- a) investisiyanın özünü ödəyə bilməməsi
- b) investisiyanın yaranması mənbələri
- d) investisiyanın əlçatanlığı
- c) investisiyanın özünü ödəməsi
- e) investisiyanın proqram-məqsədli olması

212. Layihə çərçivəsində istehsal olunacaq məhsulun (iş və xidmətin) rəqabət mühitinin güclənməsinə təsiri meyarı cədvəlində “?” işarələrinin yerində hansı meyarlar olmalıdır?

No	Alt meyarlar					5 ballı şkala
1	?	Qiymət siyasəti	Anoloji məhsullardan (iş və xidmətlərdən) keyfiyyət üstünlükləri	?	Sağlam rəqabətin formalaşmasında rolu	Yekun bal

- a) bazarın segmentləşdirilməsi və seçilməsi
- b) bazar mövqeyi və tələbatların ödənilməsi səviyyəsi
- c) bazar konyunkturasının dəyişdirilməsi və səmərəliliyi
- d) bazarın tədqiq edilməsi və genişləndirilməsi
- e) bazardan sıxışdırılaraq çıxardılma

213. Layihə üzrə yeni iş yerlərinin yaradılması cədvəlində “?” işarəsinin yerinə hansı meyarlar yerləşir?

<i>Alt meyarlar</i>					5 ballıq şkala
Yerli əmək resurslarından istifadə olunma səviyyəsi	İnvestisiya layihəsi üzrə ali təhsilli mütəxəssislərin cəlb olunması	?	İnvestisiya layihəsi üzrə gənc mütəxəs- sislərin cəlb olunması	?	Yekun bal

a) investisiya layihəsi üzrə motivləşdirmə sistemləri

b) investisiya layihəsi üzrə dayanıqlı iş yerlərinin yaradılması

c) investisiya layihəsi üzrə dayanıqlı iş yerlərinin yaradılması və işçilərin peşə hazırlığı səviyyəsinin yüksəldilməsi tədbirləri

d) müvafiq sahədə təcrübəsinin olması

e) işçilərin peşə hazırlığı səviyyəsinin yüksəldilməsi tədbirləri

214. Layihə üzrə ali təhsilli mütəxəssislərin cəlb olunması alt meyarı hansı ümumi təsnifat meyarına daxildir?

a) sahibkarlıq subyektinin (təşəbbüskar) biznes tarixi meyarı

b) layihənin əsas iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri meyarı

c) layihə çərçivəsində yeni iş yerlərinin yaradılması meyarı

d) layihə çərçivəsində yeni iş yerlərinin yaradılması meyarı və investisiya layihəsi üzrə istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) innovasiya, idxalı əvəz edən və ixrac-yönümlü olması meyarı

e) investisiya layihəsi üzrə istehsalı nəzərdə tutulan məhsulun (iş və xidmətin) innovasiya, idxalı əvəz edən və ixrac-yönümlü olması meyarı

Tapşırıqlar:

1. Layihə üzrə məhsulun innovasiya, idxalı əvəz edən və ixracyönümlü olması meyarlarının alt meyarları və qiymətləndirmə indikatorları haqqında izah verin.

2. Layihənin iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri meyarı və qiymətləndirmə indikatorları barədə açıqlama verin.

3. Layihə çərçivəsində istehsal olunacaq məhsulun (iş və xidmətin) rəqabət mühitinə təsiri meyarının qiymətləndirmə indikatorlarını necə müəyyən etmək olar?

4. Sahibkarlıq subyektinin (təşəbbüskarın) biznes tarixini izah edin.

5. Layihənin sosial, mədəni və ekoloji mühitə təsiri meyarını xarakterizə edin.

6. Layihə üzrə yeni iş yerlərinin yaradılması meyarının əsas məqsədi nədir?

MÖVZU 11. LAYİHƏLƏRİN TƏHLİLİ

1. İnvestisiya layihələrinin təhlili

Planlanan və gerçəkləşdirilən maliyyə qoyuluşları investisiya layihəsi görünüşünü alır. Amma öncə layihənin mənfəətliyini dəyərləndirmək, mümkün variantlar arasından daha faydalısını seçmək vacibdir. Bu məqsədlə layihənin təhlilindən istifadə edilməlidir.

İnvestisiya layihələrinin təhlili-sərmayə qoyulan layihənin gəlirliliyinin təhlilidir. Daha doğrusu bunun özəyində layihələrə çəkilmiş məsrəflərlə götürüləcək mənfəətin müqayisəsi dayanır. Sərf edilənlərlə qazanılacaq mənfəətin müəyyən olunması asan bir fəaliyyət olmadığına görə layihənin faydalılığının hesaba alınması böyük təhlilə səbəb olur. Nəticə etibarilə, layihələrin təhlili yatırım edilən layihələrin əsas konsepsiyasına yönəlmişdir.

Hazırlanma və reallaşma müddətində layihə ayrı-ayrı mərhələlərdən keçir. Onları da aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1. Layihənin identifikasiya (eyniləşdirmə) dövrü. Adı çəkilən mərhələ ideya yaranışı və əsas təfərrüatların hazırlanması ilə əlaqədardır.

2. Layihənin işlənilib hazırlanma mərhələsi. Bu mərhələdə layihənin hər bir cəhətinin detallı müzakirəsi aparılır. Həmin aspektlər layihə üzrə fəaliyyətlərin gəlirliliyini əsaslandırılmalıdır.

3. Layihənin dəyərləndirilməsi mərhələsi. Adı çəkilən mərhələdə layihəni rəhbərlər, sərbəst mütəxəssislər (ekspertlər), real borc verən təşkilatlar, nazirliklər araşdırıb qiymətləndirirlər.

4. Layihənin qəbulu dövrü. Bu dövrdə rəhbərlik layihənin qəbul edilməsinə görə qəti qərarını qəbul etmiş olur.

5. Layihənin gerçəkləşdirilməsi mərhələsi. Adı çəkilən dövrdə layihənin realizə edilməsinə nəzarət edilir. Lazım gəldiyi hallarda ona operativ dəyişikliklər də olunur.

6. Layihənin istismarı və yekunların dəyərləndirilməsi.

Son 2 mərhələdə qazanılan və planlanan nəticələr tutuşdurulur, layihənin mənfəətliliyi üzrə mülahizələr irəli sürülür. Sonuncu dövr ən uzun mərhələ sayılır. Çünki bu mərhələlərdə layihə fəaliyyət göstərərək fayda gətirmiş olur.

Layihənin baxılan hər bir dövrlərində onun başlıca cəhətlərinin təhlili aparılır:

1. Texniki təhlil. Belə təhlilinin aparılmasında məqsəd layihə üzrə çox faydalı texnika və texnologiyanın təyin edilməsindən ibarətdir.

2. Kommersiya təhlili. Bu zaman marketinqlə bağlı olan satılma bazarları analiz edilir, bazarda olan konyunktura (şərait) tədqiq olunur.

3. İnstitusional təhlil. Adı çəkilən təhlilin başlıca vəzifəsi layihənin həyata keçirəcəyi təşkilati-hüquqi, inzibati və siyasi atmosferin öyrənilməsilə bağlıdır. Bu təhlildə dövlət qurumlarının tələbləri tədqiq edilməklə qiymətləndirmələr aparılır.

4. Sosial təhlil. Sosial araşdırmalar aparılarkən yerinə yetirilən layihənin yerli əhəlinin durumuna və maddi rifahına göstərəcəyi təsirlər analiz olunur.

5. Ətraf mühitin təhlili. Ekoloji mühit təhlil edilərkən layihənin təbiətə edə biləcək mənfi təsirləri tədqiq edilir və dəyən ziyanların aradan götürülməsi istiqamətləri araşdırılır.

6. Maliyyə təhlili.

7. İqtisadi təhlil. Sonuncu 2 təhlil həlledici əhəmiyyətə malikdir. Bu səbəbdən də təşkilat bunlara xüsusi diqqət ayırır. Maliyyə təhlili layihənin mənfəətliliyinin təşkilat və onun kreditorları, iqtisadi analiz isə ümummilli nöqteyi-nəzərdən qiymətləndirir.

2. Layihə təhlilində iki alternativ vəziyyətin müqayisəsi

Layihənin analizi fərqli metodlara istinadən yerinə yetirilir. Bunlardan tez-tez təsadüf ediləni “layihə ilə-layihəsiz” adlandırılan üsuldur. Layihənin gəlirliliyi analiz olunarkən gələcəkdə ehtimal edilən 2 *alternativ situasiyanı tutuşdurulmaq* lazımdır:

Təşkilat öz layihəsini yerinə yetirmişdir; firma layihəsini yerinə yetirməmişdir. Adı çəkilən üsulu çox zaman “layihə ilə-layihəsiz” kimi ifadə edirlər. Üsulu modifikasiya edilmiş qaydada belə ifadə etmək olar:

$$V_{inv} = \Delta V_{pr} - S_{pr}$$

Bu formulada V_{inv} -sərmayə qoyulan layihədən götürülən gəlir; ΔV_{pr} -layihə hesabına gəlirdə baş verən dəyişiklik; S_{pr} -layihə sayəsində xərclərdə baş tutan dəyişiklikdir.

Belə bir misala baxaq: Tutaq ki, təşkilatın 7 ilə qabaqcadan nəzərə alınan layihəsi mövcuddur. Təşkilat layihəni işlətdiyi təqdirdə və ondan imtina etdiyi halda, firmanın xalis gəliri hansı qaydada dəyişə bilər? Layihəsiz firmanın ümumi gəlir ilə xərcləri müvafiq olaraq 50 və 40 mld. manat olacaqdır. Layihənin yerinə yetirildiyi təqdirdə isə ümumi gəlir 90, xərclər 60 mlrd. manat olacaqdır (cədvəl 14).

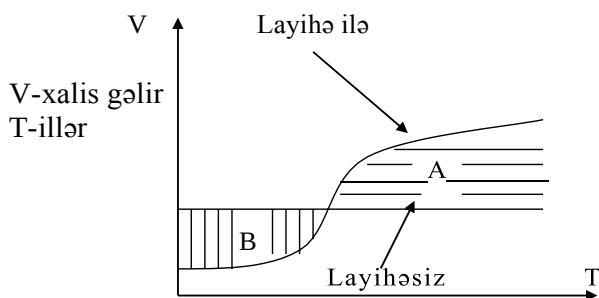
Cədvəl 14.

Firmanın layihəsinin təhlili

№	Göstəricilər	Ümumi gəlir	Xərclər	Xalis gəlir
1	2	3	4	5
1	Layihə ilə	90	60	30
2	Layihəsiz	50	40	10
3	Dəyişiklik	40	20	20

Deməli, layihənin gerçəkləşdirilməsi təşkilatın xalis gəlirini 20 mlrd. man.-a qədər çoxaldacaqdır. Şəkil 6-dan göründüyü kimi, A sektorunun sahəsi B-dən böyükdür, yəni müəssisənin xalis gəliri (V) layihəsiz variantla müqayisədə layihəli halda daha yüksək olacaqdır.

Göründüyü kimi investisiyaların təhlilində onların gəlirliliyinin təhlili əsas yer tutur. Lakin bundan başqa investisiyaların dinamikasının coğrafi paylanması, texno-loji strukturunun və s. təhlili də mühüm əhəmiyyət kəsb edir.



Şəkil 6. Firmanın xalis gəlirinin dəyişməsi

Mərkəzləşdirilmiş iqtisadi sistemdə hər bir məsələ, o cümlədən iqtisadi fəaliyyətlər də bir mərkəzdən planlaşdırılırdı. Lakin sistem dağıldıqdan sonra vəziyyət dəyişdi. Sovet respublikaları və şərq Avropa ölkələri iqtisadi münasibətlərin əsaslı böhranı ilə rastlaşdılar. İnflyasiya və onun yüksək tempi onilliklərlə mal və xidmətlərin stabil qiymətinə adət etmiş əhəlinin gələcəklə bağlı bütün dəyər və düşüncələrini, onların istehsalə yönələn stimullarını alt-üst etdi.

Yüksək inflyasiya sürəti, digər tərəfdən, müəssisələrin amortizasiya ayırmalarını dəyərsizləşdirərək bu ayırmalar hesabına yeni maşın və avadanlıqların alınmasını qeyri-mümkün etdi. Bu proses nəticəsində istehsal müəssisələri dövriyyə vəsaitindən məhrum oldular. İstehsal həcmi azalmağa, müəssisələrə

rin gəlirləri isə düşməyə başladı. Beləliklə, bütün sənaye potensialı belə bir vəziyyətə gəldi ki, müəssisələri böyük həcmdə investisiya olmadan canlandırmaq mümkün olmadı. Bu, həmin dövrdə, o cümlədən Azərbaycanda möhkəm qanunverici bazanın formalaşdırılmasını zəruri edirdi. 1995-ci ilə qədər respublikada xarici investisiyaların gəlməsini təmin edəcək, onlara dəyər verilməsi üçün bir çox hüquqi normativ aktlar qəbul olundu. Bu aktlardan xüsusi olaraq AR İnzibati Məcəlləsi, AR-də Mülkiyyət Haqqında, İcarə Haqqında, Qiymətli Kağızlar və Fond Birjalrı Haqqında, Sahibkarlıq Fəaliyyəti Haqqında, AR Dövlət Mülkiyyətinin Özəlləşdirilməsi Haqqında, Antiinhisar Fəaliyyəti Haqqında, Əmtəə Birjası Haqqında, Müəssisələr Haqqında, Girov Haqqında, Lizinq Xidməti Haqqında qanunları qeyd etmək lazımdır. Bu qanunlar vasitəsilə torpağın, daşınan və daşınmaz əmlakın özəl mülkiyyətə keçməsi, mülkiyyət hüququnun toxunulmazlığı, xarici investisiyalara dövlətin təminat verməsi və digər mühüm məsələlər təsbit edilərək qanunla qüvvəyə mindi. Beləliklə, bu qanunlar özəl sektorun inkişafına və bazar iqtisadiyyatının prinsiplərinin tətbiqinə şərait yaratdı. Xarici investisiyaların ölkəyə cəlb olunmasında, xüsusilə 1992-ci ildə qəbul edilmiş "Xarici İnvestisiyaların Qorunması Haqqında" və 1995-ci ildə qəbul edilmiş "İnvestisiya Fəaliyyəti Haqqında" qanunlar əhəmiyyətlidir.

Bu qanunlar, həmçinin, AR ərazisindəki investisiyanın ümumi və sosial-iqtisadi, hüquqi şərtlərini müəyyən edir. Qanunlar investisiyanın təsərrüfat sahələrinə səmərəli şəkildə cəlb olunmasını və dövlətin sosial-iqtisadi bazisinin inkişafını təmin edir. Həmçinin, bu qanunlar global iqtisadi fəallığın və integrasiyanın genişlənməsi ilə əldə olunacaq faydanın artırılmasına yönəlmişdir. Onlar mülkiyyət formasından asılı olmayaraq hər bir sərmayədarın hüquqlarının bərabər qorunmasına təminat yaradır.

Test 11 (215-232)

215. İnvestisiya layihələrinin təhlili ilə əlaqədar deyil

- a) amortizasiya fondunun və köhnəlmənin hesablanması
- b) layihənin ödənmə müddətinin və diskont normasının hesablanması
- c) layihəyə çəkilən xərclərin və əldə olunacaq mənfəətin hesablanması
- d) layihəyə ayrılan kreditlərin və onların qaytarılmasının hesablanması
- e) istehsal gücünün və gəlirlilik indeksinin hesablanması

216. Hazırlanma və reallaşma dövründə layihələrin qruplaşdırıldığı mərhələlərdəki səhvi göstərin

- a) layihənin identifikasiya (eyniləşdirmə) mərhələsi
- b) layihənin dəyərləndirilməsi mərhələsi
- d) layihənin strateji planlaşdırma mərhələsi
- c) layihənin qəbulu mərhələsi
- e) layihənin istismarı və nəticələrin dəyərləndirilməsi

217. Hazırlanma və reallaşma dövründə layihələrin qruplaşdırılan mərhələlərinə aid olan hansıdır?

- a) layihənin işlənilib hazırlanması mərhələsi
- b) layihənin strateji planlaşdırma mərhələsi
- d) layihənin institusional təhlili mərhələsi
- c) layihənin optimallaşdırılması mərhələsi
- e) layihənin seçilməsi mərhələsi

218. Hazırlanma və reallaşma dövründə layihələrin qruplaşdırılan mərhələlərinə aid olmayan hansıdır?

- ① layihənin identifikasiya (eyniləşdirmə) mərhələsi
- ② layihənin işlənilib hazırlanması mərhələsi
- ③ layihənin dəyərləndirilməsi mərhələsi
- ④ layihənin qəbulu mərhələsi

- ⑤ layihənin proqnoz edilmə mərhələsi
 - ⑥ layihənin həyata keçirilməsi mərhələsi
 - ⑦ layihənin həyata keçirilməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi mərhələsi
 - ⑧ layihənin institusional təhlil mərhələsi
- a) ① ⑦ b) ⑤ ⑧ c) ④ ⑥ d) ② ③

219. Layihənin bütün mərhələlərində onun əsas aspektlərinin təhlilinə daxil olmayanlar hansılardır?

- a) texniki və kommersiya təhlili
- b) institusional və sosial təhlil
- d) maliyyə və iqtisadi təhlil
- c) ətraf mühitin təhlili
- e) marketinq və strateji təhlil

220. Göstərilənlərdən hansı layihənin bütün mərhələlərində gedən texniki təhlillə bağlıdır?

- a) layihənin firma və onun kreditorları baxımından dəyərləndirilməsi
- b) layihənin gəlirliliyinin ümummilli perspektivdən qiymətləndirilməsi
- c) layihə üzrə daha səmərəli texnikanın təyin olunması
- d) satış bazarının tədqiq olunması və bazardakı konjunkturanın öyrənilməsi
- e) layihənin ətrafa vura biləcəyi ziyanın və onun aradan qaldırılması yollarının aşdırılması

221. Verilənlərdən hansı layihənin bütün mərhələlərində gedən marketinq təhlili ilə bağlıdır?

- a) layihənin firma və onun kreditorları baxımından dəyərləndirilməsi
- b) layihənin gəlirliliyinin ümummilli perspektivdən qiymətləndirilməsi
- c) layihə üzrə daha səmərəli texnikanın təyin olunması

- d) satış bazarının tədqiq olunması və bazardakı konyunkturanın (vəziyyətin) öyrənilməsi
- e) layihənin ətrafa vura biləcəyi ziyanın və onun aradan qaldırılması yollarının araşdırılması

222. Bunlardan hansı layihənin bütün mərhələlərində gedən institusional təhlillə bağlıdır?

- a) layihənin firma və onun kreditorları baxımından dəyərləndirilməsi
- b) satış bazarının tədqiq olunması və bazardakı konyunkturanın (vəziyyətin) öyrənilməsi
- c) layihə üzrə daha səmərəli texnikanın təyin olunması
- d) layihənin gəlirliliyinin ümummilli perspektivdən qiymətləndirilməsi
- e) dövlət təşkilatlarının tələblərinin öyrənilməsi və dəyərləndirilməsi

223. Aşağıdakılardan hansı layihənin bütün mərhələlərində gedən sosial təhlillə bağlıdır?

- a) layihənin təşkilat (onun kreditorları) nöqteyi-nəzərindən dəyərləndirilməsi
- b) layihənin yerli əhaliyə və onun maddi rifah halına təsiri
- c) layihə üzrə daha səmərəli texnikanın təyin olunması
- d) satış bazarının tədqiq olunması və bazardakı konyunkturanın (vəziyyətin) öyrənilməsi
- e) dövlət təşkilatlarının tələblərinin öyrənilməsi və dəyərləndirilməsi

224. Bunlardan hansı layihənin bütün mərhələlərində gedən iqtisadi təhlillə bağlıdır?

- a) layihənin firma və onun kreditorları baxımından dəyərləndirilməsi
- b) satış bazarının tədqiq olunması və bazardakı konyunkturanın öyrənilməsi

- c) layihə üzrə daha səmərəli texnikanın təyin olunması
- d) layihənin gəlirliliyinin ümummilli perspektivdən qiymətləndirilməsi
- e) dövlət təşkilatlarının tələblərinin öyrənilməsi və dəyərləndirilməsi

225. Bunlardan hansı layihənin bütün mərhələlərində gedən maliyyə təhlili ilə bağlıdır?

- a) layihənin firma və onun kreditorları baxımından dəyərləndirilməsi
- b) satış bazarının tədqiq olunması və bazardakı konjunkturanın öyrənilməsi
- c) layihə üzrə daha səmərəli texnikanın təyin olunması
- d) layihənin gəlirliliyinin ümummilli perspektivdən qiymətləndirilməsi
- e) dövlət təşkilatlarının tələblərinin öyrənilməsi və dəyərləndirilməsi

226. Hansı adla layihənin daha geniş üsulu yayılmışdır?

- a) layihə ilə-alternativ
- b) layihəsiz-3 sxem
- d) layihəsiz-smeta
- c) layihə ilə-layihəsiz
- e) layihəsiz-xalis gəlirli

227. ΔV_{pr} -layihə sayəsində gəlirdəki dəyişiklik; S_{pr} -layihə sayəsində xərclərdə baş verən dəyişiklik olarsa investisiya layihəsindən əldə olunan gəlir (V_{inv}) necə hesablanır?

- a) $V_{inv} = \Delta V_{pr} + S_{pr}$
- b) $V_{inv} = S_{pr} - \Delta V_{pr}$
- c) $V_{inv} = \Delta V_{pr} / S_{pr}$
- d) $V_{inv} = \Delta V_{pr} - S_{pr}$
- e) $V_{inv} = \Delta V_{pr} \times S_{pr}$

228. Layihəsiz təşkilatın ümumi gəliri 50 mlrd. manat, xərcləri isə 40 mlrd. manat təşkil edir. Layihənin yerinə yetirilməsi zamanı ümumi gəlirin 90 mlrd. manat, xərclərin isə 60 mlrd. manat təşkil edəcəyi təqdirdə layihənin ümumi və xalis gəliri müvafiq olaraq neçə mlrd. manat artıb?

- a) 10 və 30
- b) 20 və 40
- c) 30 və 45
- d) 40 və 20
- e) 10 və 40

229. Xarici investisiyaların qorunması haqqında qanun Azərbaycanda nə vaxt qəbul olunmuşdur?

- a) 1990 b) 2000 c) 2003 d) 1995 e) 1992

230. Layihəsinin təhlili cədvəlinə əsaslanaraq artan xərcləri və ümumi gəliri hesablayın (mlrd. manat)?

Göstəricilər	Ümumi gəlir	Xərclər	Xalis gəlir
2	3	4	5
Layihə ilə	105	60	35
Layihəsiz	50	40	10

- a) 10 və 30
- b) 20 və 40
- c) 55 və 25
- d) 40 və 20
- e) 10 və 40

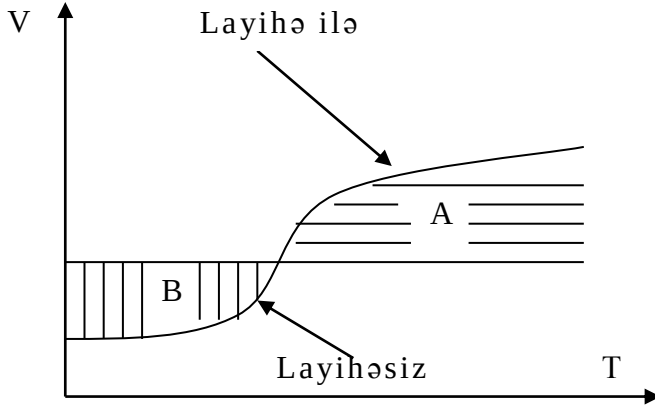
231. “İnvestisiya fəaliyyəti haqqında” qanun Azərbaycanda nə vaxt qəbul olunmuşdur?

- a) 1990 b) 2000 c) 2003 d) 1995 e) 1992

232. Firmanın xalis gəlirinin dəyişməsinin şəkilində A və B sektorunun təhlilinə əsasən firmanın xalis gəliri necə dəyişər?

V-xalis gəlir

T-illər



- layihəsiz variantla müqayisədə layihəli halda daha yüksək olur.
- layihəsiz variantla müqayisədə layihəli halda daha az olur.
- layihəsiz və layihəli hallarda xalis gəlir bərabərləşir.
- layihəsiz və layihəli hallar müqayisə edilə bilmir.
- layihəsiz variantla müqayisədə layihəli halda daha əlverişli olur.

Tapşırıqlar:

- Hazırlanma və reallaşma dövründə investisiya layihəsi hansı mərhələlərdən keçir?
- Layihənin bütün mərhələlərində onun hansı əsas aspektlərinin təhlili aparılır?
- Layihənin təhlilində iki alternativ vəziyyətin müqayisəsi necə həyata keçirilir?

MÖVZU 12. MÜƏSSİSƏNİN FƏALİYYƏT GÖSTƏRDİYİ SAHƏDƏKİ MÖVQEYİNİN TƏHLİLİ

1. Layihənin hazırlanması və təhlilinin ilkin mərhələsi

Layihələrin biznes ideyası yaradıldıqdan sonra prinsip etibarı ilə bəlli bir təşkilatda ideyanın yerinə yetirilməsinin mümkünlüyünə aydınlıq gətirilməlidir. Bu məsələni araşdırmaqdan ötəri təşkilatın aid edildiyi sahədəki yeri təyin olunmalıdır. Bunun təyin olunmasına görə aparılacaq təhlil 2 meyarla: sahədə təşkilatın yetkinlik dərəcəsi və rəqabətlik qabiliyyətinə əsaslanır.

Adı çəkilən birinci meyar, qeyd olunan dörd inkişaf dərəcəsindən birinə aiddir:

- embrional (yararış);
- inkişaf edən;
- yetkinlik;
- zəifləşən.

2-ci meyarla müvafiq olan təşkilat daxil edildiyi sahənin sərhədlərində özünün rəqabətlik dərəcəsinin təyin olunmasını labüd edir.

Başqa sözlə təşkilatın aid olduğu sahənin təşkilatları ilə müqayisə olunan sahədə özünün vəziyyəti 5: hökmran; qüvvətli; mənfəətli; dayanıqsız və zəif hallardan birinə aid olunur.

2. Müəssisənin sahədə yetkinlik səviyyəsi

Müəssisənin sənaye sahəsində rəqabətlik səviyyəsinin müəyyən edilməsi onun tutacağı yerlə əlaqədardır. Bu məsələyə xüsusi diqqət verilməsi müəssisənin gələcək inkişafını proqnoz etməyə imkan yaradır.

Layihənin ilkin şərtlərinə nəzər salındıqdan sonra göstərilən 2 göstəriciyə görə 4x5 ölçülü matris tərtib olunur.

Sahənin yetkinlik mərhələsi və rəqabətlik dərəcəsinə müvafiq tərtib edilən matrisə strateji matris deyilir. Onun hər hansı bir elementi təşkilatın sahədəki tutacağı yeri təyin edir. Məs., a_{13} – təşkilatın yetkinlik dərəcəsində olduğunu bəlli etməklə onun sahədə üstün olmasını ifadə edir. Təşkilatın hər bir vəziyyətinə müvafiq strategiyalar yaradılmalıdır. Məs, a_{11} -halına uyğun gələn strategiya müəssisəyə tezliklə sərmayə qoyulmasından ibarət olmalıdır; a_{21} - müəssisə bazarın tələblərinə uyğun olaraq sürətlə investisiya yatırmalıdır; a_{31} - bazarda bazar payını artırmalı; a_{41} -də mövqeyi saxlamağa yaradıcı yanaşmalı; a_{51} -bazar mövqeyindən çıxmalı, mövqeyi dayandırmalı;

Cədvəl 15.

Müəssisənin sahədə yetkinlik səviyyəsi

Müəssisənin sahədə rəqabətlik səviyyəsi	Müəssisənin yetkinlik səviyyəsi			
	Yaranma	İnkişaf edən	Yetkin	Tənəzzülə-gedən
Hökmrənlik edən	a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{14}
Güclü	a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{24}
Əlverişli	a_{31}	a_{32}	a_{33}	a_{34}
Qeyri-dayanıqlı	a_{41}	a_{42}	a_{43}	a_{44}
Zəif	a_{51}	a_{52}	a_{53}	a_{54}

a_{12} - mövqeyini qoruyub saxlamalı və müəssisənin bazar payını mühafizə etməli; a_{14} -öz bazar segmentini tapmalı ya özünü-müdaifə etməli; a_{51} mövqeyi zəifdir; a_{52} -yə tamamilə mövqeyini dəyişməli yaxud da tamamilə bazardan çıxmalı; a_{13} -mövqeyi saxlamağa çalışmalı və sahə ilə birlikdə inkişaf etməli; a_{23} -mövqeyi saxlamaqla sahə ilə birlikdə inkişaf etməli; a_{33} -stabilləşmənin bazar tələbatını öyrənməli və mövqeyi saxlamağa çalışmalı; a_{43} -tədricən bazardan çıxmağı, a_{53} -tədricən bazardan çıxmalı, yenidən iş qurmalı.

Test 12 (233-250)

233. Müxtəlif investisiya layihələrinin seçimində hansı göstəricidən istifadə edilmir?

- a) xalis diskontlaşdırılmış gəlir
- b) gəlirlilik indeksi
- c) daxili gəlirlilik norması
- d) ödəmə müddəti
- e) iştirakçıların maraqlarına aid olmayan göstəricilər

234. Layihənin seçilməsində hansı göstərici istifadə olunur?

- a) layihənin spesifik göstəriciləri
- b) layihədəki zərərlər
- c) amortizasiya ayırması
- d) ümumi gəlir vergisi
- e) layihədəki əsas fondlar

235. I_0 -ilkin kapital qoyuluşu, C_n – n dövrünə nağd pulların hərəkətinin yekunu (müsbət yaxud mənfi), κ - t dövrünə diskontlaşdırma faiz dərəcəsidirsə xalis diskontlaşdırılmış gəlir- XDG necə hesablanır?

- a) $XDG = -I_0 \sum_{n=0}^t \frac{1-C_n}{(1+\kappa_t)}$
- b) $XDG = -I_0 \sum_{n=0}^t \frac{C_n}{(1-\kappa_t)}$
- c) $XDG = -I_0 \sum_{n=0}^t \frac{C_n}{(1+\kappa_t)}$
- d) $XDG = -I_0 \sum_{n=0}^t \frac{1}{(1+\kappa_t)C_n}$
- e) $XDG = -I_0 \sum_{n=0}^t \frac{C_n}{\kappa_t}$

236. N_t -hesabatın t addımında nail olunan nəticələr, X_t - həmin addımda həyata keçirilən xərclər, T - hesabatın səviyyəsi ilə əlaqəlidir, $E_t=(N_t - X_t)$ - t addımında nail olunan effektdirsə integral effekt E_{int} düsturunu göstərin

a) $E_{int} = \sum_{t=0}^T (N_t + X_t) \frac{1}{(1+E)^t}$

b) $E_{int} = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t) \frac{1}{(1-E)^t}$

c) $E_{int} = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t) \frac{1}{(1+E)^t}$

d) $E_{int} = \sum_{t=0}^T N_t \frac{X_t}{(1+E)^t}$

e) $E_{int} = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t) \frac{1}{(1-E)^t}$

237. Hansı alim hesab edir ki, xalis diskont gəlirin tətbiqi məntiqli deyil?

- a) Şotland iqtisadçısı A.Smit
- b) İsveçrə iqtisadçısı D.Kossen
- c) Avstriya iqtisadçısı Josef Şumpeter
- d) İngilis iqtisadçısı Con Mernard Keyns
- e) Avstriya mənşəli Amerikan iqtisadçısı Piter Druker

238. Hansı halda layihə effektiv hesab edilir?

- a) xalis diskontlaşdırılmış gəlir mənfidirsə
- b) xalis diskontlaşdırılmış gəlir inteqral effektindən azdırsa
- c) xalis diskontlaşdırılmış gəlir 1-dən böyükdürsə
- d) xalis diskontlaşdırılmış gəlir müsbətdirsə
- e) xalis diskontlaşdırılmış gəlir ödəmə müddətinə uyğundur

239. N_t -hesabatın t addımında nail olunan nəticələr, X_t^+ - t addımında kapital qoyuluşları daxil olmamaq şərti ilə xərclər, E_t - t addımında nail olunan effektdirsə və K -

kapital qoyuluşlarının məbləğidir. Xalis diskontlaşdırılmış gəlirin- XDG dəyişdirilmiş formulu necə olar?

a) $XDG = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t^+) \frac{1}{(1+E)^t} - K$

b) $XDG = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t^+) \frac{N_t}{(1+E)^t} - K$

c) $XDG = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t^+) \frac{1}{(1-E)^t} - K$

d) $XDG = \sum_{t=0}^T (N_t + X_t^+) \frac{1}{(1+E)^t} - K$

e) $XDG = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t^+) \frac{1}{(1+E)^t} - K$

240. Xalis diskontlaşdırılmış gəlirin və integral effekti göstəricilərinin üstünlüyünü göstərin

- a) hesabat dövründə qiymətin dəyişməsinə çətinləşdirir
- b) integral effektinin tətbiq edilməsini genişləndirir
- c) hesabat dövrünə görə gəlir-xərclərin bölüşdürülməsində vaxt amilini nəzərə alır
- d) investorun baxılan layihə variantının hər biri üzrə imtiyazını nəzərə almır
- e) bank faizini və diskont normasının proqnoz edilməsini çətinləşdirir

241. Xalis diskontlaşdırılmış gəlirin və integral effekti göstəricilərinin çatışmazlığı hansıdır?

- a) hesabat dövründə qiymətin dəyişməsinə çətinləşdirir
- b) integral effektinin tətbiq edilməsini genişləndirir
- c) hesabat dövrünə görə gəlir-xərclərin bölüşdürülməsində vaxt amilini nəzərə alır
- d) hesabat dövründə qiymətin dəyişməsinə çətinləşdirir və bank faizini və diskont normasının proqnoz edilməsini çətinləşdirir
- e) bank faizini və diskont normasının proqnoz edilməsini çətinləşdirir

242. Xalis diskontlaşdırılmış gəlir və integral effekt göstəriciləri, hesabat dövrü neçə il olan layihələrin təhlili üçün tətbiq edilir?

- a) 3-4 il
- b) 4-5 il
- c) 2-3 il
- d) 1-2 il
- e) 5-6 il

243. I_0 -ilkin kapital qoyuluşu, C_n -n perioduna nağd pulların hərəkətinin yekunu (müsbət yaxud mənfi), K – kapital qoyuluşlarının məbləği rentabellik göstəricisi PI düsturunu göstərin.

- a) $PI = \frac{\sum_{n=1}^t \frac{C_n}{(1-K)^n}}{I_0}$
- b) $PI = \frac{\sum_{n=1}^t \frac{1}{(1+K)^n}}{I_0}$
- c) $PI = \frac{\sum_{n=1}^t \frac{2}{(1-K)^n}}{I_0}$
- d) $PI = \frac{\sum_{n=1}^t \frac{I_0}{(1+K)^n}}{C_n}$
- e) $PI = \frac{\sum_{n=1}^t \frac{C_n}{(1+K)^n}}{I_0}$

244. Hansı halda baxılan layihələrə yatırımlar özünü doğruldur

- a) daxili gəlirlilik norması investorun kapitalla tələb olunan gəlirlilik normasına bərabərdirsə
- b) daxili gəlirlilik norması investorun kapitalla tələb olunan gəlirlilik normasından çoxdursa
- c) daxili gəlirlilik norması investorun kapitalla tələb olunan gəlirlilik normasına bərabərdirsə və daxili gəlirlilik norması investorun kapitalla tələb olunan gəlirlilik normasından çoxdursa

d) daxili gəlirlilik norması investorun kapitalla tələb olunan gəlirlilik normasından azdırsa

e) daxili gəlirlilik normasının hesablanması səmərəli deyilsə

245. $K_t - t$ addımında kapital qoyuluşu, $X_t^+ - t$ addımında kapital qoyuluşları daxil olmamaq şərti ilə xərclər, E diskont norması və N_t -hesabatın t addımında nail olunan nəticələndirsə, gəlirlilik indeksi ($G\dot{I}$) necə ifadə olunar?

a) $G\dot{I} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^t (N_t - X_t^+) \cdot \frac{1}{(1+E)^t}$

b) $G\dot{I} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^t (N_t + X_t^+) \cdot \frac{1}{(1+E)^t}$

c) $G\dot{I} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^t (N_t + X_t^+) \cdot \frac{1}{(1-E)^t}$

d) $G\dot{I} = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^t (N_t - X_t^+) \cdot \frac{1}{(1-E)^t}$

e) $G\dot{I} = \sum_{t=0}^t (N_t + X_t^+) \cdot \frac{1}{(1+E)^t}$

246. $K_t - t$ addımında kapital qoyuluşu, $X_t^+ - t$ addımında kapital qoyuluşları daxil olmamaq şərti ilə xərclər, E diskont norması və N_t -hesabatın t addımında nail olunan nəticələndirsə daxili gəlirlilik norması- DGN hansı bərabərlikdir?

a) $\sum_{t=0}^T \frac{(N_t + X_t^+)}{(1+E_{dn})} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E_{dn})}$

b) $\sum_{t=0}^T \frac{(N_t - X_t^+)}{(1+E_{dn})} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1-E_{dn})}$

c) $\sum_{t=0}^T \frac{(N_t - X_t^+)}{(1+E_{dn})} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E_{dn})}$

d) $\sum_{t=0}^T \frac{(N_t - X_t^+)}{(1-E_{dn})} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1+E_{dn})}$

e) $\sum_{t=0}^T \frac{(N_t - X_t^+)}{(1+E_{dn})} = \sum_{t=0}^T \frac{1}{(1+E_{dn})}$

247. Hansı fikir ödənilmə müddətinə uyğundur?

- a) bu müddət nağd pulların artan yekununun ilkin kapitalın ödənilməsi üçün zəruri olan illərin sayıdır.
- b) bu müddət nağd pulların artan yekununun ilkin kapitala hasilidir
- c) bu müddət nağd pulların azalan yekununun ilkin kapitalın ödənilməsinə bərabərləşməsidir
- d) bu müddət nağd pulların ilkin kapitala bölünməsinin nəticəsidir
- e) bu müddət investorun vəsaitinin ilkin kapitalının ödənilməsi üçün zəruri olan illərin sayıdır.

248. Rentabelliyn orta uçot norması ümumən necə təqdim edilir?

- a) (orta kapital qoyuluşu) / (gələcək orta xalis gəlir)
- b) $1 / (\text{orta kapital qoyuluşu})$
- c) $1 / (\text{gələcək orta xalis gəlir})$
- d) $1 - (\text{gələcək orta xalis gəlir}) / (\text{orta kapital qoyuluşu})$
- e) $(\text{gələcək orta xalis gəlir}) / (\text{orta kapital qoyuluşu})$

249. Müasir iqtisadçıların fikirlərinə görə bütün hallarda yeganə etibarlı meyar hansıdır?

- a) xalis diskontlaşdırılmış gəlir
- b) orta xalis gəlir
- c) daxili gəlirlilik norması
- d) gəlirlilik indeksi
- e) ödənmə müddəti

250. Layihənin həyata keçirilməsilə əlaqədar xərcləri diskontlaşdırmasız hesablamaq olar?

- a) qismən hesablamaq olar
- b) qəti hesablamaq olmaz
- c) a və e
- d) hesablamaq olar
- e) təqribən hesablamaq olar

Tapşırıqlar:

1. Müəssisənin daxil olduğu sahədə tutduğu yerin müəyyən edilməsi hansı meyara (kriteyiyaya) əsaslanır?
2. Müəssisənin sahədə yetkinlik səviyyələrini şərh edin.
3. Müəssisənin sahədə rəqabətlik və yetkinlik səviyyələri üzrə qurulan strateji matrisi izah edin.

MÖVZU 13. İNVESTİSİYA LAYİHƏLƏRİNİN MÜQAYİSƏSİ

1. Layihələrin müqayisəsində xalis diskontlaşdırılmış gəlirin tətbiqi

Müxtəlif investisiya layihələrinin (yaxud layihə variantlarının) müqayisəsi və onlardan ən yaxşısının seçimi ayrı-ayrı göstəricilərdən istifadə edilməklə həyata keçirilir. Həmin göstəricilərə bunlar aiddir:

- xalis diskontlaşdırılmış gəlir (XDG) və ya inteqral effekt: Layihə praktikasında bu terminlər həmçinin xalis dəyər (və ya xalis müasir dəyər), inteqral effekt, Net Present Value (NPV) kimi də istifadə olunur;

- gəlirlilik indeksi (GI) və ya mənfəətlilik indeksi, Profitability Index (PI) olaraq da tətbiq edilir.

- daxili gəlirlilik norması (DGN). Bu göstəricinin başqa adlarından da istifadə edilir: mənfəət norması, rentabellik və investisiyanın geri qaytarılma norması, Internal Rate of Return (IRR);

- ödənmə müddəti;

- iştirakçıların maraqlarını yaxud layihənin spesifikliyini əks etdirən digər göstəricilər.

Xalis diskontlaşdırılmış gəlir layihənin müəssisənin dəyərinə hansı töhfə verəcəyini müəyyən etməyə imkan verir. XDG -nin mahiyyəti müvafiq faiz dərəcəsi tətbiq etməklə layihə ilə əlaqədar olan nağd pulların gələcəkdə hərəkətə gətirilməsinin diskontlaşdırılmasından ibarətdir

$$XDG = K_0 \sum_{n=0}^t \frac{C_n}{(1 + \kappa_t)}$$

Burada K_0 -ilkin kapital qoyuluşu, C_n -n dövrünə nağd pulların hərəkətinin yekunu (müsbət yaxud mənfə), κ_t - t dövrünə faiz dərəcəsidir.

İnvestisiya layihəsinin daxili gəlirlilik norması diskontlaşdırma faiz dərəcəsinə uyğun gəlir. Bu zaman layihənin XDG -si sıfıra bərabərdir. DGN formulu XDG -nin düsturunun ümumi konsepsiyasına əsaslanır. Lakin İsveçrə iqtisadçısı D.Kossen hesab edir ki, onun tətbiqi və təfsiri (şərh edilməsi) o qədər də məntiqli deyil.

XDG əsasında bütün hesabat dövrünə görə ilkin addıma gətirilmiş cari effektin məbləği yaxud inteqral xərclərini üstələyən inteqral nəticələri müəyyən edilir.

Əgər hesabat dövrü ərzində qiymətlərin inflyasiya dəyişikliyi baş vermirsə yaxud hesabat baza qiymətləri əsasında aparılırsa, onda XDG yaxud sabit faiz dərəcəsi norması üçün inteqral effekt E_{int} aşağıdakı düsturlar üzrə hesablanır:

a) Hesabat dövrünün sabit gedərkən diskont norması

$$E_{int} = XDG = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t) \frac{1}{(1+E)^t};$$

yaxud

$$E_{int} = XDG = \sum_{t=0}^T E_t = \sum_{t=0}^T \frac{N_t}{(1+E)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{X_t}{(1+E)^t};$$

b) hesabat dövrünün illərinə görə əvvəlcədən qeydə alınan diskont normasında

$$E_{int} = XDG = \sum_{t=0}^T \frac{E_t}{(1 + E_0) \dots (1 + E)^t};$$

Burada N_t -hesabatın t addımında nail olunan nəticələr, X_t -həmin addımda həyata keçirilən xərclər, T -hesabatın səviyyəsi (obyektin ləğv edildiyi hesabatın addımının nömrəsinə bərabərdir), $E_{int} = (N_t - X_t) - t$ addımında nail olunan effektdir.

Həmin düstur üzrə hesabatın nəticələri bunları bildirir:

1. Əgər investisiya layihəsinin XDG –si müsbətdirsə, layihə effektiv hesab edilir (həmin diskont normasında). Belə olduğu təqdirdə onun qəbul edilməsi məsələsinə baxıla bilər.

2. XDG nə qədər böyükdürsə, layihə bir o qədər effektivdir.

3. Əgər investisiya layihəsi XDG mənfə olarkən həyata keçirilərsə, onda layihə effektiv deyil.

Təcrübədə həmçinin XDG -nin müəyyən edilməsi üçün şəkli dəyişdirilmiş formoldan da istifadə edilir. Bu zaman X_t -in tərkibindən (t addımında xərclərdən) kapital qoyuluşları çıxardılır:

$$XDG = \sum_{t=0}^T (N_t - X_t^+) \frac{1}{(1+E)^t} - K,$$

K - kapital qoyuluşlarının məbləğidir, yəni

$$K = \sum_{t=0}^T K_t \frac{1}{(1+E)^t},$$

Burada K_t - t addımında kapital qoyuluşu, $X_t^+ - t$ addımında kapital qoyuluşları daxil olmamaq şərti ilə xərclərdir.

Bu halda XDG kəmiyyəti gətirilmiş effektlərin məbləği və həmin məqama qədər kapital qoyuluşlarının (K) miqdarı arasında fərqi ifadə edir.

Nümunə. Hər birinin dəyəri 500.000 \$ olan A və B layihələrinə baxılır. A layihəsində birinci ilin sonuna nağd pul axını (CF) yaranmayacaq, lakin ikinci ilin sonuna 100,000 \$ məbləğində nağd pul axını olacaqdır.

B layihəsi birinci ilin sonundan etibarən və gələcəkdə (CF) 80,000 \$ məbləğində pul axını yaradacaqdır. Əgər 10% diskontlaşdırma stavkası tətbiq edilsə, onda layihələrin dəyəri belə olacaqdır:

$$XDG(A) = -500000 + \frac{100000}{0,10} \cdot \frac{1}{1,1} = 409090,$$

$$XDG(B) = -500000 + \frac{80000}{0,10} \cdot \frac{1}{1,1} = 300000$$

XDG metodikasına əsasən, A layihəsi daha yüksək dəyər təklif edir.

Lakin A layihəsi, B layihəsinin ilk dövründə artıq gəlir gətirməyəcək və pul axını yaratmayacaqdır. Bu halda, B layihəsinin seçilməsini davam etdirmək məqsədəuyğun olarmı? Yəqin ki, yox. A layihəsinin seçimi o demək deyildir ki, sa-

hibkar 1-ci dövrdə “ac” qalacaqdır. Maliyyə bazarında amortizasiya vəsaitlərinin və gəlirlərin hərəkətinin üst-üstə düşməsinə yol verilir. Əgər diskontlaşdırma dərəcəsi, sahibkarın iqtisadi sahəsində maliyyələşdirməni təmin edə biləcək şəkildə düzgün seçilmişdirsə və 10% onun kapitalına və ya qiymətinə uyğundursa, onda A layihəsinin kapitalı 37,118 \$, B layihəsinin isə yalnız 27,217 \$ səviyyəsində dövr üzrə amortizasiyaya yol verilir. Bu misal, diskontlaşdırma dərəcəsinin düzgün müəyyən edilməsinin vacibliyini göstərir.

Bərabərlikləri araşdıraq:

$$XDG(A) = C_a + \frac{C_a}{K} C_a = 37180,$$

$$XDG(B) = C_b + \frac{C_b}{K} C_b = 27270.$$

Beləliklə, XDG ən böyük dəyəri müəyyən etməyə imkan verir (həm cari kəmiyyətlərə gətirilmə, həm də sabit kəmiyyət kimi CF -in araşdırılması). Qeyd etmək lazımdır ki, XDG k -nin gətirilmiş faiz dərəcəsinin mütləq azaldılma funksiyası deyildir.

XDG tətbiq edilməklə qərarları qəbul edərək ən müsbət CF -li layihənin seçimi həlledicidir. Belə ki, bu layihələr dəyər yaradır.

Eyni zamanda, XDG meyarlarından istifadə bir çox problemlər əlaqədardır:

1. XDG -nin düsturu işarələrin dəyişməsinə həssas deyildir. Məsələn, A layihəsi x_1 nağd pulu ilə 1-ci dövrün sonunda, x_2 ilə 2-ci dövrün sonunda və x_3 ilə 3-cü dövrün sonunda $\dot{I}O$ (ilk qoyuluş) ilə kapital qoyuluşunu təmin edəcək, B layihəsi isə eyni DGN miqdarı ilə - $\dot{I}O$ ilkin qoyuluşu ilə göstərəcəkdir. Hər iki layihədə DGN -nin qiyməti bir-birinə əks olsa da, B layihəsində nağd pulların hərəkəti müvafiq dövrlərdə $-x_1$, $-x_2$ və $-x_3$ olmuşdur.

2. Bir neçə müxtəlif DGN -nin əldə edilməsi mümkündür.

3. Elə nağd pullar ola bilər ki, onlarda DGN mövcud olmasın.

Pul resurslarının müxtəlif dərəcədə təfəssilatlı göstərilməsini əks etdirən integral effektinin müəyyən edilməsi üçün fərqli düsturlar mövcuddur. Onlar hesabat dövründə müəssisədən, başqa sözlə gəlirlər və məsrəflərdən yaranır. Belə olduğu təqdirdə bütün hesabat düsturlarında amortizasiya ayırmaları kimi mühüm tərkib hissə iştirak edir. Nəzərə almaq lazımdır ki, elmtutumlu sənaye sahələrində (məs., maşınqayırmada) amortizasiya ayırmalarının payı müəssisənin ümumi gəlirinin tərkibində xüsusilə böyükdür. Bu əsas fondların mənəvi köhnəlməsi zamanı itkilərdən olan risklərin azaldılması üçün aparılan sürətləndirilmiş amortizasiya siyasətinin nəticəsidir. Belə bir vəziyyət həm də onunla şərtlənir ki, amortizasiya ayırmaları bank qoyuluşları kimi müəssisənin sərəncamında qalmaqla əlavə gəlir gətirə bilər.

2. Xalis diskontlaşdırılmış gəlirin üstünlükləri və mənfə cəhətləri

XDG və E_{int} göstəricilərinin əsas üstünlükləri, çatışmazlıqları və tətbiq sahələri cədvəl 16-də göstərilmişdir.

Rentabellik göstəricisi aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^t \frac{C_n}{(1+K)^n}}{I_0}$$

Rentabellik göstəricilərinə əsasən layihəni investisiyalandırmaq üçün göstəricisi 1-dən çox olan layihələr seçilir.

Bu göstəricinin çatışmazlığı ondadır ki, o IRR kimi layihənin ölçüsünü hesaba almır.

Gəlirlilik indeksi (GI) əldə olunan effektlərin məbləğinin kapital qoyuluşlarının kəmiyyətinə nisbətini ifadə edir:

$$GI = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^t (N_t + X_t^+) \cdot \frac{1}{(1+E)^t}$$

Gəlirlilik indeksi XDG ilə sıx əlaqədardır. O, 3 element əsasında qurulur və onun mənası kəmiyyətin XDG -si ilə əlaqəlidir: əgər XDG müsbətdirsə, onda $GI > 1$. Əksinə, əgər $GI > 1$ olduqda layihə effektiv, $GI < 1$ olanda isə effektivsizdir.

Daxili gəlirlilik norması (DGN) diskontun elə normasıdır ki, bu zaman hesablanan effektlərin kəmiyyəti qoyulmuş kapital qoyuluşlarına bərabərdir. Başqa sözlə, E_{dn} aşağıdakı bərabərliyin həll edilməsindən ibarətdir:

$$XDG = \sum_{t=0}^T \frac{(N_t - X_t^+)}{(1 + E_{dn})} = \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1 + E_{dn})}$$

İnvestisiya layihəsinin XDG hesabı E diskont normasının bəzi verilənlərində layihənin effektiv yaxud effektivsiz olması sualına cavab verə bilər. Bu halda, layihənin DGN -i hesabat prosesində müəyyən edilir və qoyulmuş kapitalın investorun tələb olunan gəlirlilik norması ilə müqayisəsi aparılır.

Verilən düstura görə hesabatın nəticələri aşağıdakıları bəlli edə bilər:

- əgər DGN investorun kapital üçün tələb olunan gəlirlilik normasına bərabədirsə və ya ondan yüksəkdirsə, bu halda nəzərdən keçirilən investisiya layihələrinə yatırılan sərmayələr özünü doğruldur. Bu zaman layihənin qəbul edilməsi məsələsinə baxıla bilər;

- əks hallarda müzakirə edilən layihəyə investisiyalar məqsəduyğun deyildir;

- əgər XDG üzrə alternativ investisiya layihələri müqayisə edilsə və DGN əks nəticələrə gətirilsə, üstünlüyü XDG -yə vermək lazımdır.

Ödənilmə müddəti dedikdə layihənin həyata keçirilməsindən başlayaraq elə vaxt intervalı başa düşülür ki, gələcəkdə onun hədudlarından kənarda inteqral effekt müsbət olaraq qalır. Başqa sözlə, bu, CF -in artan yekununun ilkin kapital qoyuluşunu ödəməsi üçün tələb olunan illərin sayıdır.

Layihənin həyata keçirilməsilə əlaqədar xərcləri və məsrəfləri diskontlaşdırma ilə və ya onun iştirakı olmadan da həssaslaşdırmaq olar. Bu göstəricilərin hesablanma qaydası, investisiya layihələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi və onların maliyyələşdirilməsi üçün seçim metodikasına dair tövsiyələrdə ətraflı izah edilmişdir.

Cədvəl 16.

XDG və E_{int} göstəricilərinin üstünlükləri, çatışmazlıqları və tətbiq sahələri

№	Üstünlüklər	Xarakteristikalar
1	2	3
1	Üstünlük	Hesabat dövrünün illərinə görə gəlirlərin və xərclərin bölüşdürülməsinə vaxt amilinin və qeyri-bərabərliyin təsiri nəzərə alınır. Bu, hesabat dövrünün ilkin mərhələsində gələcək gəlirlərin və xərclərin gətirilməsi yolu ilə investisiya layihəsinin investorları və digər iştirakçılarının hər bir layihə variantı üzrə imtiyazları nəzərə almasına imkan verir.
2	Çatışmazlıq	Hesabat dövrünün müəyyən edilməsi, bank faizinin və diskont normasının proqnozlaşdırılması, eləcə də məhsul, xammal və digər resursların qiymət dəyişikliyinə çətinliyi.
3	Tətbiq sahəsi	E_{int} və XDG göstəriciləri vaxt amilini nəzərə alan diskontlaşdırma göstəricilərinin böyük üstünlüyü sayəsində geniş tətbiq sahəsinə malikdir. Hesabat dövrünün davamiyyəti 2-3 il olan layihələrin təhlili üçün tətbiq edilir.

Effektivlik meyarı kimi ödənilmə müddətinə əsaslanmaqla ən kiçik ödənilmə dövrü olan layihə seçilir.

Məsələn, Layihə hazırda X dəyərinə malikdir və 1-ci dövrün sonuna CF yekunu X olacaqdır. Beləliklə onun ödənilmə müddəti 1 il olacaqdır.

Lakin əgər yüksək inflyasiya və həmçinin nağd pulun hərəkəti risklə əlaqədar olarsa yəqin ki, layihə cəlbedici deyildir. Ödənilmə müddəti- XDG -in qiymətinin müsbət olması üçün layihəyə neçə ilin tələb olunması nöqteyi-nəzərindən qiymətləndirmənin şəklinin dəyişdirilməsinə cəhdlər edilmişdir. Buna baxmayaraq belə yanaşma riskli layihələrin seçimini aradan qaldırır, onda *bəsirətsizlik* (uzağı görə bilməmək) xüsusiyyəti vardır. Belə ki, bu bir neçə investisiya təkliflərindən düzgün seçim etmək imkanı verir. Bu yüksək mənfəət gətirəcək qısamüddətli layihələrin seçiminə və uzunmüddətli layihələrin diskriminasiyasına (bərabər tutulmamasına) gətirə bilər.

Rentabelliyn orta uçot norması. Bu meyar bir neçə düstur ilə ifadə edilə bilər. Onlardan daha ümumi olanını belə təqdim etmək olar:

Gələcək orta xalis gəlir

Orta kapital qoyuluşu

Lakin bu meyarı aşağıdakı səbəblərə görə etibarlı saymaq olmaz:

- Bu real CF -ə yox mühasibat hesabatlarının məlumatlarına əsaslanır. Məsələn, amortizasiyanın real iqtisadi əhəmiyyəti, vergi ödəmələrinin və mümkün güzəştlərin məhz onunla əlaqədar olmasına baxmayaraq, belə hesabatlılıqda əks etdirilmir. Amortizasiya real olaraq pul dövriyyəsinin hərəkəti ilə əlaqədar deyildir. O, yalnız vergi ayırmalarının həcminə təsir edən dərəcədə əhəmiyyətliidir.

- Pul vəsaitlərinin dəyərliliyinə vaxt amili və digər kapital qoyuluşlarının həyata keçirilməməsi ilə əlaqədar olan “istifadə edilməyən məsrəflər” amilinin təsiri nəzərə alınmır.

Qeyd edək ki, cari qiymətlərə gətirilməklə meyarlardan istifadə edərkən istifadə edilməyən məsrəflər diskontlaşdırma faiz dərəcəsinə qoyulmuşdur.

- İnvestisiya qoyan firma üçün layihənin qəbul edilə bilən həddləri mütləq şərt olaraq qəbul edilir. Yuxarıdakı düsturlarla təqdim edilən bəzi variantlar bu meyarların çatışmazlıqlarını qismən aradan qaldırmağa imkan verir. Lakin onların rəşional olması hələ də şübhəlidir.

Bir sıra müəasir iqtisadçıların fikirlərinə görə bütün hallarda yeganə etibarlı meyar *XDG* hesab edilir. Bu zaman *DGN* və rentabellik göstəriciləri şüurlu qərar qəbul etməyə imkan verir, lakin onları ehtiyatla tətbiq etmək lazımdır. Diskontlaşdırılmaya əsaslanmayan metodikaya, məsələn ödənilmə dövrünə yaxud rentabelliyn uçot normasına ümid etmək tövsiyə edilmir.

Test 13 (251-262)

251. İnvestisiya layihələrinin biznes ideyası formalaşdıqdan sonra müəssisədə bu ideyanın həyata keçirilə bilməsi üçün nə edilməlidir?

- a) müəssisənin strateji planları müəyyən edilməlidir
- b) müəssisənin istehsal daxili ehtiyatları müəyyən edilməlidir
- c) təşkilatın aid edildiyi sahədə tutmuş olduğı yer təyin olunmalıdır
- d) təşkilatın antiböhranlı şəraitdə idarəetmə imkanları müəyyən edilməlidir
- e) müəssisənin düşdüğü vəziyyət təhlil edilməlidir

252. Təşkilatın sahədəki yerini müəyyənləşdirmək üçün aparılan təhlil neçə meyara əsaslanır?

- a) 3 b) 4 c) 5 d) 2 e) 1

253. Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sahədəki mövqeyini müəyyənləşdirmək üçün aparılan təhlilin əsaslandığı meyar nə ola bilər?

- a) müəssisənin sahədə durğunluq səviyyəsi
- b) müəssisənin sahədə inkişaf səviyyəsi
- c) müəssisənin sahədə tənəzzül səviyyəsi
- d) müəssisənin sahədə sabillik səviyyəsi
- e) müəssisənin sahədə yetkinlik səviyyəsi

254. Müəssisənin daxil olduğu sahədə tutduğu yeri müəyyən etmək üçün aparılan təhlilin əsaslandığı meyarı göstərin

- a) müəssisənin sahədə rəqabətlik qabiliyyəti
- b) müəssisənin sahədə innovasiya qabiliyyəti
- c) müəssisənin sahəyə təsiretmə qabiliyyəti
- d) müəssisənin sahədə hökmranlıq qabiliyyəti
- e) müəssisənin bazar tələbatını ödəmə qabiliyyəti

255. Müəssisənin sahədə neçə yetkinlik səviyyəsi vardır?

- a) 3 b) 4 c) 5 d) 2 e) 1

256. Müəssisənin sahədə yetkinlik səviyyəsi hansı inkişaf səviyyələrinə aid edilə bilər?

- ① embrional (yaranma)
- ② innovasiya
- ③ qeyri-dayanıqlı
- ④ effektiv
- ⑤ inkubator
- ⑥ imitasiya
- ⑦ rəqabətsiz
- ⑧ inkişaf edən
- a) ③ ④
- b) ②

- c) ⑤ ⑦
- d) ⑥
- e) ① ⑧

257. Müəssisənin sahədə yetkinlik səviyyəsinin inkişaf səviyyələrini göstərin

- ① qeyri-dayanıqlı
- ② innovasiya
- ③ yetkin
- ④ effektiv
- ⑤ inkubator
- ⑥ imitasiya
- ⑦ tənəzzülə gedən
- ⑧ rəqabətsiz
- a) ③ ⑦
- b) ②
- c) ⑤ ④
- d) ⑥
- e) ① ⑧

258. Daxil edildiyi sahənin təşkilatları ilə müqayisə olunan sahədə təşkilatın durumu göstərilən hallardan hansına aid edilə bilməz?

- a) hökmran
- b) güclü
- c) əlverişli
- d) dayanıqsız
- e) proqram-məqsədli

259. Layihənin ilkin şərtlərinə baxıldıqdan sonra hansı göstəricilər üzrə matris qurulur?

- a) diskont norması
- b) müəssisənin sahədə rəqabətlik və yetkinlik səviyyələri

c) müəssisənin sahədə innovasiya və diskriminasiya səviyyələri

d) müəssisənin sahədə gəlirlilik və stabillik səviyyələri

e) müəssisənin sahədə dayanıqlılıq səviyyəsi

260. Sahənin yetkinlik mərhələləri və rəqabətlik dərəcəsinə uyğunluğuna görə tərtib olunan matris necə adlanır?

a) böhran matrisi

b) strateji matris

c) 3 ölçülü matris

d) stabil inkişaf matrisi

e) taktiki matris

261. Sahənin yetkinlik dövrü və rəqabətliyə uyğun tərtib olunan strateji matrisdə müəssisənin a_{11} vəziyyətinə hansı strategiya uyğundur?

Təşkilatın sahədə rəqabətliyi	Təşkilatın yetkinlik dərəcəsi			
	Yaranma	İnkişaf	Yetkin	Tənəzzülə gedən
Hökmranlıq edən	a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{14}
Güclü	a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{24}
Əlverişli	a_{31}	a_{32}	a_{33}	a_{34}
Qeyri-dayanıqlı	a_{41}	a_{42}	a_{43}	a_{44}
Zəif	a_{51}	a_{52}	a_{53}	a_{54}

a) bazarda bazar payının artırılması strategiyası

b) bazar mövqeyindən çıxmaq, mövqeyi dayandırmaq strategiyası

c) müəssisənin sürətli investisiya strategiyası

d) bazar mövqeyindən çıxmaq, mövqeyi dayandırmaq strategiyası və mövqeyi və bazar payını saxlamaq strategiyası

e) mövqeyi və bazar payını saxlamaq strategiyası

262. Sahənin yetkinlik mərhələsi və rəqabətlik səviyyəsinə uyğun qurulan strateji matrisdə müəssisənin a_{31} vəziyyətinə hansı strategiya uyğundu?

Təşkilatın sahədə rəqabətlik səviyyəsi	Təşkilatın yetkinlik səviyyəsi			
	Yaranma	İnkişaf	Yetkin	Tənəzzülə gedən
Hökmrən	a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{14}
Güclü	a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{24}
Əlverişli	a_{31}	a_{32}	a_{33}	a_{34}
Qeyri-dayanıqlı	a_{41}	a_{42}	a_{43}	a_{44}
Zəif	a_{51}	a_{52}	a_{53}	a_{54}

- a) bazarda bazar payının artırılması strategiyası
- b) bazar mövqeyindən çıxmaq, mövqeyi dayandırmaq strategiyası
- c) müəssisənin sürətli investisiya strategiyası
- d) bazar mövqeyindən çıxmaq, mövqeyi dayandırmaq strategiyası və mövqeyi və bazar payını saxlamaq strategiyası
- e) mövqeyi və bazar payını saxlamaq strategiyası

Təpşırıqlar:

1. Layihələrin müqayisəsi və onlardan yaxşısının seçilmində hansı göstəricilərdən istifadə edilir?
2. Layihələrin müqayisəsində xalis diskontlaşdırılmış gəlir necə hesablanır?
3. Xalis diskontlaşdırılmış gəlirin üstünlükləri və çatışmazlıqlarını şərh edin.
4. Ödənilmə müddəti dedikdə nə başa düşülür?
5. Rentabelliyn orta uçot norması necə təqdim edilə bilər?
6. Rentabelliyn orta uçot norması meyarını hansı səbəblərdən etibarlı saymaq olmaz?

MÖVZU 14. LAYİHƏLƏRƏ VƏ PROQRAMLARA SƏRMAYƏLƏRİN CƏLBEDİCİLİYİ

1. Sərmayə cəlbediciliyini təyin edən amillərin iki qrupu

Yenilikçilik layihə və proqramlarına sərmayələrin cəlbedici olma faktorları şərti olaraq iki qrupa ayrılır: maliyyə-iqtisadi və iqtisadiyyatdan kənar qruplar. Bir çox məqamlarda investorları cəlb edən maliyyə parametrlərinin yüksək olmasıdır. Amma ayrı-ayrı hallarda yenilikçi yeniliyin iqtisadi nöqtəyi-nəzərdən birbaşa qeyri-cazibədar olmasına baxmayaraq bu yeniliyi həyata keçirməyə məcburdur. Məsələn, ekoloji layihələr çox zaman mənfi maliyyə parametrlərinə malik olmasına rəğmən özünün yüksək imicinin keşiyində duran firmalar bu sahədə aktiv işləyirlər.

Adı çəkilən ikinci qrup amillərə, həyata keçirilən ideyanın və innovator təşkilatın sahə mənsubiyyətini nümunə göstərmək olar. Yenilikçilik layihəsi olduqca cəlbedici olsa da, yeniliyi həyata keçirən təşkilatın layihəni yerinə yetirmək üçün lazımı təcrübəyə sahib olmaması səbəbindən layihə rədd edilə bilər. Əgər sahələrarası diversifikasiyaya önəm verilsə, təşkilat bazarın alternativ seqmentlərini tapmağa məcbur qalır. Keçid dövrü üzrə səciyyəli dəyişikliklər həyata keçirildiyi şərhitində RF-da özünün bazar seqmentini tələbə uyğun operativ formada dəyişməyə nail olan müəssisələr maliyyə-təsərrüfat nöqtəyi-nəzərdən çox yaxşı vəziyyətdə qaldılar. Məsələn, QAZ SC-nin idarəçiliyi iri tonnajlı yük daşıyanlarına tələbatın böhranlı səviyyədə azalacağını anında duymuş ZİL SC-nin mecnementi isə bu proqnozlaşdırmanı nəzərə almamışdır. Yekunda Qorki Avtomobil müəssisəsinin əməkdaşları Qazel adlı təzə tanınmış kiçik yük maşını buraxmaqla bazardakı yeni seqmenti ələ ala bilmişdir. Bu da təşkilatın özünü ödəmə qabiliyyətinin saxlanmasına gətirib çıxarmışdır.

Moskvadakı maşınqayırma müəssisəsində isə ağır tonnajlı yük maşınlarının istehsalının davam etməsinə baxmayaraq onlara bazarda tələb yaranmamışdır. Bazardakı seqmentin dəyişməsi yalnız 4 il sonra baş verdi və nəticədə rəqabət üstünlüyü itirildi. ZİL SC-nin 1997-ci ildə maliyyə vəziyyəti səbəbindən müflisləşməsi ilə bağlı qərar qəbul etməsi lazım oldu. Sahəyə görə qoyuluşların cəlbediciliyi, yenilikçi firmanın strategiyası ilə müəyyən edilir. Bu səbəbdən, innovasiyaların bazarlarında innovasiyanın rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsi üçün sahəyə uyğun marketing təhlili aparılır. Eyni zamanda sahə üzrə vəsaitlərin cəlbediciliyinin ayrı-ayrı reytingləri qurulur. Məsələn, 1996-cı ildə Rusiya hökumətinin yanında Qiymətli Kağızlara üzrə Dövlət Komissiyası xarici investisiyaların cəlb edilməsi imkanlarını araşdırmışdır. Nəticədə Rusiya iqtisadiyyatının sərmayə qoyuluşu nöqtəyi-nəzərindən daha cəlbedici sahələrinin rabitə və metallurgiya, neft və qaz hasilatı, elektrik energetikası olması təyin olunmuşdur. Sərmayədarlar üçün yeniliyin cəlbediciliyini təyin edən əsas qeyri-iqtisadi faktor innovatorların imicləri və nüfuzlarıdır.

Cədvəl 17.

İnnovasiya layihələrinə investisiyaların yatırılması üçün təkliflərə nümunələr (Rusiya KİV materiallarına əsaslanaraq)

Müəssisənin adı	Layihənin məqsədi	Layihənin dəyəri, \$	Gözlənilən gəlirlilik, %	Layihənin xərcinin ödənilmə müddəti, il	İştirak forması
1	2	3	4	5	6
Ramensk Texnopribor təcrübə zavodu	-istehsalın genişlənməsi və modernləşməsi, yeni işləmələrin tətbiqi, bank texnikası və avadanlığı sahəsində yeni məhsulların mənimləməsi	2 mln.	70	2	Xarici investorun iştirak forması: səhmdar kapitalında pay, güzəştli kredit, kompensasiya sazişi

1	2	3	4	5	6
Retsikl SC (Leningrad vilayəti)	-rezin kordlu işlənmiş şinlərin təkrar emalının təşkil edilməsi- rezin qırıntıları istehsalının təşkil edilməsi	1,5 mln. manat, o cümlədən: avadanlıq üçün 1.050 min manat, inşaat və quruluş işləri üçün 280 min manat, istehsalın hazırlanmasına isə 170 min manat.	55	2,5	Xarici investorun qaydası: SC-nin əmlakı ilə təmin edilmiş güzəştli kredit.
Orta Volqa kimyəvi maddələr zavodu	İldə 65 min ton kaustik soda və 56,7 min ton xlor istehsal gücünə malik olan kaustik soda və xlorun membran metodu ilə istehsalının təşkili.	120 mln	27	5	Xarici sərmayədarın iştirak üsulu: güzəştli kredit, müştərək müəssisənin yaradılması
Jiqulyovsk radio zavodu	- rəqəmli mini ATS-lər tətbiq edilməklə telekommunikasiya şəbəkələrinin yaradılması, sənaye miqyasında istehsalı, dəstəkləndirilmiş şəkildə satışı və istismarı	64.6 mln	32	4	Xarici investorun iştirak forması: güzəştli kredit
Yarım keçirici cihazlar zavodu (Zim Dövlət sənaye müəssisəsinin filialı)	- optik tiristorların mütərəqqi texnologiya əsasında istehsalının mənimsənilməsi; intellektual modulların optik tiristorlar əsasında istehsalının təşkili	20.93 mln	38	3	Xarici investorun iştirak forması: güzəştli kredit

Rusiya ərazisində sərmayə qoyuluşları baxımından ağır maşınqayırma sektoru ən cəlbedici sahələrdən biri hesab edilmir. Uralmaş SC holdinqinin maliyyə məsləhətçisi və idarəçisi

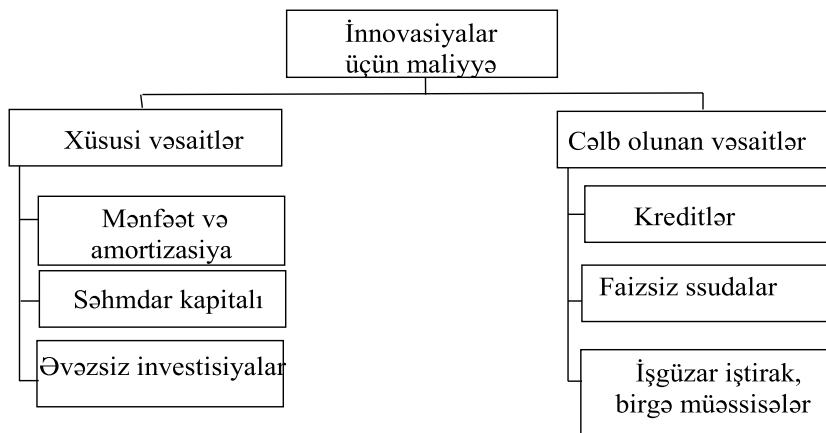
Bioproses şirkəti idi. Onun yüksək maliyyə nüfuzu, adıçəkilən ölkənin ağır sənaye sektorunda irimiqyaslı təşkilati dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün əlavə kapitalın cəlb olunmasına şərait yaratdı. Hal-hazırda Uralmaş müəssisələr qrupu sahə mənsubiyyətini qoruyaraq, öz balans strukturunu və maliyyə parametrlərinin uyğunluğunu tam şəkildə təmin edib.

2. Sərmayə mənbələrinin kateqoriyaləşdirilməsi

Kapital cəlbəediciliyi iqtisadi nöqtəyi-nəzərdən həm innovasiyanın daxili xarakteristikaları (layihənin reallaşdırılması müddəti, investisiyaların gəlirliliyi və s.), eləcə də maliyyə vəsaitlərinin (onların mənbələrinin) cəlb olunması şərtlərilə təyin olunur (şəkil 7).

İnnovasiya fəaliyyətinə kapital qoyuluşu həm xüsusi, həm də cəlb olunan resurslar sayəsində yerinə yetirir. İndiki dövrdə AR-nın təşkilatları üzrə kapitalın başlıca mənbəyi onların özlərinin gəlirləri və amortizasiya ayırmalarıdır. Bununla yanaşı yenilikçiliyin reallaşdırılması üzrə qoyuluşlar sponsorların maliyyə resursları kimi yaxud natural formada təmənnasız maliyyə qoyuluşları hesabına genişlənə bilər.

Qərbdə firmaların xüsusi resurslarının çoxaldılmasının yayılmış metodu səhmlərin emissiyasıdır. Ancaq, xüsusi resursların başqa qaynaqlarından fərqli olmaqla, bu vəsait puludur. Belə ki, səhmdarlar səhmi əldə etməklə dividendlər gözləyirlər. Dividentlərin yetərli olmaması innovasiya fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi üzrə buraxılan yeni səhmlərin yerləşdirilməsinin mümkünsüzlüyünə gətirib çıxara bilər. Ölkəmizdə korporativ münasibətlər hələ formalaşma mərhələsindədir. Bu səbəbdən yenilikçi fəaliyyətlə bağlı qiymətli kağızların emissiyası yalnız çox nadir hallarda həyata keçirilir.



Şəkil 7. İnnovasiya fəaliyyəti üzrə investisiyaların mənbələrinin qruplaşdırılması

Faizsiz ssudalar istisna olmaqla, cəlb edilən vəsaitlər qaytarılma, müddət və ödənişlilik prinsiplərinə əsaslanaraq təqdim edilir. Başqa sözlə, bu resurs növləri müxtəlif formalarda kreditlərlə əlaqəlidir. Kredit verilməsinin ənənəvi üsulu ilə yanaşı, innovasiyada lizinq, forfeytinq və frayçayzing də geniş tətbiq edilir.

Lizinq maşın və avadanlıqların 20 il müddətində uzunmüddətli icarəsi ilə bağlıdır. Bu zaman icarəyə verən öz gücünə lazımı avadanlıq alaraq onu icarəçiyə təqdim edir. Avadanlığın mülkiyyət hüququ onu icarəyə verənin üzərində qalır. Belə müqavilənin dövrü bitdikdə, icarəçi götürülən mülkiyyəti icarəyə verənə qaytara yaxud da lizinq obyektini qalıq dəyərilə əldə edə bilər. İcarəyə götürülən əmlakın istismar dövründə icarəçi mülkiyyətdən istifadəyə görə haqq verir. Bura mülkün amortizasiyası və icarəyə verənin gəliri aiddir.

Forfeytinq-elə bir maliyyə əməliyyatıdır ki, nəticədə kommersiya krediti bank kreditinə çevrilir. İnnovasiyalar üzrə yetərinə resurs olmayanda investor veksellər təqdim edir. Onların ödəniş dövrləri zaman baxımından müntəzəm paylanır.

Beləliklə, investor ödənilmə üzrə möhlət və ödənişin təmin edilməsinə görə bank zamanəti əldə edir. Bu cür əməliyyatlar yenilikçi maliyyə tərəfdaşlarının etibarlılığının təminatıdır.

Françayzinq ən effektiv maliyyələşmə sxemi hesab edilir, böyük vəsaitlər cəlb edərək yeniliklərin yayılmasına töhfə verir. Fransız müqaviləsi çərçivəsində innovatora yalnız maliyyə resursları deyil, həm də firmanın nüfuzu, qeyri-maddi aktivləri (texnologiyalar, nou-hau), ticarət nişanı və digər üstünlüklər təqdim edilə bilər. Kredit və lizinqin üstün xüsusiyyətləri frayçanzinqdə birləşərək özünü göstərir.

Innovasiyanın maliyyələşdirilməsinin əsas hərəkətverici qüvvəsi, onun öz vəsaitləri ilə yanaşı, cəlb edilən resurslardan asılı olaraq reallaşmasıdır. Lakin xüsusi və cəlb edilən maliyyə resursları ilə maliyyələşdirmədə innovasiyalar üçün əsas məsələ qoyuluşların qiymət parametridir.

Kapitalın qiyməti (cost of capital) dedikdə, maliyyə vəsaitlərindən istifadə etmək üçün ödənilən ümumi məbləğin, həmin mənbələrin ümumi həcminə bölünməsi nəzərdə tutulur. Burada qoyuluşun çəki əmsalının tətbiq olunan dəyəri, kapital mənbəyinin qiyməti və həmin mənbənin firmanın ümumi kapitalındakı nisbi çəkisi mühüm rol oynayır.

$$WACC = \sum Ki \times d_{i=1}$$

Burada WACC (Weighted Average Cost of Capital) kapitalın orta çəkilməmiş qiyməti; Ki – i -ci kapital mənbəyinin qiyməti; d_i – firmanın kapitalında i -ci kapital mənbəyinin payıdır.

Xüsusi kapitalın dəyəri, firmanın öz vəsaitlərində səhmdar kapitalının payına uyğun olaraq innovatorun dividend siyasəti ilə müəyyən edilir.

$$C_s = p \times \frac{U}{U + A + M + B}$$

Burada C_s öz kapitalının dəyəri; p – dividendlərin firmanın bazar kapitallaşmasına nisbəti; U – səhmdar kapitalı; A

– amortizasiya fondu; M – mənfəət; B – əvəzsiz daxil edil-mələr.

Yeniliklərin özünü maliyyələşdirilməsindən ötürü xüsusi kapitalın dəyəri rentabelliğin aşağı həddi sayılır: gəlirlilik dövründə innovasiyaların yerinə yetirilməsinə dair qərarlar kapitalın dəyərindən az olmaqla firmanın əsas maliyyə parametrlərini kəskin pisləşdirir, innovatorun ödənilmə qabiliyyətinin pozulmasına və müflis olmasına səbəb ola bilər. Kənar sərmayə-dar üçün innovatorun şəxsi kapitalının dəyəri qoyulan resursla-rın qayıtmasının zəmanəti, investisiya obyektlərinin maliyyə dayanıqlılığının kifayət qədər olması göstəricisidir. Cəlb olu-nan kapitalın dəyəri, əldə edilən maliyyə vəsaitinə görə orta fa-iz dərəcəsi kimi müəyyən edilir:

$$C_{inv} = \frac{\sum_{j=1}^m K_j \times V_j}{\sum_{j=1}^m V_j}$$

Burada C_{inv} -cəlb olunan kapitalın dəyəri; K_j -maliyyə qo-yuluşunun cəlb olunması faiz dərəcəsi (əvəzsiz ssudalar üzrə $K_j=0$), illik faizlə; V_j -cəlb olunan resursların həcmi; m -cəlb edilən resursların mənbələrinin miqdarıdır.

Cəlb edilən kapitalın dəyəri daxili və xarici amillərə bağ-lıdır. Birinciyə öncə innovatorun işgüzar reputasiyası aid olu-nur. Bu reputasiyaya yalnız maliyyə parametrləri deyil, eyni zamanda aşağıda qeyd olunan faktorlar da təsir göstərir:

1. Yüksək rəhbərliyin etibarlılığı
2. Şirkətin imici
3. Tərəfdaşlarla və rəqiblərlə əlaqələr.
4. Siyasi dəstək və digər faktorlar.

Cəlb edilən kapitalın dəyərində təsir edən xarici amillər isə bunlardır:

- makroiqtisadi mühit (inflyasiya səviyyəsi, Mərkəzi Bankın yenidən maliyyələşdirmə faizi, ÜDM-in artım tempi və s.).
- dövlətin investisiya siyasəti

Kapitalın qiyməti, layihənin mənfəətliliyinin aşağı səviyyəsini və innovasiyanın mənfəət normasını müəyyənləşdirir. Nəticədə, innovator layihəni həyata keçirmək qərarını verərkən bu amilləri nəzərə almalıdır:

- xüsusi kapitalın qiyməti;
- cəlb olunan kapitalın dəyərini;
- kapitalın strukturunu (xüsusi və cəlb olunan resurların nisbəti).

Adı çəkilən faktorların kapitalın dəyər parametrinə inteqrasiyası layihənin kapital cəlbədiciliyinin təyin olunması üzrə bazis sayılır.

Test 14 (263-290)

263. Layihələrin kapital cəlbədiciyi faktorları hansıdır?

- a) maliyyə-iqtisadi və biznesdən kənar amillər
- b) daxili və iqtisadiyyatdan kənar amillər
- c) maliyyə-iqtisadi və xarici amillər
- d) iqtisadi-riyazi və innovasiya amilləri
- e) beynəlxalq hüquqi amillər

264. Əksər hallarda aşağıdakılardan investoru hansı cəlb edir?

- a) texnoloji göstəricilər
- b) texniki-iqtisadi göstəricilər
- c) istehsal göstəriciləri
- d) bazar payı göstəriciləri
- e) maliyyə göstəriciləri

265. İnnovator iqtisadi baxımdan cəlbədici olmayan hansı yeniliyi reallaşdırmağa məcburdur?

- a) neft-qaz sektorundakı tədbirləri
- b) ekoloji tədbirləri

- c) texniki-texnoloji tədbirləri
- d) bazar segmentindəki tədbirləri
- e) istehsalın diversifikasiyası tədbirlərini

266. İnnovasiyaların investisiya cəlb ediciliyinin iqtisadiyyatdan kənar amilinə hansı aiddir?

- a) innovator müəssisənin maliyyə vəziyyəti
- b) innovator müəssisənin sahədə təcrübəsizliyi
- c) innovator müəssisənin sahəvi mənsubiyyəti
- d) innovator müəssisənin alternativ segment axtarması
- e) innovator müəssisənin sahədə üstünlüyü

267. Yenilikçilik layihəsi olduqca cəlb edici olarsa hansı səbəbdən rədd edə bilər?

- a) firmanın layihə reallaşdırılacaq sahəni yetərinə öyrənməməsi
- b) firmanın layihənin reallaşdırılması üçün kifayət qədər maliyyəsinin olmaması
- c) firmanın layihə reallaşdırılacaq sahəni hərtərəfli bilməsi
- d) təşkilatın layihə reallaşdırılacaq sahədə yetərli iş təcrübəsinin olmaması
- e) firmanın layihə reallaşdırılacaq sahəni operativ dəyişdirə bilməməsi

268. İnnovasiyalar üçün cəlb olunan vəsaitlərə daxildir?

- a) kreditlər
- b) faizsiz ssudalar
- c) birgə müəssisələr
- d) işgüzar iştirakçılar
- e) amortizasiya fondları

269. İnnovasiyanın sərmayədara görə cəlbediciliyini müəyyənləşdirən əsas qeyri-iqtisadi faktor hansıdır?

- a) innovatorun etibarı və imici
- b) innovatorun reyting dərəcəsi
- c) innovatorun yetkinliyi və səriştəsizliyi
- d) innovatorun təşkilatçılığı
- e) innovatorun cəlbediciliyi və güzəştə getməsi

270. İnnovasiyalar üçün xüsusi maliyyə vəsaitlərinə aid deyil?

- a) mənfəət
- b) faizsiz ssudalar
- c) əvəzsiz investisiyalar
- d) səhmdar kapitalı
- e) amortizasiya

271. İnnovasiyalar üçün cəlb olunan vəsaitlərə daxil edilmir?

- a) kreditlər
- b) faizsiz ssudalar
- c) birgə müəssisələr
- d) işgüzar iştirakçılar
- e) amortizasiya fondları

272. Azərbaycan müəssisələri üçün investisiyaların əsas mənbəyi hansıdır?

- a) kreditlər
- b) ianələr
- c) müəssisənin mənfəəti və amortizasiya ayırmaları
- d) müəssisənin mənfəəti
- e) amortizasiya ayırmaları

273. Ümumilikdə innovasiya fəaliyyəti hansı mənbənin hesabına genişləndirilə bilər?

- a) Beynəlxalq Valyuta Fondu
- b) investisiya fondunun

- d) sosial-müdafiə fondunun
- c) amortizasiya fondunun
- e) Prezidentin Ehtiyat Fondu

274. Ölkəmizdə innovasiya fəaliyyəti hansı mənbənin hesabına genişləndirilə bilər?

- ① Beynəlxalq Valyuta Fondu
 - ② amortizasiya fondu
 - ③ investisiya fondu
 - ④ sığorta fondu
 - ⑤ fond birjası
 - ⑥ beynəlxalq valyuta fondu
 - ⑦ Dünya Bankı
 - ⑧ sponsorların maliyyə köməyi
 - ⑨ ipoteka fondu
 - ⑩ kredit ittifaqları
- a) ① ⑩
 - b) ② ⑨
 - c) ③ ⑧
 - d) ④ ⑦
 - e) ⑤ ⑥

275. Qərbdə şirkətin xüsusi vəsaitlərinin artırılmasının məşhur üsulunu göstərin

- a) kreditlərin alınması
- b) səhmlərin emissiyası
- c) faizsiz ssudalar
- d) ianələr
- e) maliyyə institutlarının maliyyələşdirilməsi

276. Cəlb edilən kapital hansı şərtlərlə verilir?

- a) qaytarılmamaqla
- b) uzunmüddətli
- c) qaytarılmamaqla və qaytarılmaqla

- d) müddətli
- e) qaytarılmaqla

277. Lizing nədir?

- a) maşın və avadanlıqların 20 ilə qədər uzunmüddətli icarəsidir
- b) texnologiyanın 20 ilə qədər uzunmüddətli icarəçiyə verilməsidir
- c) ötürücü qurğuların 30 ilə qədər uzunmüddətli icarəsidir
- d) maşın və avadanlıqların mülkiyyət hüququnun 20 ilə qədər dəyişdirilməsidir
- e) cihazların 35 ilə qədər uzunmüddətli saxlanmasıdır

278. Lizing müqaviləsinin müddəti başa çatdıqda, icarəçi icarəyə götürdüyü əmlakla nə edə bilər?

- a) icarəyə verənə qaytara bilər
- b) başqa təşkilata sata bilər
- c) lizing obyektini qalıq dəyərlə satın ala bilər
- d) icarəyə verənə qaytara bilər və lizing obyektini qalıq dəyərlə satın ala bilər
- e) məhkəmə yolu ilə özəlləşdirə bilər

279. Fransız müqaviləsi əsasında innovatora hansı dəyərlər verilir bilməz?

- a) texnologiyalar
- b) nou-haular
- c) ticarət nişanı
- d) amortizasiya fondu
- e) firmanın reputasiyası

280. K_i – i -ci kapital mənbəyinin qiyməti; d_i – firmanın kapitalında i -ci kapital mənbəyinin payıdırsa WACC (Wighted Average Cost of Capital) düsturunu göstərin

$$a) WACC = \sum_{i=1}^n K_i + d_i$$

$$b) WACC = \sum_{i=1}^n K_i - d_i$$

$$c) WACC = \sum_{i=1}^n K_i \times (1 - d)_i$$

$$d) WACC = \sum_{i=1}^n K_i \times d_i$$

$$e) WACC = \sum_{i=1}^n K_i \times (1 + d)_i$$

281. p – dividendlərin firmanın bazar kapitallaşması-na nisbəti; U – səhmdar kapitalı; A – amortizasiya fondu; M – mənfəət; B – əvəzsiz daxil edilmələrdirsə C_s -xüsusi kapitalın qiyməti hansıdır?

$$a) C_s = p \times \frac{U + M}{U + A + B}$$

$$b) C_s = p \times \frac{U - B}{U + A + M}$$

$$c) C_s = p \times \frac{A + U}{U + M + B}$$

$$d) C_s = p \times \frac{U}{U + A - M + B}$$

$$e) C_s = p \times \frac{U}{U + A + M + B}$$

282. K_j -maliyyə qoyuluşunun cəlb olunma faiz dərəcəsi (əvəzsiz ssudalar üzrə $K_j=0$), illik faizlə; V_j -cəlb olunan resursların həcmi; m -cəlb edilən resursların mənbələrinin miqdarıdırsa C_{inv} -cəlb olunan kapitalın dəyəri düsturunu göstərin:

$$a) C_{inv} = \frac{\sum_{j=1}^m K_j \times V_j}{\sum_{j=1}^m V_j} - 1$$

$$b) C_{inv} = \frac{\sum_{j=1}^m K_j \times V_j}{\sum_{j=1}^m V_{j=1}}$$

$$c) C_{inv} = \frac{\sum_{j=1}^m K_j \times V_j}{\sum_{j=1}^m V_{j=1}} + 1$$

$$d) C_{inv} = \frac{\sum_{j=1}^m V_j}{\sum_{j=1}^m V_{j=1}}$$

$$e) C_{inv} = \frac{\sum_{j=1}^m K_j}{\sum_{j=1}^m V_{j=1}}$$

283. Cəlb olunan kapital hansı amillərdən asılıdır?

- a) daxili
- b) siyasi
- c) iqtisadi
- d) daxili və xarici
- e) xarici

284. İnnovatorun işgüzar reputasiyasına hansı təsir göstərmir?

- a) tərəfdaşlarla və rəqiblərlə yaranmış qarşılıqlı münasibətlər sistemi
- b) imic
- c) ali menecmentin nüfuzu
- d) siyasi dəstək
- e) dövlətin investisiya siyasəti

285. Cəlb edilən qoyuluşun dəyərinə təsir göstərən xarici faktorlar hansılarla təyin olunmur?

- ① makroiqtisadi vəziyyət
- ② sponsorların maliyyə köməyi
- ③ Mərkəzi Bankın təkrar maliyyələşdirmə stavkası
- ④ inflyasiya səviyyəsi
- ⑤ ÜMM-in yüksəlməsi

- ⑥ dövlətin kapital qoyuluşu siyasəti
 - ⑦ maliyyə bazarındakı şərait
 - ⑧ makroiqtisadi situasiya və inflyasiya
- a) ① b) ② c) ③ ⑧ d) ④ ⑦ e) ⑤ ⑥

286. İnnovator layihənin yerinə yetirilməsi qərarlarının qəbulunda aşağıdakı amillərdən hansını hesaba almalı deyil?

- a) məxsusi kapitalın dəyərini
- b) cəlb olunan qoyuluşun dəyərini
- c) qoyuluşun strukturunu
- d) xüsusi və cəlb edilən resursların nisbətini
- e) inflyasiya səviyyəsini

287. İnnovator layihənin icrasına başlamaq barədə qərar qəbul edərkən hansı amilləri nəzərə almalıdır?

- a) rəqiblərlə yaranan qarşılıqlı münasibətləri
- b) dövlətin investisiya siyasətini
- c) ÜDM-in artmasını
- d) kapitalın strukturunu
- e) siyasi dəstəyi

288. Cəlb olunan kapitalın qiymətinə təsir edən xarici amili göstərin

- a) imic və siyasi dəstək
- b) kapitalın strukturu və deflyasiya
- c) ÜDM-in artım tempi
- d) xüsusi kapitalın qiyməti
- e) işgüzar reputasiya

289. İnnovasiya fəaliyyətində geniş yayılmışdır?

- a) franşiza
- b) forfeytinq
- c) bankla girov müqaviləsi

- d) podrat müqaviləsi
- e) faktoring

290. Forfeyting əməliyyatları innovator üçün nədir?

- a) maliyyə tərəfdaşının etibarlı olmasının qarantiyasıdır
- b) ixracatçının etibarlı olmasının qarantiyasıdır
- c) idxalatçının etibarlı olmasının qarantiyasıdır
- d) maliyyə tərəfdaşının etibarsız olmasının qarantiyasıdır
- e) franşiz tərəfdaşının etibarlı olmasının qarantiyasıdır

Tapşırıqlar:

1. İnvestisiya cəlbediciliyi amillərinin 2 qrupunu şərh edin.
2. Layihə cəlbədici olduğu təqdirdə hansı səbəbdən rədd edilə bilməz?
3. İnvestisiya mənbələrinin təsnifatını xarakterizə edin.
4. Lizing nə deməkdir?
5. Forfeyting və françayzingi izah edin.
6. Kapitalın qiyməti dedikdə nə başa düşülür?
7. Xüsusi kapitalın qiyməti necə təyin olunur?

MÖVZU 15. MÜƏSSİSƏDƏ LAYİHƏ İDARƏÇİLİYİ

1. Layihənin tərkibinin idarə olunması

Layihələrin idarə olunması biliklərinin (funksiyaların) strukturu onun idarə edilməsinə görə fəaliyyətlərin növlərini müəyyənləşdirir. Layihələrin idarə olunmasının inteqrallaşdırıcı funksiyalarının seçilməsi həyata keçirilir. Bazis funksiyalara: müvəqqəti resursların, layihənin tərkibinin, dəyərin və layihənin keyfiyyətinin idarə olunması daxil edilir. İnteqrallaşdırıcı funksiyalara isə risklərin, layihə komandasının, saziş və təchizatın, eləcə də inteqrasiya idarəçiliyi aid olunur.

Bəzi layihələr uğursuzluğa düşər olur. Belə ki, onların tərkibi və sərhədləri düzgün müəyyən edilmir. Bu zaman sifarişçinin gözləntiləri ilə layihə üzərində çalışan komandalara baxışları bir çox halda üst-üstə düşür. Layihənin tam uğurlu yekunlaşmasına görə tərəflərin ümidləri uzlaşmalıdır. Layihənin əvvəlində digər sifarişçilərlə əsas vəzifələri layihəni *satmaqdan* ibarət olan adamlar əlaqəyə girirlər. *Satıcı* layihənin dəyərli və ona pul xərclənməsinin mümkün olmasını sifarişçiyə inandırmağa çalışır. Bəzən layihəni təqdim edən şəxs layihəni olduqca cəlbədicə şəkildə təsvir edir ki, müştərini qəsdən və ya qeyri-ixtiyari şəkildə inandırmağa müvəffəq olur. Nəticədə müştəri, bu layihə vasitəsilə öz arzusunu gerçəkləşdirəcəyinə əmin olur. Lakin, təcrübədə belə hallara çox nadir hallarda rast gəlinir. Layihə komandası yaradıldıqda və tərkibinin müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı danışıqlar aparıldıqda, sifarişçi layihənin artıq həyata keçirilməyə başlandığını düşünür. Müştəri isə, gözlədiyindən daha yaxşı nəticə əldə edəcəyinə inanır.

Sonda, layihənin tərkibinin və sərhədlərinin müəyyən olunması prosesini sifarişçi vaxt itkisi kimi qiymətləndirir. Müştəri həm də layihənin tərkibinin müəyyən olunmasının əksinə gedə bilər. Bu situasiyada elə olur ki, sifarişçi özünün nəyi istədiyini bilmir. Layihə komandasının çox çətin sınaq-

larından biri müştərinin müvəkkillərini layihədə olan məqsədlərinin bir çox cəhətlərdə eyni olmasına inandırmaqdan ibarətdir. Yəni, layihənin əsas məqsədi sifarişçiyə əsil vacib və lazım olanı verməkdir. Sifarişçi və layihə komandası arasındakı münasibətlərin rəqabət prinsipləri əsasında qurulmasının heç bir mənası yoxdur. Hər bir iştirakçı istəyir ki, layihə uğurla nəticələnsin, fayda versin və təşkil olunduğu məqsədə uyğun gəlsin.

Məzmunun idarə edilməsi anlamına bu fəaliyyət növləri aid olunur: 1. Layihə konsepsiyasının hazırlanması. 2. Predmet sahəsinin müəyyən olunması. 3. Predmet sahəsində yoxlama sisteminin müəyyən edilməsi. 4. Bazis layihə həllərinin seçimi. 5. Nəzarətin həyata keçirilməsi və layihənin yekunlarının dəyərləndirilməsi. Məzmunun effektiv idarə olunması üçün predmet sahəsində peşəkarların iştirakı mütləqdir. Layihənin biznes planı (BP) bu funksiyanın yerinə yetirilməsində əsas sənəd hesab olunur.

Adətən, layihənin biznes planı aşağıdakı bölmələrdən ibarət olur:

- xülasə
- sahədəki işlərin vəziyyətinin təhlili
- təklif olunan layihənin məqsədi (mövcudluğu)
- bazar araşdırması
- istehsal planı
- marketing strategiyası
- təşkilati quruluş planı
- maliyyə planı
- risklərin dəyərləndirilməsi
- əlavələr

2. Vaxtın idarə olunması

Vaxtın idarə olunması anlamına bu fəaliyyət növləri:

1. İşlərin təyini. 2. İşlərdəki qarşılıqlı əlaqələrin müəyyən olunmasında quruluş dekompozisiya. 3. İşlərin davamiyyət

müddətinin dəyərləndirilməsi. 4. Təqvim planının hazırlanması. 5. Vaxta nəzarət aiddir.

İşlərin təsvir olunması layihəyə görə onların həcmi müəyyən edilməsi üçün vacibdir. İşlərin həcmi düzgün dərk edilməlidir ki, layihənin sərhədləri əvvəlcədən müəyyən edilsin və dəyişikliklər səmərəli olsun. İkinci fəaliyyət növündə struktur dekompozisiyası işi məntiqi bölmələr və alt bölmələr şəklində strukturlaşdırmağa imkan verəcəkdir. Baxılan proses həm də işi təfərrüatı ilə təyin etməyə imkan verəcəkdir. Bunlar da fərdi tapşırıqların müəyyən olunmasına imkan verəcəkdir. Bu zaman layihəyə görə haqq-hesabların tərtib olunmasını və yekunların aparılmasını müəyyənləşdirmək mümkündür.

İşlərin davam etmə müddətinin dəyərləndirilməsi-tapşırıqların icrasına tələb edilən vaxt kəmiyyətidir. Vaxtın düzgün dəyərləndirilməsi layihənin uğurlu olmasının təmin edilməsində, real qrafikin və büdcənin hazırlanmasında önəmli rolə malikdir.

İşlərin uzunluğunun determinist qiymətləndirilmə metodu ilə tapşırıqlar üzrə istifadə olunur ki, aşağıdakı şərtlər ödəniş olsun:

- işlərin uzunluğu dəqiq müəyyən olunmuşdur;
- bundan əvvəl icra olunan tapşırıqlara oxşayırlar;
- işlərin müddətinin davam etməsi dəyərləndirilə bilər.

RERT üsulunda işlərin davam etməsinin hesablanması da statistik yanaşmadan istifadə olunur:

$$t = \frac{0 + 4M + P}{6}$$

Burada, t - gözlənilən t vaxtını; 0 -vaxtın ən nikbin qiymətini; M -vaxtın ən ehtimallı dəyərini; P -vaxtın ən bədbin qiymətini göstərir.

3. Dəyərin idarə olunması

Dəyərin idarə olunması deyərkən layihənin icrası üzrə tələb edilən resurslar, onların dəyər qiymətləndirilmələri anlaşılır. Burada layihənin büdcəsinin yaradılması və dəyərə nəzarətə də önəm verilir. Layihənin ümumiləşdirilmiş dəyər qiymətləndirilmələri onun konsepsiyasının (biznes-planın) hazırlanmasında realizə edilir. Layihələrdə texniki-iqtisadi əsaslandırılma (TİƏ), dəyər planlaması yaxud büdcənin yaradılması onun planlaşdırılması və yerinə yetirilməsi dövründə tətbiq olunur. Layihənin yekun dəyərləndirilməsinə onun başa çatdırılmasından sonra başlanılır. Layihənin həyata keçirilməsinin ayrı-ayrı mərhələlərində tərtib olunan büdcənin növləri 18-ci cədvəldə verilmişdir. Layihələrin icraçıları təkcə qoyuluşların geriye qaytarılmasını deyil, həm də gəlirlərin əldə olunması zamanətinə təminat verirlər. Layihələrə sərmayələrin gəlirliliyinə qiymət verilməsi və onların maliyyələşdirilməsinə görə seçilməsi üçün metodik tövsiyələrə uyğun qiymətləndirmə üsulları bunlardır:

1. Ödənilmə müddəti üsulu.
2. Xalis diskont gəlir üsulu.
3. Daxili gəlir norması metodu.
4. Layihənin gəlir indeksi və rentabelliliyi üsulu.
5. Layihənin zərərsizlik həddinin hesablama üsulu.

Büdcə növləri

<i>Nö</i>	<i>Layihənin mərhələləri</i>	<i>Büdcə növü</i>	<i>Büdcənin təyini</i>	<i>Xəta%</i>
1	Layihənin əsas prinsipi	Büdcə gözləntiləri	Maliyyəyə tələbatın ilkin planlaşdırılması	25-40
2	Texniki-iqtisadi əsaslandırılma	İlk büdcə	Xərc maddələrinin və maliyyə resurslarının cəlb edilməsi və istifadəsinin əsaslandırılması	15-20
3	Müsabiqələr, danışıqlar, sazişlər	Dəqiqləşdirilən büdcə	Podratçılar və tədarükçülərlə ödənişlərin həyata keçirilməsi	8-10
4	İşçi sənədlərin tərtibi	Son büdcə	Resursların işlənməsində direktiv məhdudiyyət	5-8
5	Layihənin icrası	Faktiki büdcə	Dəyərin idarə olunması	0-5

4. Keyfiyyətin idarə olunması

Layihələrdə keyfiyyətin idarə olunması dedikdə planlaşdırma, nəzarət, təmin edilmə və keyfiyyətin artırılması anlaşılır. Keyfiyyətin idarə olunmasının əsasları bunlardır:

1. Keyfiyyət sahəsi üzrə layihədə siyasət. 2. Layihənin məzmunu və məhsulun xarakteristikası. 3. Ömtəə və əməliyyatların keyfiyyəti üçün müəyyən edilmiş standartlar və tələblər. 4. Keyfiyyət sisteminə görə sənədlər. Keyfiyyət planlaşdırılarkən onu təmin edən fəaliyyətlərlə müşayiət olunan xərclər və qazanc təhlil edilir. Bu zaman keyfiyyət parametrlərinin hədəf səviyyələri müəyyən edilir və tələb olunan keyfiyyət göstəricilərinin təmin olunması üçün eksperimental fəaliyyətlərin proqramları hazırlanır. Buraxılış sənədləri, nəzarət

və sınaq prosedurları, keyfiyyət təminatı proqramı, texnoloji əməliyyatların diaqramları və digər sənədlər ola bilər.

Tələb olunan keyfiyyət parametrlərinin təmin edilməsi üçün planlı və qeyri-planlı yoxlamalar, təftişlər, nəzarət və sınaq tədbirləri həyata keçirilir, həmçinin keyfiyyət sistemlərinin dəyərləndirilməsi aparılır. Ümumi, nümunəvi və statistik keyfiyyətə nəzarətləri bir-birindən fərqləndirirlər. Keyfiyyət nəzarətinin sistem növü hər bir vəziyyət üzrə fərdi təyin olunur. Layihənin keyfiyyətinə təminat sisteminin mükəmməlləşdirilməsinə görə aşağıdakı tövsiyələr fayda verə bilər:

- öncəliklə, müştərilərə diqqət yetirilməlidir;
- müəssisə rəhbərliyinin böyük rolu;
- strateji planlaşdırma sisteminin olması;
- heyətin hazırlığının yüksək peşəkarlıq dərəcəsi;
- təşkilatın əmək resurslarının layihənin keyfiyyət təminatına cəlb olunması;
- səmərəli motivləşdirmə sisteminin mövcudluğu;
- tədarükçülərin işində yüksək keyfiyyət
- istehlakçıların tələbləri və gözləntilərinə eyni münasibətin göstərilməsi;
- korporativ məlumat sisteminin mövcud olması;
- keyfiyyətin idarə olunması sisteminin faydalı işinin davamlı dəyərləndirilməsi;
- qabaqcıl təcrübədən yararlanmaq.

Layihənin keyfiyyətində səmərəli iş sisteminin təminatının əsas prinsipi- xəbərdarlıq etmək, səhvin düzəldilməsindən daha asandır.

Öz məhsulları ilə global bazarlara çıxan hər bir şirkət Beynəlxalq keyfiyyət standartlarına uyğunluq sertifikatlaşdırmasından keçir (məsələn, İSO 9001-9003, İSO 14001).

Test 15 (291-329)

291. Layihələrin idarə edilməsinin baza funksiyalarına hansı aid olunmur?

- a) layihənin tərkibinin idarə olunması
- b) müvəqqəti vasitələrin idarə olunması
- c) layihənin daxili ehtiyatlarının idarə edilməsi
- d) dəyərin idarə edilməsi
- e) layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsi

292. Layihənin idarə olunmasının integrallaşdırıcı funksiyalarını göstərin

- ① layihənin məzmununun idarə edilməsi
 - ② keçici resursların idarə edilməsi
 - ③ risklərin idarə edilməsi
 - ④ dəyərə nəzarət edilməsi
 - ⑤ layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsi
 - ⑥ layihənin daxili ehtiyatlarının idarə edilməsi
 - ⑦ layihənin komandasının idarə edilməsi
 - ⑧ məhsul çeşidinin idarə edilməsi
- a) ①
 - b) ②
 - c) ③ ⑦
 - d) ④ ⑧
 - e) ⑤ ⑥

293. Layihənin idarə olunmasının integrallaşdırıcı funksiyası hansıdır?

- a) kontrakt və təchizatın idarə edilməsi
- b) dəyərin və layihənin keyfiyyətinin idarə olunması
- c) müvəqqəti vəsaitlərin idarə olunması
- d) layihənin tərkibinin idarə olunması
- e) mütərəqqi texnologiyanın idarə olunması

294. Bunlardan hansı layihələrin idarə edilməsinin integrallaşdırıcı funksiyasıdır?

- a) layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsi
- b) müvəqqəti resursların idarə edilməsi
- c) dəyərin idarə edilməsi
- d) layihənin integrasiyasının idarə edilməsi
- e) layihənin tərkibinin idarə edilməsi

295. Məzmunun idarə edilməsi anlamına göstərilən fəaliyyət növlərindən hansı aid edilmir?

- a) layihə konsepsiyasının hazırlanması
- b) predmet sahəsinin müəyyən edilməsi
- c) layihədə risklərin qruplaşdırılması
- d) bazis layihə həllərinin seçimi
- e) predmet sahəsi üzrə yoxlama sisteminin müəyyən edilməsi

296. Hansı fəaliyyət növü məzmunun idarə edilməsi (predmet sahəsi) anlayışına aiddir?

- a) nəzarətin keçirilməsi
- b) integrasiyanın idarə edilməsi
- c) layihənin nəticələrinin dəyərləndirilməsi
- d) nəzarətin keçirilməsi və layihənin nəticələrinin dəyərləndirilməsi
- e) daxili ehtiyatların aşkarlanması

297. Ənənəvi olaraq layihənin biznes planına aid edilmir

- a) sahədə işlərin vəziyyətinin təhlili və maliyyə planı
- b) təklif edilən layihənin mahiyyəti (mövcudluğu) və təşkilati plan
- c) bazarın təhlili və marketinq planı
- d) istehsal planı və risklərin dəyərləndirilməsi
- e) texniki-iqtisadi əsaslandırma və büdcələmə

298. Vaxtın idarə edilməsi anlayışına aşağıdakı fəaliyyət növlərindən hansı daxil edilmir?

- a) işlərin qarşılıqlı əlaqələrinin təyində struktur dekompozisiya
- b) işlərin təyini və vaxta nəzarət
- c) təqvim planının işlənilməsi
- d) büdcələmə
- e) işlərin davamətmə müddətinin dəyərləndirilməsi

299. Hansı işlər vaxtın idarə edilməsində işlərin təsviri fəaliyyət növü ilə əlaqədardır?

- a) işlərin həcmnin təyin edilməsi
- b) vaxtın dəqiq dəyərləndirilməsi
- c) real qrafikin işlənməsi
- d) büdcənin işlənməsi
- e) davamətmə müddətinin dəyərləndirilməsi

300. Sadalananlardan hansı işlərin təsviri fəaliyyət növünə aiddir?

- a) davamətmə müddətinin dəyərləndirilməsi
- b) büdcələmə
- c) səhmdar kapitalının müəyyən olunması
- d) fərdi tapşırıqların təyin olunması
- e) amortizasiyanın hesablanması

301. İşlərin qarşılıqlı əlaqələrinin təyin edilməsi vaxtın idarə edilməsi anlayışında hansı fəaliyyət növlərindən biridir?

- a) işlərin qarşılıqlı əlaqələrinin təyində struktur dekompozisiya
- b) işlərin təyini
- c) təqvim planının işlənilməsi
- d) vaxta nəzarət
- e) işlərin davamətmə müddətinin dəyərləndirilməsi

302. İşlərin davam etməsi dövrünün dəyərləndirilməsi nədir?

- a) tapşırıqların icrasına lazım olan vaxtın miqdarıdır
- b) vaxta nəzarətdir
- c) vaxtın dəyərləndirilməsi metodunun seçimidir
- d) müəssisənin mənfəət götürəcəyi vaxtın tapılmasıdır
- e) vaxt itkilərinin aradan qaldırılmasıdır

303. Vaxtın düzgün qiymətləndirilməsi aşağıdakılardan hansında əhəmiyyətli rol oynayır?

- a) fərdi tapşırıqların müəyyənləşdirilməsində və vaxtın real qiymətləndirilməsində
- b) işlərin qarşılıqlı əlaqələrinin təyində
- c) təqvim və biznes planlarının işlənilməsində
- d) layihənin müvəffəqiyyətinin təmin edilməməsində
- e) real qrafikin və büdcənin işlənilməsində

304. İşlərin uzunluğunun determinist qiymətləndirilmə metodunu hansı tapşırıqlar üçün istifadə edirlər?

- a) proqnoz edilən tapşırıqlar üçün
- b) dəqiq təyin olunan tapşırıqlar üçün
- c) nəzərdə tutulmayan tapşırıqlar üçün
- d) fəvqəladə tapşırıqlar üçün
- e) qarşılıqlı əlaqəli tapşırıqlar üçün

305. RERT metodu işlərin davam etmə müddətinin təyini üçün hansı yanaşmadan istifadə edir?

- a) məntiqi yanaşmadan
- b) sistemli yanaşmadan
- c) statistik yanaşmadan
- d) stoxastik yanaşmadan
- e) mərhələli yanaşmadan

306. 0 -vaxtın ən nikbin qiyməti; M -vaxtın ən ehtimallı dəyəri; P -vaxtın ən bədbin qiymətidirsə gözlənilən t vaxtının qiyməti necə hesablanır?

- a) $t = \frac{0+4M+P}{6}$
- b) $t = \frac{0+4M-P}{6}$
- c) $t = \frac{0-4M+P}{6}$
- d) $t = \frac{4M+0+P}{6}$
- e) $t = \frac{P+4M+0}{6}$

307. Dəyərin idarə edilməsini ifadə etmir

- a) layihənin reallaşdırılmasına görə tələb edilən ehtiyatlar
- b) işlərin davamətmə müddətinin dəyərləndirilməsi
- c) dəyərə nəzarət
- d) layihənin büdcəsinin formalaşması
- e) resursların dəyərinin qiymətləndirilməsi

308. Layihənin planlaşdırılması və icrası dövründə aşağıdakılardan hansı tətbiq edilmir?

- a) layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılması
- b) dəyərin planlaşdırılması
- c) büdcənin formalaşması
- d) layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılması və büdcənin formalaşması
- e) strateji büdcə

309. Layihələrin maliyyə səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və maliyyələşdirilməsi üzrə metodik tövsiyələrə əsasən, hansı qiymətləndirmə üsulları uyğun hesab edilmir?

- ① xalis diskont gəlir metodu
- ② ekstrapolyasiya üsulu
- ③ ödənilmə dövrü üsulu
- ④ layihənin gəlir indeksi və rentabelliliyi üsulu

- ⑤ layihənin rentabellilik üsulu
 - ⑥ analitik təhlil metodu
 - ⑦ daxili gəlir norması üsulu
 - ⑧ layihənin zərərsizlik nöqtəsinin tapılması üsulu
- a) ① b) ② ⑥ c) ③ ⑧ d) ④ ⑦ e) ⑤

310. Layihənin yerinə yetirilməsinin müxtəlif mərhələlərində tərtib edilən büdcə növlərinə hansı aid deyil?

- a) proqnoz büdcə
- b) ilk büdcə
- c) son büdcə
- d) büdcə gözləmələri
- e) faktiki büdcə

311. Layihənin mərhələsinə aid olmayanı göstərin

- a) layihənin konsepsiyası
- b) texniki-iqtisadi əsaslandırma
- c) tenderlər, danışıqlar, kontraktlar
- d) işçi sənədlərin arxivləşdirilməsi
- e) layihənin reallaşdırılması

312. Layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırma mərhələsində xəta neçə faiz ola bilər?

- a) 15-20 b) 25-40 c) 8-10 d) 5-8 e) 0-5

313. Layihənin konsepsiyası mərhələsində xəta neçə faiz ola bilər?

- a) 15-20 b) 25-40 c) 8-10 d) 5-8 e) 0-5

314. Layihənin tenderlər, danışıqlar və kontraktlar mərhələsində xəta neçə faiz ola bilər?

- a) 15-20 b) 25-40 c) 8-10 d) 5-8 e) 0-5

315. Layihənin reallaşdırılma mərhələsində xətanın faizi nə qədər ola bilər?

- a) 15-20 b) 25-40 c) 8-10 d) 5-8 e) 0-5

316. Layihənin işçi sənədlərinin hazırlanması mərhələsində xətanın faizi nə qədər ola bilər?

- a) 15-20 b) 25-40 c) 8-10 d) 5-8 e) 0-5

317. Faktiki büdcədə hansı hadisələr baş verir?

- a) dəyərin idarə edilməsi (uçot və nəzarət)
- b) maliyyə ehtiyacının ilkin planlaşdırılması
- c) məsrəf maddələrinin, maliyyə vəsaitlərinin cəlbi və işlənilməsinin əsaslandırılması
- d) podratçı və tədarükçülərlə hesablaşma
- e) resursların işlənilməsinin direktiv məhdudlaşdırılması

318. Son büdcədə göstərilənlərdən hansı baş verir?

- a) dəyərin idarə edilməsi
- b) maliyyə ehtiyacının ilkin planlaşdırılması
- c) məsrəf maddələrinin, maliyyə vəsaitlərinin cəlbi və işlənilməsinin əsaslandırılması
- d) podratçı və tədarükçülərlə hesablaşma
- e)) resurslardan istifadənin hüquqi məhdudlaşdırılması

319. Dəqiqləşdirilmiş büdcədə göstərilənlərdən hansı baş verir?

- a) dəyərin idarə edilməsi (uçot və nəzarət)
- b) maliyyə ehtiyacının ilkin planlaşdırılması
- c) məsrəf maddələrinin, maliyyə vəsaitlərinin cəlbi və işlənilməsinin əsaslandırılması
- d) podratçı və tədarükçülərlə hesablaşma
- e) resurslardan istifadənin hüquqi məhdudlaşdırılması

320. İlk büdcədə göstərilənlərdən hansı baş verir?

- a) dəyərin idarə edilməsi (uçot və nəzarət)

- b) maliyyə ehtiyacının ilkin planlaşdırılması
- c) məsrəf maddələrinin, maliyyə vəsaitlərinin cəlbi və işlənilməsinin əsaslandırılması
- d) podratçı və tədarükçülərlə hesablaşma
- e) resursların işlənilməsinin direktiv məhdudlaşdırılması

321. Büdcə gözləmələrində göstərilənlərdən hansı baş verir?

- a) dəyərin idarə edilməsi (uçot və nəzarət)
- b) maliyyə ehtiyacının ilkin planlaşdırılması
- c) məsrəf maddələrinin, maliyyə vəsaitlərinin cəlbi və işlənilməsinin əsaslandırılması
- d) podratçı və tədarükçülərlə hesablaşma
- e) resursların işlənilməsinin direktiv məhdudlaşdırılması

322. Layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsi dedikdə hansı başa düşülmür?

- a) planlaşdırma
- b) təminat
- c) nəzarət
- d) motivləşdirmə
- e) keyfiyyətin yüksəldilməsi

323. Layihənin keyfiyyətinin idarə edilməsinin əsaslarına aid olmayanı göstərin

- a) sertifikatlaşdırma
- b) keyfiyyət sahəsi üzrə layihə siyasəti
- c) məhsulun xarakteristikası, layihənin məzmunu
- d) əməliyyatların keyfiyyətinə, əmtəəyə qoyulmuş standartlar
- e) keyfiyyət sisteminə görə sənədlər

324. Keyfiyyət planlamasında hansı işlər görülür?

- a) keyfiyyəti təmin edən tədbirlərlə əlaqəli xərclər hesablanır

- b) keyfiyyət üzrə dərnəklər təşkil edilir
- c) keyfiyyəti təmin edən tədbirlərlə əlaqəli qazanc araşdırılır
- d) keyfiyyət göstəricilərinin məqsəd səviyyələri müəyyən edilir
- e) keyfiyyət göstəricilərinin təmin edilməsi üçün eksperimental işlərin proqramları hazırlanır

325. Tələb olunan keyfiyyət parametrlərinin təmin edilməsi baxımından plan üzrə və plan xaricində nələr yerinə edilmir?

- ① yoxlamalar
 - ② təftişlər
 - ③ sertifikatlaşdırma
 - ④ nəzarət
 - ⑤ sınaq tədbirləri
 - ⑥ keyfiyyət sistemlərinin dəyərləndirilməsi
 - ⑦ nəzarət statusunda eyniləşdirilmə
 - ⑧ uçot
 - ⑨ sınaqlar statusunun eyniləşdirilməsi
- a) ①⑨ b) ② c) ③⑧ d) ④ e) ⑤⑦

326. Keyfiyyətə nəzarət necə ola bilər?

- a) təsadüfi, fərdi və kollektiv
- b) kortəbii, gözlənilməz və fəvqəladə
- c) eksperimental, xaoslu və ehtimalı
- d) ümumi, nümunəvi və statistik
- e) stoxastik, elementar və ilkin

327. Hansı tövsiyə keyfiyyət təminatı sisteminin müəmməlləşdirilməsi üzrə istifadə edilə bilər?

- ① təşkilatın rəhbərliyinin böyük rolu
- ② öncə istehlakçıya maraq
- ③ strateji planlama sisteminin olması

- ④ korporativ məlumat sisteminin olmaması
 - ⑤ firmanın heyətinin layihənin keyfiyyət təminatı işinə cəlb olunması
 - ⑥ heyətin hazırlığında yuxarı peşəkarlıq dərəcəsi
 - ⑦ qabaqcıl təcrübədən kənarda qalmaq
 - ⑧ faydalı motivləşdirmə sisteminin mövcudluğu
 - ⑨ istehlakçı tələbi və gözləntilərinə eyni münasibət
 - ⑩ tədarükçülərin ali iş keyfiyyəti
- a) ④ ⑦ b) ① ⑩ c) ⑤ ⑧ d) ② ⑨ e) ③ ⑥

328. Layihənin keyfiyyət təminatı sisteminin yaxşılaşdırılmasında hansından istifadə edilir?

- a) beynəlxalq keyfiyyət standartlarına uyğunluq sertifikatlaşmasından
- b) keyfiyyət göstəricilərinin təkmilləşdirilməsindən
- c) ekspert nəzarətinin gücləndirilməsindən
- d) beynəlxalq keyfiyyət standartlarına uyğunluq sertifikatlaşmasından və ekspert nəzarətinin gücləndirilməsindən
- e) keyfiyyətin idarə olunması sisteminin faydalı işinin davamlı dəyərləndirilməsindən

329. Layihənin keyfiyyət təminatı sisteminin yaxşılaşdırılması ilə əlaqəlidir?

- a) korporativ məlumat sisteminin mövcudluğu
- b) qabaqcıl təcrübədən istifadə
- c) xəbərdarlıqdan
- d) korporativ məlumat sisteminin mövcudluğu və qabaqcıl təcrübədən istifadə
- e) səhvlərə uyğun yanaşma

Tapşırıqlar:

1. Layihənin tərkibinin idarə edilməsi prosesini aydınlaşdırın.
2. Layihə komandası və onun fəaliyyəti haqqında məlumat verin.
3. Vaxtın idarə edilməsini şərh edin.
4. PERT (Program Evaluation and Review Technique) Programın qiymətləndirilməsi və gözden keçirilməsi texnikası metodu ilə işlərin davamətmə müddəti necə müəyyən olunur?
5. Dəyərin idarə edilməsi dedikdə nə başa düşülür?
6. Layihənin yerinə yetirilməsi mərhələlərində hansı büdcə növləri tərtib edilir?
7. Keyfiyyətin idarə edilməsinin əsaslarını necə izah etmək olar?

MÖVZU 16. LAYİHƏLƏRDƏ KOMANDA VƏ KOMMUNİKASIYALARIN İDARƏ OLUNMASI

1. Komandanın idarə olunması

Layihə heyətinin idarə olunması deyərkən onun planlanması və seçilməsi, layihənin komandasının formalaşması anlaşılır.

Təşkilati planlaşdırma, firmanın strukturunda layihə komandasının fəaliyyət statusunun əvvəlcədən müəyyənləşdirilməsini nəzərə alır. Təşkilatda xətti-funksional idarəetmə, müvəqqəti yaradılmış yaradıcı heyət, layihə matrisi və ya müvəqqəti struktur şöbəsinin qurulması mümkün ola bilər. Təşkilati strukturun planlamasında layihə komandası və heyətin seçimində bunlar vacibdir:

- iştirakçıların hər birinin komandada özünün yerini bilməsi;

- ümumi dəyər və əxlaq (davranış) normalarının qəbulu;
- iş təcrübəsi qaydalarının qorunması;
- hakimiyyət üzrə statusun qəbul olunması;
- qeyri-formal münasibət üsullarının ifadə olunması;
- yaranan ənənə və vərdişlərin saxlanılması;
- əmək fəaliyyəti və işgüzarlıq etikas.

Layihə komandasında faydalı olan əlamətlərə aşağıdakılar aiddir:

1. Məqsədin yaxşı anlaşılması və icrası üçün qəbulu.
2. Qeyri-formal şərait.
3. Komandadakı üzvlərin bir-birini yaxşı eşitməsi.
4. Münaqişə və fikirlərdə fərqliliklər olsa da, bunun şəxsiyyətlərə yönəlməməsi, əksinə ideya və yanaşmalar üzərində cəmləşməsi.
5. Komanda üzvlərinin ideyalarını şəxsi hisslərindən asılı olmayaraq ifadə etmələri.

6. Qəbul edilən qərarların səs çoxluğuna deyil, razılıq əsasında həyata keçirilməsi.

R.M.Belbin tərəfindən layihə komandası heyətində rolların paylanmasına klassik yanaşma təklif olunmuşdur. Özü-nün işini faydalı qurmaq istəyən istənilən layihə komandasında 8 rol həyata keçirilməlidir. Onu da göstərmək lazımdır ki, bu rollar komandanın say tərkibindən asılı olmamalıdır.

Sədr-komandanı qabağa aparmaqla ümumi məqsədlərə gedən yolu seçir. O komandanın ehtiyatlarının daha əlverişli istifadəsinə təminat yaradır; komandada daha güclü və zəif tərəfləri təyin etməyi bacarır və onun heyətindəki üzvlərin potensialının ən faydalı tətbiqini təmin edir. Adətən belə bir şəxs layihənin rəhbəri olur.

İdeyalar generatoru – qrupun qarşılaşdığı mühüm çətinliklərə xüsusi diqqət verir. O, təzə ideya və strategiyalar ortaya çıxarır.

Tərtibatçı – komandanın hərəkətlərində vəhdətlik yaratmaqla qrup müzakirələri və birgə fəaliyyətlərin yekunlarını müəyyən çərçivəyə salmağa təşəbbüs göstərir. Bu rolu yerinə yetirən şəxs rəsmi “memar” yaxud “baş layihələndirici” vəzifəsini tuta bilər.

Tənqidçi – pragmatik baxımdan problemləri araşdırır, komandada tarazlaşdırılan qərarların qəbul edilə bilinməsi üçün ideya və təklifləri qiymətləndirir. Əksər hallarda belə bir şəxs skeptik yanaşma sərgiləyir və tərtibatçı ilə ideyalar generatorunun nikbin təkliflərini tarazlaşdırır. Bu rolu oynayan şəxs yaxşı anlayır ki, yeni texnologiyalar bəzən uğursuz olur, tədarükçülərin yeni resurs imkanlarına dair verdikləri sözlər hər zaman həyata keçmir və bütün planlar gözlənilmədiyi kimi irəliləməyə də bilər.

Komandanın dayağı – layihənin iştirakçılarına ruhlandırıcı təsir göstərərək çətin anlarda onlara dəstək olur. Bu şəxs, əlaqələri səmimi şəkildə inkişaf etdirir və ümumilikdə komandanın inamını artırır. Beləliklə, həmin şəxs komandada bir növ diplomat rolunu yerinə yetirir.

İş arısı – planları və təklifləri praktiki iş prosedurlarına çevirir, qəbul edilmiş öhdəlikləri davamlı və faydalı şəkildə icra edir. Hər hansı bir ümitsiz layihənin heç olmasa bir növ "işçi qrupu"na ehtiyacı olur. Lakin, öz başına, onlar layihənin uğurlu olması üçün kifayət etməz, çünki onların baxış bucağı məhduddur.

Tədarükçü – layihə qrupu xaricindəki yeni ideyaları, iş üsullarını və resursları aşkar edərək məlumat toplayır, komandaya faydalı xarici əlaqələr qurur və gələcək bütün danışıqları aparır. Bu rolu yerinə yetirən şəxs, təşkilatında lazım olan ehtiyatları istəklə və ya borc yolu ilə təmin etmək üçün çoxsaylı dostlara və əlaqələrə sahib olan insandır. "Tədarükçü" şəxsin fəaliyyətinin əsas məqsədi faydalı məlumatları təmin etməkdir.

Tamamlayan – komandanın məqsədlərinə çatmasında inadkarlıqla yardım göstərir və çox diqqət tələb edən işləri aktiv şəkildə axtarır. Bu rolu yerinə yetirən şəxs, komandanı fəaliyyətsizlikdən və ya fəaliyyətlə bağlı səhvlərdən qorumağa çalışır. Komanda üzvləri bilməlidir ki, onlar daimi bir karyera qurmaq məqsədilə deyil, müəyyən müddət və aralıq nəzarət nöqtələri ilə layihədə iştirak edirlər. Layihə meneceri, iştirakçıların düzgün iş seçmələrini və şəraitin mümkün qədər rahat olmasını təmin etməlidir. Bu addımlar atıldıqdan sonra komandanın daha səmərəli işləməsi gözlənilə bilər. Menecer, həmçinin, komandanın inkişafını izləməli, hər bir qrup üzvünün işinə keyfiyyət nəzarəti etməli və əməkdaşları motivasiya etməyi bacarmalıdır.

Bundan əlavə, menecer stressli vəziyyətlərin komanda üzvlərinin davranışlarına təsir edə biləcəyini əvvəlcədən görməlidir. Bu cür hallarda iştirakçılar çətinlik yaşaya bilər, rəhbərlər isə əksinə, müsbət nəticələr əldə edə bilərlər. Layihə menecerinin təşəbbüsləri, əməkdaşların işindən maksimum fayda əldə etməyə yönəlməli və maneələri aradan qaldıraraq, komandanın güclü tərəflərini ortaya çıxarmalıdır. Eyni zamanda, komandanın ruhi və səmərəli kommunikasiya bacarıqlarını inkişaf etdirmək də vacibdir.

2. Kommunikasiyaların təşkili

Kommunikasiya latın mənşəli söz olub rabitə, əlaqə mənalarında işlədilir. Kommunikasiyaların idarə olunması layihə iştirakçılarının qarşılıqlı təsir sisteminin müdafiəsini, layihənin məqsədlərinə nail olunmasına yönələn idarəetmə və hesabat məlumatlarının verilməsini təmin edir. İnformasiya kommunikasiyalarının idarə olunması funksiyasına aşağıdakı proseslər daxildir:

- informasiyanın toplanması və bölüşdürülməsi, lazımi məlumatların davamlı yığılması və layihənin iştirakçılarda anında çatdırılması;
- kommunikasiya sistemlərinin planlanması- layihə iştirakçılarının informasiya ehtiyaclarının müəyyən edilməsi (informasiyanın tərkibi, onun çatdırılması dövrü və üsulları);
- işlərin gedişatının sənədləşdirilməsi-layihə üçün formal sənədlərin toplanması, hazırlanması yaxud qorunmasının təşkili;
- inkişafın dəyərləndirilməsi və təsviri, layihə işinin təcrübə nəticə vəziyyətinin hazırlanması, plan göstəricilərlə müqayisə, təmayüllərin araşdırılması, proqnoz edilmə;

Layihə menecmentində kommunikasiyalar sisteminin planlanması önəmlidir. Əlaqələrin tələbatlarına bələd olmaq və sistemli strukturunun ifadə olunması üçün bir qayda olaraq aşağıdakı informasiyalar lazımdır: layihədə iştirakçıların məlumatlara tələbatı; layihənin təşkilində məntiqi quruluş və məsuliyyət matrisi; iştirakçıların fiziki struktur bölgüsü və layihənin xarici informasiya tələbatları.

Məlumatların layihə iştirakçılarının arasında bölüşdürülməsinin texnologiyası yaxud üsulları layihənin göstəricilərindən və nəzarət sisteminin tələblərindən asılılığa uyğun çox fərqlənə bilər. Qarşılıqlı təsir texnologiyalarının seçimi texnologiyanın sadə və heyətin ixtisaslı olmasının səviyyəsindən, layihə müvəffəqiyyətinin aktual parametrləri yaxud ətraflı təsvirindən asılıdır.

Kommunikasiyanın idarə edilməsi planına aşağıdakılar daxildir:

- informasiya istehlakçılara məlumatın çatdırılma üsulları və müəyyən edilmiş informasiya bölgüsü planı;
- informasiya mənbəyi və onun əldə edilməsi üsulları, müəyyən edilmiş məlumatın toplanması;
- cədvəllər və əlaqəli təsir tezlikləri;
- hərtərəflilik səviyyəsi, formatı, məzmunu və istifadə olunan terminləri əhatə edən alınan və ya verilən hər bir sənədin müfəssəl təsviri;
- kommunikasiyalar planına düzəlişlərin daxil olunması üsulu.

Kommunikasiya planı, layihənin ehtiyaclarına əsaslanaraq daha ümumi və ya daha ətraflı şəkildə hazırlanıb, dəqiqləşdirilə və ya izah edilə bilər. O, layihə planının ayrılmaz bir hissəsidir.

İnformasiyanın cəmləşdirilməsi və bölüşdürülməsi layihə daxilində ayrı-ayrı növlərdə kommunikasiyaların yerinə yetirilməsi tələbatını yaradır:

1. Formal (sorgular, hesabatlar, müşavirələr) və qeyri-formal (müzakirələr, xəbərdarlıq).
2. Daxili (layihə komandasının çərçivəsində) və xarici (xarici təşkilatlarla, şirkət rəhbərliyi və sifarişçilərlə).
3. Üfqi və şaquli.
4. Şifahi və yazılı.

Avtomatlaşdırılan üsullar əlaqəli təsirin faydalılığını çoxaltmaq üçün yeni rabitə vasitələri və kompüter texnologiyalarının tətbiqini nəzərdə tutur.

İnkişafın dəyərləndirilməsi və təsviri əldə olunan nəticələrə dair parametrlərin yığılması, emal edilməsi prosesləri və hesablamalarda işlərin vəziyyətinin informasiyasının göstərilməsi, onların əlaqələndirilməsi operativ planlama və idarə olunması üçün əsas yaradır. Təqvim iş qrafikinə idarə olunması və bir sıra planlama üsulları kompüterin tətbiqini nəzərdə

tutur. Hazırda bazarda çoxsaylı proqram paketləri mövcuddur, onların tərkibinə avtomatlaşdırılmış planlama funksiyası və işlərin icrasının təqvim qrafikinə nəzarət daxildir. Qeyd olunan paketlərin əsasını şəbəkə planlaması və mühüm yol təhlili üsulları təşkil edir. Bundan başqa, layihə xərclərinin planlaması və nəzarəti üzrə xüsusi paketlər vardır.

İşlərin gedişinin layihə menecmentində sənədləşdirilməsi olduqca vacibdir. İşlərin gedişinin yekun nəticələrinin sənədləşdirilməsinə bunlar aiddir:

- layihənin yekunlarının əldə edilmə səviyyəsi, görülmə işlərin faydalılığının araşdırılması və nəticələri;
- son parametrlərin cəmləşdirilməsi və verifikasiyası;
- vacib olduqda yekunların istifadə edilməsi məqsədilə arxivləşdirilmənin həyata keçirilməsi.

Test 16 (330-356)

330. Layihə heyətinin idarə edilməsi dedikdə nə başa düşülür?

- a) heyətin planlaşdırılması və seçilməsi
- b) müvəqqəti resursların idarə edilməsi
- c) layihə komandasının yaradılması
- d) heyətin planlaşdırılması və seçilməsi və layihə komandasının yaradılması
- e) layihə komandasında liderlik

331. Təşkilati strukturun planlamasında layihə komandasının və heyətin seçimində lazım olmayanı göstərin

- ① hər bir üzvün komandadakı rolunu dərk etməsi
- ② müqavilə və təchizatın idarə olunması
- ③ ümumi qiymətləndirmə və davranış prinsiplərinin qəbul edilməsi
- ④ işçi təcrübəsi qaydalarının qorunması
- ⑤ rəhbərlik statusunun qəbul edilməsi
- ⑥ qeyri-rəsmi münasibətlərin müəyyənləşdirilməsi

- ⑦ yaranan vərdiş və ənənələrin mühafizəsi
 - ⑧ əmək və işgüzar davranış etikası
 - ⑨ müvəqqəti ehtiyatların idarə edilməsi
- a) ① b) ② ⑨ c) ③ ⑦ d) ④ ⑧ e) ⑤ ⑥

332. Səmərəli layihə komandasının əlamətlərində yanlış hansıdır?

- a) qeyri-formal vəziyyət
- b) məqsədin düzgün başa düşülməsi və həyata keçirilməsi üçün qəbul edilməsi
- c) komandada üzvlərin bir-birini yaxşı başa düşməsi
- d) komanda üzvlərinin öz ideyalarını hissləri kimi ifadə etmələri
- e) şəxsiyyətlər ətrafında fikir ayrılıqlarının mövcudluğu

333. Layihə komandasındakı heyət sırasında rolların paylanmasına klassik yanaşma hansı mütəxəssis tərəfindən təklif olunmuşdur?

- a) R.M.Belbin
- b) J.Şumpeter
- c) A.Smit
- d) P.Druker
- e) C.M.Keyns

334. Öz işini faydalı qurmağı arzulayan hər bir layihə komandasında, onun tərkibindəki saydan asılı olmayan neçə rol icra edilməlidir?

- a) 2 b) 4 c) 6 d) 8 e) 9

335. İşini mənfəətli qurmaq iqtidarında olan hər bir layihə komandasında rəhbər hansı rolu yerinə yetirmir?

- a) komandanın irəli aparın yolunu seçir
- b) komandanın resurslarının ən yaxşı tətbiqinə təminat yaradır

- c) komandanın zəif və güclü cəhətlərini tapır
- d) komanda heyətinin hər bir üzvünün potensialının daha mənfəətli tətbiqini təmin edir
- e) komandanın fəaliyyətlərinə vəhdətlik gətirir

336. İşini səmərəli quran layihə komandasında rəhbərin etdiklərini göstərin?

- a) komandanın hərəkətlərinə bütövlük forması gətirir
- b) ideya və təklifləri qiymətləndirir
- c) qrup müzakirələrinə və birgə fəaliyyətin yekunlarına müəyyən çərçivə yaradır
- d) komandanın hərəkətlərinə bütövlük forması gətirir və qrup müzakirələrinə və birgə fəaliyyətin yekunlarına müəyyən çərçivə yaradır
- e) praktik baxımdan problemləri araşdırır.

337. İşini səmərəli quran layihə komandasında ideyalar yaradıcısı nə ilə məşğul olur?

- a) mühüm problemlərə önəm verərək yeni strategiyalar ortaya çıxardır
- b) ideya və təklifləri qiymətləndirir
- c) təklifləri və planları işçi prosedurlarına çevirir
- d) layihənin iştirakçılarını ruhlandırır
- e) çox diqqət tələb edən işi fəal şəkildə həll etməyə təşəbbüs göstərir.

338. Səmərəli layihə komandasında tənqidçi nəyi edir?

- a) praktik baxımdan problemləri araşdırır
- b) birgə fəaliyyətin yekunlarına müəyyən çərçivə verməyə təşəbbüs göstərir
- c) komandanın ən güclü və zəif tərəflərini tapır
- d) praktik baxımdan problemləri araşdırır və ideya və təklifləri qiymətləndirir
- e) ideya və təklifləri qiymətləndirir

339. Səmərəli layihə komandasında tapşırıqları yerinə yetirən şəxsin yerinə yetirdikləri hansılardır?

- ① layihənin iştirakçılarının ruhlandırılması
 - ② layihə qrupu xaricində olan yeni ideyaların tapılması
 - ③ plan və təklifləri işçi prosedurlara çevirməsi
 - ④ komandanı fəaliyyətsizliklə və fəaliyyətlə əlaqədar səhvlərdən qurtarması
 - ⑤ komanda üzvlərinin potensialının ən səmərəli tətbiqinin təmin edilməsi
 - ⑥ ehtiyatların ən yaxşı istifadəsinin təmini
 - ⑦ qəbul olunmuş öhdəliklərin müntəzəm və səmərəli yerinə yetirilməsi
 - ⑧ yeni ideyaların irəli sürülməsi
- a) ④ ⑥ b) ② c) ③ ⑦ d) ① e) ⑤ ⑧

340. Səmərəli işləyən layihə komandasında komandanın əsas dəstək rolu nədir?

- a) layihənin iştirakçılarının ruhlandırılması, çətin anlarda onlara kömək göstərilməsi
- b) qəbul olunmuş öhdəliklərin müntəzəm və səmərəli yerinə yetirilməsi
- c) təklif və planların iş prosedurlarına çevrilməsi
- d) qəbul olunmuş öhdəliklərin müntəzəm və səmərəli yerinə yetirilməsi və təklif və planların iş prosedurlarına çevrilməsi
- e) komanda heyətində üzvlərin hər birinin potensialının daha faydalı tətbiqinin təmini

341. Səmərəli işləyən layihə komandasında komandanın əsas dəstəyi olan insan komandada hansı rolu oynayır?

- a) ekspert rolunu
- b) rəhbər rolunu
- c) diplomat rolunu
- d) menecer rolunu
- e) investor rolunu

342. İşini səmərəli quran layihə komandasında nəticə əldə edən göstərilənlərdən nəyi etmir?

- a) layihə qrupu xaricindəki yeni ideyaları taparaq informasiya verir
- b) komanda üzrə faydalı olan xarici təmasları qurur və gələcək danışıqları aparır
- c) layihə qrupu xaricində olan yeni resursları tapıb məlumat verir
- d) komandanı fəaliyyətsizlik və fəaliyyətlə əlaqədar səhvlərdən qurtarır
- e) layihə qrupu xaricində olan yeni işləmələri tapıb məlumatlandırır

343. İşini səmərəli quran layihə komandasında başa çatdırıran rolunda nələr yerinə yetirilir?

- a) komandanın məqsədinə nail olunmasında inadkarlığa yardım edilir
- b) komandanın zəif və güclü tərəfləri tapılır
- c) komandanın məqsədinə nail olunmasında inadkarlığa yardım edilir və yüksək diqqət tələb edən iş fəal şəkildə axtarılır və həll edilməyə çalışılır
- d) yüksək diqqət tələb edən iş fəal şəkildə axtarılır və həll edilməyə çalışılır
- e) komanda, fəaliyyətsizlik və fəaliyyətlə bağlı səhvləri təkrarlayır.

344. Kommunikasiyaların idarə edilməsində təmin edilənləri göstərin

- a) yararlı olan xarici kontraktların qurulması
- b) layihənin iştirakçılarına qarşılıqlı təsir sistemini mühafizə olunması
- c) proqmatik nöqteyi-nəzərdən problemlərin təhlili
- d) b və e
- e) layihənin məqsədlərinin əldə edilməsinə yönələn hesabat informasiyalarının verilməsi

345. İnformasiya kommunikasiyalarının idarə edilməsi funksiyasına aşağıdakı proseslərdən hansı daxil edilmir?

- a) komandanın tarazlaşdırılmış qərar qəbul etməsi
- b) kommunikasiyalar sisteminin planlaşdırılması
- c) informasiyanın toplanması və bölgüsü
- d) inkişafın dəyərləndirilməsi və təsviri
- e) işlərin gedişinin sənədləşdirilməsi

346. Kommunikasiyalar sisteminin planlaşdırılması prosesində nə edilir?

- a) zəruri informasiya müntəzəm toplanır
- b) layihə işinin praktiki nəticələri işlənir
- c) işlərin gedişi sənədləşdirilir
- d) zəruri informasiya müntəzəm toplanır və işlərin gedişi sənədləşdirilir
- e) layihə iştirakçılarının informasiya tələbatları təyin edilir

347. İşlərin gedişinin sənədləşdirilməsinə aid deyil

- a) layihə üzrə formal sənədlərin yığılması
- b) layihə üzrə qeyri-formal sənədlərin arxivləşdirilməsi
- c) layihə üzrə formal sənədlərin işlənməsi
- d) layihə üzrə formal sənədlərin yığılması və layihə üzrə formal sənədlərin işlənməsi
- e) layihə üzrə formal sənədlərin saxlanılmasının təşkili

348. Kommunikasiyaların tələblərini öyrənmək və sistem strukturunu təsvir etmək üçün adətən aşağıdakı məlumatlardan hansı tələb olunmur?

- a) layihənin təşkilinin məntiqi strukturu və məsuliyyət matrisi
- b) layihə iştirakçılarının məlumatlara tələbatı
- c) layihə iştirakçılarının fiziki quruluş bölgüsü
- d) layihənin xarici informasiyaya tələbatı
- e) layihə işinin plan tapşırıqları ilə müqayisəsi

349. Qarşılıqlı təsir texnologiyalarının seçilməsi hansından asılı deyil?

- a) layihə müvəffəqiyyətinin aktual göstəricilərindən
- b) texnologiyanın sadəliyindən
- c) meyllərin təhlili və proqnozlaşdırmadan
- d) layihə müvəffəqiyyətinin ətraflı təsvirindən
- e) heyətin ixtisaslı olması dərəcəsindən

350. Kommunikasiyanın idarə edilməsi planına daxil edilməyəni tapın

- ① mütərəqqi struktur bölmənin yaradılması
- ② məlumat qaynağı və onun əldə edilməsi üsulları
- ③ müəyyənləşdirilən informasiyanın yığılması planı
- ④ məlumatın istifadəçilərinə informasiyanın çatdırma üsulları

⑤ məzmunu, formatı, təfərrüatlılıq dərəcəsi və işlədilən tariflərin qəbulu ilə alınan və ya verilən hər bir sənədin geniş təsviri

- ⑥ cədvəl tezliyi
- ⑦ layihə üzrə qeyri-formal sənədlərin yığımı
- ⑧ kommunikasiya planına düzəlişlərin daxil olunması üsulları

- a) 1, 7 b) 2 c) 3, 8 d) 4 e) 5, 6

351. Layihə çərçivəsində hansı növ kommunikasiyanın həyata keçirilməsinə tələbat yaranmır?

- a) daxili
- b) verbal
- c) formal
- d) yazılı və şifahi
- e) şaquli və üfüqi

352. Hansı kommunikasiya daxili kommunikasiya növünə aiddir?

- a) müzakirələrlə aparılan kommunikasiya

- b) sorğular vasitəsilə yerinə yetirilən kommunikasiya
- c) a və e
- d) layihə komandasının daxilindəki kommunikasiya
- e) müşavirələrlə edilən kommunikasiya

353. Formal kommunikasiya nəyin vasitəsilə aparılır?

- a) şirkət rəhbərliyi, sifarişçi
- b) xəbərdarlıq, müşavirələr
- c) xarici təşkilatlar
- d) layihə komandası, sorğular, müşavirələr
- e) hesabatlar, sorğular, müşavirələr

354. Xarici kommunikasiya növü kimlərin və ya nəyin vasitəsilə aparılır?

- a) şirkət rəhbərliyi, sifarişçilər, xarici təşkilatlar
- b) xəbərdarlıq, müşavirələr
- c) xarici təşkilatlar
- d) layihə komandası, sorğular, müşavirələr
- e) hesabatlar, sorğular, müşavirələr

355. Qeyri-formal kommunikasiya növü kimlərin və ya nəyin vasitəsilə aparılır?

- a) şirkət rəhbərliyi, sifarişçilər, xarici təşkilatlar
- b) xəbərdarlıq, müşavirələr
- c) xarici təşkilatlar
- d) layihə komandası, sorğular, müşavirələr
- e) hesabatlar, sorğular, müşavirələr

356. İşlərin gedişində yekunların sənədləşməsində bunlardan hansı daxil deyil?

- a) son parametrlərin yığılması və verifikasiyası
- b) layihənin yekunlarının əldə olunma səviyyəsi
- c) veriləcək sənədin ətraflı təsviri
- d) nəticələrin istifadəsi məqsədilə arxivləşdirilməsi
- e) icra olunan fəaliyyətlərin faydalılığının araşdırılması

Tapşırıqlar:

1. Heyətin idarə edilməsi məsələlərini işıqlandırın.
2. Layihə komandasında rolların paylaşılması üzrə R.M. Belbinin təklif etdiyi 8 rol hansıdır?
3. Kommunikasiyaların idarə edilməsinin təminatı necə aparılır?

MÖVZU 17. SAZIŞLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

1. Məhsulun göndərilməsi və müqavilələrin idarə edilməsi

Məhsulun göndərilməsi və müqavilələrin funksiyası sərhəddində bu prosedurların həyat keçirilməsi qabaqcadan nəzərə alınır:

- malların göndərişlərinin planlaşdırılması;
- sənədlərin hazırlığı;
- təkliflərin araşdırılaraq tədqiq olunması;
- mal göndərişi və xidmət qaynaqlarının seçimi;
- müqavilələrin bağlanması;
- kontraktların idarə olunması.

Bazar iqtisadiyyatında layihənin həyata keçirilməsi, geniş mənada, layihə ehtiyatlarının qarşılıqlı əlaqələndirilərək əldə edilməsi prosesini ifadə edir. Bu, materiallar, maşın və avadanlıqlar, məsləhət xidmətləri, lisenziyalar, tikinti-quraşdırma işləri, buraxılış və sazlama fəaliyyətləri, satışlar, işlərə nəzarət və heyətin hazırlıq xidmətləri kimi müxtəlif sahələri əhatə edir. Satışların yerli təcrübədə geniş yayılmış tətbiq formaları podrat müqavilələri ilə həyata keçirilir. Onların uyğun normativ qanunvericilik təminatı mövcuddur.

Müqavilə, qanuna əsaslanaraq iki və ya daha çox tərəf arasında bağlanan hüquqi razılaşmadır.

Adı çəkilən razılaşmaya əsasən, bir və ya bir neçə tərəf müxtəlif fəaliyyətləri həyata keçirmək hüququ qazanır və ya tərəflərin üçüncü şəxs tərəfindən müəyyən fəaliyyətlərin icrasına qadağa qoyulur. Razılaşma təklifin və onun qəbul olunmasının yekunudur. Hüquqi qüvvəsi olan müqaviləni bütövlükdə bağlamaqdan ötrə rəsmi olaraq hər hansı bir xüsusi prosedur yoxdur. Bağlanan müqavilələr yazılı və şifahi olsa belə, hətta davranışa əsaslanmaqla da nəzərdə tutula bilər. Lakin, möhürlü sənəd formasında təsdiqləndikdən sonar bəzi sazişlər etibarlı hesab olunurlar.

Kontraktlarda işlərə baxılma həcmi və xüsusiyyətlərə görə düzəlişlərin uçotu, onların yerinə yetirilməsi və edilmiş dəyişikliklər üzrə məsrəflərin ödənişi nəzərə alınmalıdır. Sazişlərdə monitoring və onların həyata keçirilməsinə nəzarət önəmlidir. Onlara da aşağıdakılar aiddir:

- sazişlərin icrası prosesində layihə üçün qəbul edilən qərarlardan kənarlaşmaların müəyyən edilməsi;
- müqavilənin bütün göstəriciləri və proseslərinin davamlı təqib olunması;
- uyğunsuzluqların nəticələrinin qiymətləndirilməsi və proqnozlaşdırılması;
- dürüstləşdirilmə tədbirlərinin qəbulu, kontraktın şərtlərinin pozuntusu üzrə cərimə sanksiyalarının tətbiq olunması;
- layihənin gerçəkləşdirilməsində dəyişikliklərə nəzər yetirilməsi;
- razılığa gələn tərəflər arasındakı münaqişələrin çözülməsi.

2. Dəyişikliklərin idarə edilməsi

Layihədə dəyişikliklərin idarə edilməsi onlara təsir göstərən, layihənin bütövlükdə daxili və xarici faktorlarına daxil edilən ətraflı bir prosesdir. Dəyişikliklərin idarə edilməsinə aşağıdakı proseslər aiddir:

Cədvəl 19.

Standart ANSI PMİ PM BOK GULDE 2000 əsasən proseslərin idarə edilməsi xəritəsi

Proses	İnisiasiya	Planlama	Yerinə yetirmə	İdarəetmə və nəzarət	Baş çatma
1	2	4	5	6	7
İnteqrasiyanın idarə edilməsi		Layihə planının məzmunu	Layihə planının icrası	Dəyişikliklərin inteqrasiyalı idarə olunması	
Məzmunun idarə olunması	İnisiasiya	Məzmunun planlaması. Məzmunun dürüstləşdirilməsi		Məzmunun təsdiqi. Məzmunun düzəlişlərinin idarə olunması	

1	2	3	4	5	6
Vaxtın idarə olunması		İşlərin müəyyələşdirilməsi. İşlərin məntiqiliyinin müəyyən olunması. İşlərin davamlı olmasının dəyərləndirilməsi. İşlərin cədvəlinin hazırlanması		Cədvəlin idarə olunması	
Dəyərin idarə olunması		Resursların planlaşdırılması. Dəyərin qiymətləndirilməsi Büdcə tərtibatı		Dəyərə nəzarət	
Keyfiyyətin idarə edilməsi		Keyfiyyətin planlanması	Keyfiyyətin təmini	Keyfiyyətin idarə olunması və nəzarəti	
Heyətin idarə olunması		Təşkilati planlama	Komandanın qurulması		
Kommunikasiyaların idarə edilməsi		Kommunikasiyaların planlaşdırılması	Informasiyanın daşınması	Həyata keçirilmənin hesabatlılığı	İnzibati sona çatdırılma
Riskin idarə olunması		Risklərin idarə olunmasının planlanması. Risklərin eyniləşdirilməsi. Risklərin keyfiyyət və kəmiyyət təhlili. Risklərə yanaşmanın planlaşdırılması		Risklərin monitorinqi və nəzarəti	
Təchizatın idarə olunması		Təchizatın planlanması. Təchizatçıların yığılması	Tədarükçülərin seçimi. Təchizatçıların tenderlə seçimi. Sazişin bağlanması	Sazişlərin icrasına nəzarət	Sazişlərin sona çatdırılması

- layihədə düzəlişlərə səbəb olan əsas mühit faktorlarının dəyişməsi və meyllərinin monitorinqi;

- xarici mühitin dəyişkənliyinin proqnozlaşdırılması və bunun layihəyə təsir dərəcəsinin qiymətləndirilməsi;

- xarici təsirlərdən layihənin mühafizə planı və strategiyasının hazırlanması;
- lazımi düzəlişlərin layihədə müəyyən olunması;
- təqdir edilən düzəlişlərin layihəyə daxil olunmasına nəzarət;
- yerinə yetirilən dəyişikliklər köməyi ilə mənfəətliliyin və məqsədə çatma səviyyəsinin yoxlanması.

Layihənin başqa funksiyaları ilə dəyişikliklərin idarə olunması çox sıx əlaqədardır. Onlar vaxtın, məzmunun, dəyərin, risklərin, keyfiyyətin, sazişlərin, əmək resurslarının və kommunikasiyaların idarə olunmasıdır.

Hazırda layihələrin yerinə yetirilməsi dəyişkən gərgin düzəlişlərlə və bunun yekunu olaraq böyük risklərin dərəcəsilə əlaqəlidir. Amerika standartı sayılan ANSL PMÍ PM BOK GULDE 2000 idarəetmə proseslərinin xəritəsi cədvəl 19-da göstərilmişdir.

3. Layihənin məqsəd və vəzifələrinin formalaşması

Layihələrin yaranmasının başlıca səbəbləri təxmin edilməmiş resurs artıqlığı, tələbat, iş adamlarının təşəbbüsü, kreditör maraqları və siyasi təzyiqlərə münasibətdir. Müəyyən miqdarda alternativ ideyalar yarandıqdan sonra, daima qəbul edilməyəcək variantların gələcəkdə nəzərdən keçirilməməsi üçün ekspertiza aparılır. Niyətin istisna edilmə səbəbləri: layihənin qiymətinin çox olması, layihə əmtəəsinə tələbatın yetərinə olmaması və sifarişçilərin lazım olan zamanətləri verməməsi, həddindən artıq riskin, xammal və dəstləşdirmə dəyərlərinin yuxarı olması ümumi xarakterdə olur. Layihə qoyuluşlarına niyyətin əmələ gəlməsi prosesində aşağıdakılara aydınlıq gətirilməlidir:

- layihənin məqsədi;
- sərmayə qoyuluşu obyektinin gücü, təyinatı və əsas xarakteristikaları;

- yerləşdirilmə;
- ödənmə vaxtı;
- layihənin mənfəətliliyi;
- maliyyələşdirmə qaynaqları və sxemi.

4. Layihənin məqsəd və vəzifələrinin ilkin təhlili

Layihədə məqsədlər qabaqcadan aşkar ifadə olunmalıdır. Onlar SMART standartının xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq ölçülə bilən və hərəkətə yönəldilən olmalıdırlar. Adı çəkilən standartda uyğun olaraq layihələr gerçək və vaxt üzrə məhdud olmalıdırlar. Layihənin vəzifələri də açıq ifadə olunmalıdır. Belə ki, növbəti atılacaq addım ancaq bu situasiyada təyin oluna bilər.

Layihənin əsas xarakteristikalarına bunlar aiddir:

1. Layihə məhsuluna tələbin mövcudluğu
2. Mövcud alternativ həllər
3. Layihənin davamlılığı (həmçinin kapital bazasının möhkəmliliyi)
4. Layihə məhsulunun ixrac potensialı
5. Layihə məhsulunun faza, cari və proqnoz qiymətləri
6. Layihənin mürəkkəbliyi
7. Tələb olunan icazə sənədləri
8. Layihənin icra edildiyi mühitin şərt qoyuluşları.
9. Layihənin nəticələri və məsrəfləri arasındakı balans.

Layihənin yerinə yetirilməsinin ilkin araşdırılması əldə olunan parametrlərə görə aparılır. Əgər layihəyə gələcək dövrlərdə yenidən baxılacağı qənaətinə gəlinibsə, həll variantlarının ekspert dəyərləndirilməsindən sonra, onu təkrar nəzərdən keçirmək üçün hərtərəfli marketinq araşdırmaları daxil olmaqla, məlumatların tərkibi müəyyən edilir.

5. Niyyət haqqında bəyanat

Konsepsiyanın əsasında sifarişçilər öz məqsəd və vəziyyətinin araşdırmalarından çıxış edərək niyyət barəsində bəyanat hazırlayırlar. Adı çəkilən sənəddə sərmayədarın niyyəti göstərilir. Bu sənədin hazırlanması zamanı aşağıda göstərilənlər analiz olunur:

- yekun nəticələrə tələbat;
- ümumi sərmayə qoyuluşu mühiti;
- layihənin təbii aləmə təsirləri;
- resursların mövcud olması;
- dəyər, keyfiyyətin dərəcəsi və s.

Niyyətin formalaşması mərhələsində gələcək xərclərin kəmiyyət baxımından dəqiq dəyərləndirilməsinə ehtiyac yoxdur. Çox zaman adı çəkilən sənədin işlənməsində layihələrin idarə olunması sahə üzrə məsləhətçiləri, həmçinin də xüsusi məsələlərə görə ekspertlər iştirak edirlər. Xüsusi ilə tikinti sferasında yerinə yetirilən layihələrdə niyyətə dair deklarasiya vacibdir.

Test 17 (357-381)

357. Müqavilələrin və malgöndərişinin funksiyası sərhəddində icrası nəzərdə tutulmuş bu prosedurlardan hansı yanlışdır?

- a) mal göndərişlərinin planlaşdırılması
- b) təkliflərin araşdırılaraq öyrənilməsi
- c) sənədlərin hazırlanması
- d) sazişlərə əsasən bank əməliyyatlarının aparılması
- e) xidmət və malgöndərişi qaynaqlarının seçimi

358. Bazar iqtisadiyyatında layihənin reallaşdırılmasında hansı resurslar bir-biri ilə əlaqələndirilmir?

- ① avadanlıq və maşınların hazırlanması
- ② materialların hazırlanması

③ lisenziyaların, buraxılış-sazlama və tikinti quraşdırma işlərinin hazırlanması

④ məsləhət xidmətləri

⑤ satışların hazırlanması

⑥ işlərə nəzarətin hazırlığı

⑦ heyətin hazırlanması

⑧ daxili ehtiyatların aşkarlanması

⑨ kənarlaşmaların proqnozu

a) ① b) ⑤ ⑥ c) ③ ⑦ d) ④ ② e) ⑧ ⑨

359. Satışların ən inkişaf etmiş tətbiqi üsulu yerli təc-rübədə hansıdır?

a) topdan satışlar

b) podrat satışlar

c) pərakəndə satışlar

d) fyuçers satışları

e) birja üzrə satışlar

360. Fikirlərdən hansı sazişə uyğun deyil?

a) saziş qanununa istinadən 2 və daha çox tərəf arasın-dakı bağlaşmanın hüquqi uzlaşmasıdır

b) saziş təklifin və onun qəbul olunmasının yekunudur

c) müqavilə davranışa əsaslanmadan nəzərdə tutula bilər

d) müqavilə şifahi tutula bilər

e) razılaşma yazılı və ya davranışa əsaslanaraq həyata ke-çirilə bilər

361. Sazişdə aşağıdakılardan hansılar nəzərdə tutul-malıdır?

a) işlərin xarakterinə və həcminə baxılmasına görə düzə-lişlərin uçuğu

b) görülmə işlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və məhsul-darlığın artırılması

c) inflyasiyanın aşağı salınması və ödənişlərin vaxtında edilməsi

d) alınan nəticələrin proqnoz edilməsi

e) amortizasiya xərclərinin ayrılması

362. Sazişdə nəzərdə tutularlardan hansı yanlışdır?

a) edilən dəyişikliklər üzrə xərclərin ödənilməməsi

b) işlərin həcminə baxılması

c) işlərin xarakterinə görə dəyişikliklərin uçotu

d) işlərin həcminə baxılması və dəyişikliklərin uçotunun aparılması

e) dəyişikliklərin uçotunun aparılması

363. Sazişlərin zəruri şərti kimi monitoringə hansı daxil deyil?

a) sazişin göstəriciləri və bütövlükdə prosesinin davamlı təqib edilməsi

b) kontrakt münasibətlərindəki tərəflər arasında qarşıdurmaların müşahidə edilməsi

c) müqavilənin reallaşmasında layihəyə görə qərarlardan uzaqlaşmaların ortaya çıxarılması

d) kənarlaşma yekunlarının dəyərləndirilməsi və proqnoz edilməsi

e) layihənin gerçəkləşdirilməsində dəyişikliklərə baxılması

364. Sazişlərin zəruri şərti kimi monitoringə aid ediləni göstərin

a) layihənin reallaşdırılması prosesində dəyişikliklə baxılmaması

b) müqavilənin reallaşmasında layihə üzrə qərarlardan kənarlaşmanın açıqlanmaması

c) müqavilə münasibətlərindəki tərəflərin arasında qarşıdurmaların dərinləşməsi

- d) dürüsləşdirilmə tədbirlərinin ertələnməsi
- e) razılıq şərtlərində pozulmalara görə cərimələrin tətbiqi

365. Dəyişikliklərin idarə edilməsindəki ANSI PMI PM BOK GULDE 2000 standartına yanlış olanı göstərin?

- a) inteqrasiyanın idarə edilməsi
- b) məzmunun idarə edilməsi
- c) motivləşdirmənin idarə edilməsi
- d) vaxtın idarə edilməsi
- e) dəyərin idarə edilməsi

366. Dəyişikliklərin idarə edilməsində olan əsas proseslərə ANSI PMI PM BOK GULDE 2000 standartına aid olmayan hansıdır?

- a) keyfiyyətin idarə edilməsi
- b) heyətin idarə edilməsi
- c) kommunikasiyaların idarə edilməsi
- d) istehsaldaxili ehtiyatların idarə edilməsi
- e) risklərin idarə edilməsi

367. ANSI PMI PM BOK GULDE 2000 standartına əsasən dəyişikliklərin idarə edilməsinə daxil olan əsas proses hansıdır?

- a) təchizatın idarə edilməsi
- b) istehsaldaxili ehtiyatların idarə edilməsi
- c) strategiyaların idarə edilməsi
- d) münaqişələrin idarə edilməsi
- e) layihələrin idarə edilməsi

368. Dəyişikliklərin idarə edilməsinə daxil olan əsas proseslərdən hansı səhvdir?

- a) layihənin əsas daxili mühit amillərinin dəyişmə vəziyyəti və meyllərinin monitorinqi

b) layihənin xarici amillərdən qorunması üçün strategiya və planının hazırlanması

c) layihədə zəruri dəyişikliklərin müəyyənləşdirilməsi

d) xarici mühitin dəyişilməsi mümkünliyünün proqnoz olunması

e) layihəyə daxil edilən bəyənilməmiş dəyişikliklərin həyata keçməsinə nəzarət

369. Göstərilənlərdən hansı proseslər dəyişikliklərin idarə edilməsinin əsas hissəsidir?

a) həyata keçən dəyişikliklər vasitəsilə səmərəliliyin yoxlanılması

b) layihəyə kənardan təsir dərəcəsinin yoxlanılması

c) həyata keçən dəyişikliklər vasitəsilə məqsədə nail olma dərəcəsinin yoxlanılması

d) həyata keçən dəyişikliklər vasitəsilə səmərəliliyin yoxlanılması və həyata keçən dəyişikliklər vasitəsilə məqsədə nail olma dərəcəsinin yoxlanılması

e) həyata keçən dəyişikliklər vasitəsilə daxili ehtiyatların yoxlanılması

370. Dəyişikliklərin idarə edilməsi aşağıdakılardan hansı ilə əlaqədar deyil?

a) məzmunun idarə edilməsi

b) strategiyanın idarə edilməsi

c) vaxtın idarə edilməsi

d) dəyərin idarə edilməsi

e) keyfiyyətin idarə edilməsi

371. Layihənin əsas yaranma səbəblərində səhvi göstərin

a) tələbin təxmin edilməməsi

b) ehtiyatların izafiliyi

c) biznesmenlərin təşəbbüsü

d) kreditorların maraqları və siyasi təzyiqlərə münasibətlər

e) insan resurslarının idarə edilməsi

372. İdeyanın istisna edilməməsi səbəbləri hansıdır?

① strategiyaların hazırlanmaması

② layihənin maliyyə xərclərinin yüksək olması

③ layihə sifarişçilərinin vacib zəmanətləri təmin etməməsi

④ riskin yuxarı olması

⑤ xammal qiymətlərinin yuxarı olması

⑥ dəstəşdirmə dəyərlərinin yüksək vəziyyətdə olması

⑦ ödənilmə müddəti

⑧ layihə əmtəəsinə tələbatın yetərli olmaması

a) 1,7 b) 2,8 c) 4 d) 5 e) 3,6

373. Layihənin investisiya niyyətinin formalaşması prosesində hansı məsələ araşdırılır?

a) layihənin məqsədi

b) məşğulluğun səviyyəsi

c) yerləşdirilmə məkanı

d) kapital qoyuluşu obyektinin gücü, təyinatı və əsas xarakteristikaları

e) ödənmə dövrü

374. İnvestisiya niyyətinin formalaşması prosesində hansı məsələ araşdırılır?

a) urbanizasiya səviyyəsi

b) layihənin gəlirliliyi

c) maliyyələşmə mənbələri və sxemi

d) urbanizasiya səviyyəsi və maliyyələşmə mənbələri

e) layihənin ekspertizası

375. Alternativ ideyaların yaranmasından sonra qəbul edilməsi mümkün olmayan variantların gələcəkdə nəzərdən keçirilməməsi məqsədi ilə nə həyata keçirilir?

- a) araşdırma
- b) monitoring
- c) təftiş
- d) nəzarət
- e) yoxlama

376. Layihənin məqsədləri SMART standartın xarakteristikalarından hansına uyğun olmalıdır?

- a) ölçülə bilən və icra edilməli olmalıdırlar
- b) vaxta görə məhdud və real olmalıdırlar
- c) məşğulluğu təmin etməlidirlər
- d) ölçülə bilən və icra edilməli olmalıdırlar və vaxta görə məhdud və real olmalıdırlar
- e) böhranlı vəziyyətdən kənar olmalıdırlar

377. Layihənin əsas xarakteristikalarına daxil olmayanı göstərin

- a) alternativ həllərin olması
- b) layihə əmtəəsinə tələb
- c) layihənin davamlılığı
- d) layihə məhsulunun cari, faza və proqnoz qiymətlərinin dərəcəsinə dəyər verilməsi
- e) layihənin məhsuldarlığı

378. Layihənin əsas xarakteristikalarına aid olanı göstərin

- a) layihənin daxili ehtiyatları
- b) layihənin spesifik xüsusiyyətləri
- c) layihənin mürəkkəbliyi və çıxış icazə sənədləri
- d) layihənin strateji əhəmiyyəti və monitoringi
- e) layihənin həll variantları

379. Layihənin əsas xarakteristikalarına aid olanı göstərin

- ① layihənin resursları
- ② layihənin nəticəsi
- ③ layihənin ekspert qiymətləndirilməsi
- ④ layihənin marketing tədqiqatı
- ⑤ layihə məhsulunun idxal perspektivi
- ⑥ layihə üzrə vaxtın planlaşdırılması
- ⑦ resursların limitləri
- ⑧ layihənin yerinə yetirilmə məkanında olan kapital qo-

yuluşu

- ⑨ layihənin nəticə və xərclərinin nisbəti
- a) ①⑥ b) ② c) ⑤⑧⑨ d) ⑦ e) ③④

380. Niyyət haqqında bəyanatın hazırlanması prosesində təhlil edilməyən göstərin

- a) xalis diskontlaşdırılmış gəlir
- b) son nəticələrə tələbat
- c) mövcud olan resurslar
- d) layihənin ətraf mühitə təsiri
- e) ümumi investisiya mühiti

381. Niyyət haqqında bəyanatın hazırlanmasında təhlil edilən hansıdır?

- a) integral effekti
- b) daxili ehtiyatlar
- c) keyfiyyət səviyyəsi, dəyər
- d) ilkin nəzarət, ixrac perspektivi
- e) likvidlik əmsali

Tapşırıqlar:

1. Malgöndərişi və sazişlərin yerinə yetirilməsi hansı prosedurları nəzərdə tutur?
2. Sazişə və onun zəruri şərtinə aydınlıq gətirin.
3. Dəyişikliklərin idarə edilməsinə hansı proseslər daxildir?
4. Layihə niyyətinin formalaşması nədir?
5. Layihənin məqsəd və vəzifələrinin əvvəlcədən təhlil edilməsi hansı məqsədlə vacibdir?
6. Layihənin əsas xarakteristikalarına nələr daxildir?
7. Niyyət haqqında deklarasiya sənədində hansı məsələlər təhlil olunur?

MÖVZU 18. LAYİHƏNİN TƏŞKİLATLANMASI

1. Planlaşdırmanın əsas vəzifələri

Planlaşdırmanın mahiyyəti bunlarla ifadə olunur:

1. Məqsədlər tapşırığı, onların kompleks fəaliyyətlərin və tədbirlərin əmələ gəlməsi əsasında əldə edilməsi.

2. Layihə tədbirlərinin yerinə yetirilmə vasitələri və üsulunun tətbiq olunması.

3. Onların gerçəkləşdirilməsi üzrə ehtiyatların uyğunlaşdırılması.

4. Layihə iştirakçısı sayılan firmaların işlərinin əlaqələndirilməsi.

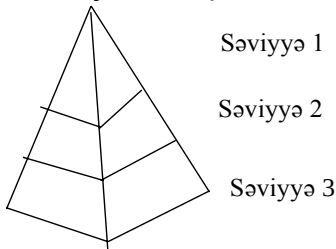
Layihələndirilmə-layihənin yerinə yetirilməsi modelinin yaradılmasıdır. Planlaşdırma layihənin uğurla başa çatması üçün lazımı fəaliyyətlərin hərtərəfli müəyyən olunmasıdır. Burada 3 göstəriciyə: vaxta, keyfiyyətə və xərclərə əməl olunmalıdır. Layihə planlanlaşdırılarkən bu məsələlər müəyyən edilməlidir:

- hansı işi görmək vacibdir?
- hansı şəxslər bir-birindən asılı olaraq fəaliyyət göstərəcəklər?
- kimlər nəyi yerinə yetirməlidir?
- nə qədər ehtiyat tələb olunur, necə əldə ediləcək və niyə vacibdir?
- ehtiyatların dəyəri nə qədərdir?
- ehtiyatlar haradan və hansı dövrdə əldə edilməlidir?
- ehtiyatların limitləri nəçəyə qədərdir?
- ödənişlər hansı məbləğdə və nə vaxt həyata keçirilməlidir? Hangi resurslara ehtiyac var və onlar haradan alınacaq?
- keyfiyyətin dərəcəsi necədir və bu necə əldə ediləcəkdir? və s.

Planlaşdırma prosesində ənənəyə əsaslanaraq bir çox səhvlərə yol verilir. Bu səhvlər, məqsədlərin qeyri-dəqiq parametrlər əsasında müəyyən edilməsi və yalnız planlaşdırma ilə məşğul olan şəxslərin iştirak etməsi ilə əlaqədardır. Adı çəkilən səhvlərə keçmiş təcrübəni, ehtiyatların ucuz olmasını, motivləşdirmə və əlaqələndirməni nəzərdə tutmadan, həddindən çox detallaşdırılan, planlama naminə planlaşdırmanı qeyd etmək olar.

2. İş bölgüsü strukturunun qurulması

İş bölgüsü strukturu (İBS) layihənin əsas üç parametri – şərtlər, keyfiyyət və zamanın planlaşdırılması üçün ilkin baza rolunu oynayır. Adı çəkilən üsul layihədəki işçi vahidlərin (paketlərə) bölünməsilə təşkil edilir. İBS – layihəni alt layihələrə, hərtərəfli iş paketlərinə və müxtəlif səviyyəli paketlərə mərhələli şəkildə ayıran iyerarxik quruluş sistemidir. İBS-nin vahid forması yoxdur, o bir qayda olaraq 2 və ya 3 detallaşdırma dərəcəsi olarkən işlənir (şəkil 8). Ancaq kifayət qədər mürəkkəb layihələr üçün 6÷8 səviyyəyə ehtiyac duyula bilər.



Şəkil 8. Planlaşdırma səviyyələrinin qarşılıqlı əlaqəsi

Səviyyə 1 - bir neçə layihəni əhatə edən ümumi şəbəkə planı (yuxarı rəhbərlik üçün);

Səviyyə 2 - əsas mərhələləri göstərən şəbəkə planı;

Səviyyə 3 - daha detallı və hərtərəfli şəbəkə planı.

İş bölgüsü strukturunun hazırlanması zamanı nəzərdə tutulmalıdır ki, onun məqsədi başqa bir məsələ kimi baxılacaq işçi paketlərin müəyyən olunmasıdır. İşlər paketi ,adətən, İBS-in çox aşağı səviyyəsinə uyğun gəlir və detallı işlərdən ibarət olur. Detallı işlər, atılacaq addımlara bölünə bilər. Lakin bu detallı işlər və atılan addımlar iş bölgüsü strukturu elementləri kimi qəbul edilə bilməz. Eyni işlər və yaxud alt layihələrin birləşməsi paket ola bilər. Bunlar həmçinin qarşılıqlı əlaqədar işlər kimi müəyyən olunur.

İş bölgüsü strukturunun işlənilməsi ya yuxarıdan aşağı yaxud aşağıdan yuxarı ya da hər 2 istiqamətdə yerinə yetirilə bilər.

Dekompozisiyaya görə iş bölgüsü strukturu qurularkən bunlar əsas götürülür:

- proseslərin fəaliyyət elementləri;
- məhsulun tərkib hissələri;
- təşkilatın struktur vahidləri;
- həyat dövrünün mərhələləri və fazaları;
- coğrafi mövqələr.

İş bölgüsü strukturuna əsaslanaraq, layihə üçün icraçıların təşkilati strukturu və ya təşkilati struktur sxemi (TSS) hazırlanır. İBS və TSS tərtib edilərkən, layihənin bütün mərhələ və fazalarının nəzərə alınması vacibdir. Layihədə iştirak edən bütün təşkilatları gözdən keçirərək və məsuliyyətləri düzgün paylamaq yolu ilə idarəetmənin effektivliyinin təmin edilməsi vacibdir. İcraçılar iş bölgüsü strukturu və təşkilati quruluş sxemi əsasında iş paketlərini və məsuliyyət matrisini əlaqələndirirlər (şəkil 9)

İBS

TSS

Şəkil 9. Məsuliyyət matrisi

İş bölgüsü strukturuna əsaslanaraq, layihənin iş vahidlərinin spesifikasiyasını müəyyən etmək mümkündür. Spesifikasiyaların tələb olunan keyfiyyətə çatdırılması üçün onlara bütün tələblər, o cümlədən standartlar, istifadə olunan materiallar, testlər və digər detallar daxil edilir.

3. Vaxtın təşkil edilməsi planı

Vaxtın planlaşdırılmasının məqsədi layihələrin yerinə yetirilməsi üzrə lazım gələn minimum vaxtın müəyyənləşdirilməsidir. Zamanın planlaşdırılması fəaliyyətlərini yalnız bu sahədə təcrübəsi olan işçilər həyata keçirə bilirlər.

Nominal vaxtın dəyəri müəyyən edildikdən sonra, işçi vahidləri icrasının başlanğıcı üçün erkən və sonrakı vaxtlar təyin olunur. Layihənin qrafik təqdimatı üzrə daha çox yayılan 2 üsul: Qant və şəbəkə qrafikləri vardır.

Qant qrafiki layihədə atılan addımların zaman xarakteristikalarını göstərən horizontal lentli diaqramdır. Adı çəkilən qrafik XX əsrin əvvəllərində bu tip qrafiki işçi proseslərinin təsvir olunması üzrə istifadə edən Amerikalı mühəndis Henri Qanta ehtiram olaraq adlandırılıb. Layihədəki addımlar zaman şkalasında yerləşdirilən lentlə təqdim olunmuşdur. Bu qrafik hərəkətlərin həyata keçirilməsinin məntiqiliyini və həmçinin də parallel reallaşdırılan hərəkətləri əks etdirir.

Şəbəkə qrafikləri PERT və CPM metodları üzrə daha geniş istifadə olunur.

Birinci standart basılıca olaraq tədqiqat layihələrinə görə tətbiq olunur. Tikinti sahəsində isə CPM standartı daha çox hallarda tətbiqini tapır. Hər 2 üsul çərçivəsində hərəkətlərin başqa vaxta keçirilməsinin qeyri-mümkün olduğu, layihənin kritik yolu təyin olunur. Bundan əlavə, layihənin ümumi müddətini uzatmadan gecikdirilə bilən fəaliyyət növləri hər iki metodla müəyyən edilir.

Son dövrlərdə bu metodlar, şəxsi kompüterlər üçün proqram paketlərinin hazırlanmasında geniş istifadə olunmağa

başlanmışdır. Şəbəkə qrafikləri Qant qrafikilə müqayisədə daha mürəkkəb planlama üsulu olduğuna görə çoxsaylı qarşılıqlı əlaqədar addımları olan layihələr üçün tətbiq edirlər.

4. Maliyyə və xərclərin tənzimlənməsi

Xərclər əsasən aşağıdakı komponentlərdən ibarət olur: xammal və materiallar, əlavə məsrəflər, əməkhaqqı, nəqliyyat xərcləri, bina və avadanlıqların icarəsi, inzibati xərclər və ümumi məsrəflər. Layihənin yerinə yetirilməsi üçün məsrəflərin planlaşdırılmasında iki növ büdcələmə mövcuddur: yuxarıdan aşağıya və aşağıdan yuxarıya.

Birinci növ büdcələmənin strategiyası ekspertlərin qiymətləndirmələrinə, ali və orta idarəetmə rəhbərlərinin fikirlərinə və oxşar layihələrin həyata keçirilməsi ilə bağlı əldə edilən məlumatlara əsaslanır. Bu qiymətləndirmələr, daha sonra aşağı səviyyəli menecerlərə təqdim edilir. İkinci tip *aşağıdan yuxarıya* olan büdcələmə strategiyası icraçıların öz məsələlərini həll etməkdən ötrə lazım olan ehtiyatların dəyərləndirilməsinə əsaslanır. *Aşağıdan yuxarıya* büdcələmələr müxtəlif məsələlərin dəyərləndirilməsində bir qayda olaraq daha dəqiq olurlar. Lakin bütün elementlərin nəzərdə tutulması olduqca önəmlidir.

Xərclərin planlaşdırılmasında *yuxarıdan aşağıya* olan metod daha çox yayılmış üsuldur. Ali səviyyəli menecerlər təbəçiliklərində fəaliyyət göstərənlərə bir o qədər də inanmırlar. Təşkilatların fəaliyyətində büdcəyə edilən nəzarət çox mühüm vasitədir və bu nəzarəti ali hakimiyyət öz təbəçiliyindəkilərə ötürmək istəmir.

5. Layihə planının sənədləşdirilməsi

Layihə planına aşağıdakılar daxildir:

1. Layihə üzrə ümumi icmal. 2. Giriş (layihənin məqsədləri, gözlənilən nəticələr, strategiya, təşkilati əlaqələr, fəaliyyət həcmi, xarici sənədlərə istinad). 3. Layihənin strukturu (proses-

lərin idarə olunması, rollar və məsuliyyətlər, icmallar və təsdiqlər). 4. İşlər kompleksi (iş həcmnin və ixtisasın dəyərləndirilməsi, layihə işləri, xarici məsələlər, mümkün dəyişikliklər). 5. İş qrafiki (bütün iştirakçıların siyahısı, mərhələlər üzrə iş qrafikləri). 6. Ehtiyat təchizatının maliyyələşdirilməsi (avadanlıq, heyət, vəsaitlər və oxşar layihələrin maliyyələşdirmə müddəti). 7. Büdcə, fondlar, məsrəflər planı və mülahizələr. 8. Məhdudiyyətlər, risklər və layihənin qeyri-müəyyənlikləri (risk və qeyri-müəyyənliklərin təsviri, xarici amillərdən asılılıq, problemlərin həlli yolları).

Layihənin səmərəli icrasını təmin etmək üçün tədbirlərin planlaşdırılması təşkilatın keyfiyyət təminatı sistemi və mövcud tələblər əsasında həyata keçirilir. Texniki baxımdan mürəkkəb obyektlər üçün iki əsas sənəd hazırlana bilər:

- möhkəmliyin təminat proqramı (MTP);
- eksperimental işləmə kompleks proqramı (EİKP).

Bu sənədlərin hər biri ətraflı şəkildə işlənib bilər.

Layihələrin planlaşdırılması və monitorinqinə dəstək üçün bir neçə yaxşı hazırlanmış proqram mövcuddur. Bunlara misal olaraq OpenPlan, Microsoft Project 2002, Primavera, Spider və digərlərini göstərmək olar.

Məlumat sistemlərinin planlaşdırılması, xüsusilə iri və mürəkkəb layihələrdə dəyişikliklərin tətbiqini və modifikasiyasını asanlaşdırmağa kömək edə bilər. Bununla belə, bu sistemlər layihənin konsepsiyasını, məqsədlərini, büdcə və vaxt tələblərini, nəzarət mexanizmini, fəaliyyət və qarşılıqlı əlaqələrin əsas məqamlarını müəyyənləşdirə bilmir. Bu vəzifələri komanda üzvləri və layihə rəhbərləri icra etməlidir.

6. Layihənin icrası

Peşəkar layihə menecerləri arasında layihənin fəaliyyət dövrü ilə bağlı zarafatla təsvir edilən bir yanaşma mövcuddur:

1. Ümumi həyəcan.
2. Tam xaos.

3. Davamlı səhvlər.
4. Günahkarların axtarışı.
5. Günahsızların cəzalandırılması.
6. Aidiyyəti olmayanların mükafatlandırılması.

Burada “ümumi həyəcan” layihənin təşəbbüs fazasına, “aidiyyəti olmayanların mükafatlandırılması” isə layihənin tamamlanma fazasına aid edilir. Layihənin həyata keçirilməsi mərhələsində isə aşağıda göstərilən əsas proseslər icra olunur:

- dəqiqləşdirmə təsirinin təmin olunması;
- layihənin yerinə yetirilməsi gedişinin monitorinqi və nəzarəti;
- müxtəlif növ danışıqların və müşavirələrin aparılması;
- əmələ gələn qarşıdurmaların ortadan götürülməsi.

Test 18 (382-414)

382. Planlaşdırılmanın mahiyyəti aşağıdakılardan hansını səciyyələndirmir?

- a) məqsədlər tapşırığı və bunlara kompleks tədbirlərin əmələ gəlməsi əsasında nail olunması
- b) layihə işlərinin icrası üsulu və vasitələrinin tətbiq olunması
- c) planlamanın icrası üzrə ehtiyatların əlaqələnməsi
- d) layihə iştirakçıları sayılan firmaların fəaliyyətlərinin razılaşdırılması
- e) eksperimental işləmə kompleks proqramı

383. Planlaşdırmada neçə parametərə riayət edilməlidir?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 7

384. Planlaşdırmada hansı parametərə riayət edilməlidir?

- a) keyfiyyət, vaxt və xərclər
- b) kəmiyyət, mövsüm, tələbat

- c) tələbnamə, deklarasiya, unifikasiya
- d) standart, struktur, məsrəflər
- e) maliyyə, hesabat, ixrac

385. Layihə planlaşdırarkən aşağıdakı suallardan hansına cavab verilməli deyil?

- ① nəyi etmək zəruridir?
 - ② son nəticə necədir?
 - ③ ehtiyatlar nə qədər, nə üçün və necə gərəkli?
 - ④ resurs hansı vaxtda və hansı mənbədən əldə edilməlidir?
 - ⑤ resursların dəyəri neçəyədir?
 - ⑥ hansı miqdarda və zamanda ödənilmə ediməlidir, bu hansı vəsaitlərdir?
 - ⑦ ehtiyatların limitləri hansı miqdardadır?
 - ⑧ kimlər qarşılıqlı fəaliyyət göstərəcəklər?
 - ⑨ kənarlaşmalar necə olacaqdır? ⑩ kim nəyi etməlidir?
- a) ① ⑩ b) ② ⑨ c) ③ ⑦ d) ⑤ ⑥ e) ⑧ ④

386. Layihəni planlaşdırarkən suallardan hansına cavab verilməlidir?

- a) keyfiyyətin dərəcəsi necədir və bu necə əldə olunacaq?
- b) topdan satışlar necə həyata keçiriləcəkdir?
- c) podrat satışları necə həyata keçiriləcəkdir?
- d) pərakəndə və birja satışlarına üstünlük verilməlidirmi?
- e) fyuçers satışları necə yerinə yetirilir?

387. Planlaşdırma prosesində buraxılan səhvlərə aid olmayanı göstərin

- a) əvvəlki təcrübə
- b) resursların ucuzluğunu nəzərə almadan detallaşdırılmış planlaşdırma xatirinə planlaşdırma
- c) müqavilə davranışa əsaslanmamaq
- d) motivləşdirməni nəzərə almaqla detallaşdırılmış planlaşdırma xatirinə planlaşdırma

e) əlaqələndirmə nəzərə almadan detallaşdırılmış planlaşdırma xatirinə planlaşdırma

388. İşlərin bölünmə strukturu layihənin hansı 3 parametrinin çıxış nöqtəsidir?

- a) keyfiyyət, şərtlər və vaxtın planlaşdırılması
- b) kəmiyyət, mövsüm, tələbat
- c) deklarasiya, unifikasiya
- d) standart, struktur, məsrəflər
- e) maliyyə, hesabat

389. İşlərin bölünmə strukturu neçə detallaşdırma səviyyəsi olduqda işlənir?

- a) 3 və ya 4
- b) 3 və ya 5
- c) 2 və ya 4
- d) 2 və ya 3
- e) 5 və ya 6

390. İşlərin bölünmə strukturu, layihəni ardıcıl dekompozisiya edən iyerarxik bir struktur olaraq nə üçün istifadə olunur?

- a) alt layihəyə və müxtəlif səviyyəli paketlərə
- b) üst layihəyə
- c) ətraflı işlər paketlərinə
- d) alt layihəyə, müxtəlif səviyyəli paketlərə və ətraflı işlər paketlərinə
- e) layihə dəyişikliklərinə

391. İşlərin bölünmə strukturu qurularkən dekompozisiya üçün əsas nə ola bilməz?

- a) əmtəənin komponentləri
- b) fəaliyyət prosesləri yaxud onların funksional elementləri

- c) həyat dövrü mərhələləri, fazaları
- d) təşkilati strukturun bölmələri
- e) coğrafi yenilənmə

392. İşlərin bölünmə strukturu qurularkən dekompozisiya üçün əsas nə ola bilər?

- a) inteqrasiyanın idarə edilməsi
- b) coğrafi yerləşmə
- c) motivləşdirmənin idarə edilməsi
- d) vaxtın idarə edilməsi
- e) dəyərin idarə edilməsi

393. Layihənin qrafik təqdimatı üçün geniş yayılmış metod hansıdır?

- a) Qant qrafiki
- b) təminat qrafiki
- c) şəbəkə qrafikləri
- d) a və c
- e) plan qrafiki

394. Qant qrafiki hərəkətlərin hansı xüsusiyyətini göstərir?

- a) sinxronluğunu
- b) paralelliyini
- c) kəsilməzliyini
- d) ardıcılığını
- e) dəqiqliyini

395. Vaxtın planlaşdırılmasında Qant qrafiki hansı hərəkətlərin yerinə yetirilməsini göstərir?

- a) paralel yerinə yetirilən hərəkətləri
- b) sinxron yerinə yetirilən hərəkətləri
- c) xaotik yerinə yetirilən hərəkətləri
- d) şaquli yerinə yetirilən hərəkətləri
- e) mexaniki yerinə yetirilən hərəkətləri

396. PERT və CPM standartlarında aşağıdakılardan hansı ən geniş yayılmışdır?

- a) layihə qrafikləri
- b) eksperimental qrafiklər
- c) yetkin qrafiklər
- d) şəbəkə qrafikləri
- e) sərbəst qrafiklər

397. PERT standartı əsasən hansı layihələr üçün tətbiq edilir?

- a) tikinti
- b) turizm
- c) eksperimental
- d) texnoloji
- e) tədqiqat

398. CPM standartı əsasən hansı layihələr üçün tətbiq edilir?

- a) tikinti
- b) turizm
- c) eksperimental
- d) texnoloji
- e) tədqiqat

399. Çoxsaylı qarşılıqlı asılı addımları olan layihələr üçün hansı metod tətbiq olunur?

- a) texniki qrafik
- b) optimal qrafik
- c) şəbəkə qrafiki
- d) Qant qrafiki
- e) eksperimental qrafik

400. Xərclərin aşağıdakı əsas komponentlərində səhv olanı göstərin

- ① əmək
- ② əlavə xərclər
- ③ xammal-material
- ④ nəqliyyat
- ⑤ amortizasiya xərcləri
- ⑥ binaların icarəsi
- ⑦ ümumi
- ⑧ inzibati xərclər
- ⑨ avadanlıq
- ⑩ qaimə xərcləri

a) 3,9 b) 5,10 c) 6,8 d) 1,7 e) 2,3

401. Layihənin reallaşmasına xərclərin planlaşdırılmasında hansı büdcələməni ayırırlar?

a) aşağıdan yuxarı və yuxarıdan aşağıya olan büdcələmələr

b) ortadan yuxarıya və yuxarıdan aşağıya olan büdcələnmə

c) ortadan yuxarıya olan büdcələmə və aşağıdan yuxarıya olan büdcələmə

d) yuxarıdan aşağıya olan büdcələmə və yuxarıdan ortaya olan büdcələmə

e) aşağıdan yuxarı və aşağıdan ortaya olan büdcələmə

402. Yuxarıdan aşağıya büdcələmə strategiyası nəyə əsaslanır?

a) aşağı zümrə rəhbərlərinin rəyinə

b) icraçılara zəruri olan resursların dəyərləndirilməsinə

c) oxşar layihələrin yerinə yetirilməsi üzrə qapalı informasiyaya

d) idarəetmədə ali və orta rəhbərlərin fikirləri, ekspert qiymətlənməsinə

e) investorların qiymətləndirmələrinə

403. Xərclərin planlaşdırılmasında ən çox hansı metod yayılmışdır?

- a) *aşağıdan ortaya*
- b) *ortadan yuxarıya*
- c) *ortadan aşağıya*
- d) *yuxarıdan aşağıya*
- e) *aşağıdan yuxarıya*

404. Aşağıdan yuxarıya büdcələmə strategiyası nəyə əsaslanır?

- a) icraçıların öz məsələlərini həll etməkdən ötrü lazımı ehtiyatlara dəyər verilməsinə
- b) eyni tipli layihələrin icrası üçün qapalı məlumata
- c) idarəetmədəki ali və orta rəhbərlərin mülahizələrinə
- d) investorların qiymətləndirmələrinə
- e) aşağı zümərə rəhbərlərinin rəyinə və ekspert dəyərləndirilməsinə

405. Layihə planına aşağıdakılardan daxil olmayanı müəyyən edin

- ① layihənin qısa icmalı
 - ② giriş
 - ③ layihə üzrə gələcək dövrə proqnozlar
 - ④ işlərin kompleksi
 - ⑤ iş qrafiki
 - ⑥ resurs təminatı
 - ⑦ büdcə, fondlar, xərclər planı, rəylər
 - ⑧ itki, məhdudlanma və layihənin qeyri-müəyyən olması
 - ⑨ ixracın artırılması planı
 - ⑩ layihə strukturu
- a) ①⑤ b) ②⑥ c) ③⑨ d) ④⑦ e) ⑧⑩

406. Layihə planında girişə aid olmayanı göstərin

- a) layihənin məqsədi və gözlənilən nəticələri
- b) strategiya

- c) fəaliyyətlərin həcmi
- d) təşkilati əlaqələr
- e) mərhələlər üzrə iş qrafiki

407. Layihənin planında layihə strukturuna daxil olmayan müəyyən edin

- a) rollar
- b) iş həcmnin və ixtisasın dəyərləndirilməsi
- c) məsuliyyət
- d) layihə prosesinin idarə edilməsi
- e) icmal və təsdiqlər

408. Layihə planında işlərin kompleksinə daxil olmayanı təyin edin

- a) layihə işləri
- b) iş həcmnin və ixtisasın dəyərləndirilməsi
- c) xarici məsələlər
- d) mümkün olan dəyişikliklər
- e) mərhələlər üzrə iş qrafiki

409. Layihə planında iş qrafikinə aid olan hansıdır?

- a) layihə işləri
- b) bütün iştirakçıların siyahısı
- c) xarici məsələlər
- d) mümkün olan dəyişikliklər
- e) iş həcmnin və ixtisasın dəyərləndirilməsi

410. Layihə planında resurs təminatına aid olanı göstərin

- a) heyət və vəsaitlər
- b) rollar və məsuliyyət
- c) icmal və təsdiqlər
- d) iş həcmnin və ixtisasın dəyərləndirilməsi
- e) risk və layihənin qeyri-müəyyənliyi

411. Layihə planında itki, məhdudlaşma və layihənin qeyri-müəyyənliyinə aid olan hansıdır?

- a) xarici sənədlərə istinad
- b) ixtisasın dəyərləndirilməsi
- c) xarici səbəblərdən asılılıq və problemlərin həlli
- d) oxşar layihələrin maliyyələşdirmə tarixi
- e) layihə prosesinin idarə edilməsi

412. Texniki baxımdan çətin olan obyektlərə görə hansı təşkiledici sənədin hazırlanması mümkündür?

- a) möhkəmliyin təminat proqramı
- b) məqsədli kompleks proqram
- c) eksperimental işləmə kompleks proqramı
- d) a və c
- e) keyfiyyətin təminatı proqramı

413. Layihənin planlanması və monitorinqə yardım etmək üçün yaxşı hazırlanan proqramların sırasında doğru olmayanı göstər

- a) Mikrosoft Projekt 2002
- b) Simpleks
- c) Spider
- d) Open Plan
- e) Primavera

414. Layihənin reallaşma mərhələsində yerinə yetirilən aşağıdakı əsas proses qruplarına uyğun olmayanı göstərin

- a) layihənin yerinə yetirilməsi gedişinin monitorinqi və nəzarəti
- b) dəqiqləşdirmə təsirinin təmin olunması
- c) layihənin texniki-iqtisadi göstəricilərinin yaxşılaşdırılması

- d) müxtəlif növ danışıq və müşavirlərin həyata keçirilməsi
- e) yaranan qarşıdurmaların ortadan götürülməsi

Tapşırıqlar:

1. Layihənin planlaşdırılmasında hansı məsələlərə aydınlıq gətirilir?
2. İşlərin bölünməsi strukturu nəyə əsaslanır?
3. İşlərin bölünmə strukturunu izah edin.
4. Vaxtın planlaşdırılmasında Qant və şəbəkə qrafiklərini şərh edin.
5. Xərclərin planlaşdırılmasında neçə növ büdcələmə vardır?
6. Layihə planının sənədləşdirilməsi nələri əhatə edir?
7. Layihənin reallaşdırılması zamanı hansı proseslər icra edilir?

MÖVZU 19. LAYİHƏNİN İCRASINA NƏZARƏT

1. Layihənin icrasının monitorinqi və idarə olunması

Monitorinq sisteminin məqsədi hesablama qaydasında lazımi məlumatı yığmaqla hazırlamaqdan ibarətdir. Layihələrin yerinə yetirilməsinə nəzarət sisteminin məqsədi isə toplanılan informasiyaları işlədərək hərəkət etməkdir. Nəzarət zamanı fəaliyyətlər faktiki nəticələr ilə planlaşdırılmış tapşırıqlar arasındakı fərqi azaldılmasına yönəldilir. Layihənin üç əsas elementində: xərclərin dərəcəsi, işlərin icrası və vaxtın gedişində nəzarət birləşdirilir. Nəzarətin vacibliyini tələb edən bir neçə amilləri fərqləndirirlər:

- xərclər - fəaliyyətlərin miqyasının genişlənməsi; problemin həlli üzrə tələb olunan ehtiyatların çoxaldılması; ilkin dəyərləndirilmənin aşağı olması; büdcələrin tərtib olunmasının yarıtmazlığı; qeyri-qənaətbəxş və ya yubadılmış hesabatlar; zamanında olunmayan dəqiqləşmələr; ehtiyatlara artan qiymət;

- işlərin həyata keçirilməsi- ehtiyatların yetərli olmaması, gözlənilməz texniki çətinliklər, sifarişçi tərəfdən spesifikasiyanın dəyişilməsinin tələb edilməsi, möhkəmlilik və keyfiyyət problemi, funksiyalar arasındakı mürəkkəbliklər;

- layihə dövrünün ilkin dəyərləndirilməsində göstərilən nikbinliyin həddən çox olması; texniki problemlərə ayrılan vaxtın planlaşdırıldığından artıq olması; lazımi ehtiyatların əldə olumasının imkansızlığı (bahalığı); əməliyyatların ardıcılığının doğru müəyyən olunmaması; sifarişçinin spesifikasiyaları *fəlakətli* səviyyədə dəyişdirməsi; əvvəlki məsələlərin reallaşdırılmasındakı gecikdirmələr.

Nəzarət layihənin həll olunmasının gedişatında ən mühüm fəaliyyət növü hesab edilir. Olduqca mühüm vasitələr bu prosesdə layihədəki 3 göstəricini (qrafiklər, spesifikasiya, büdcələr) müəyyən etməkdən ötrə işlənən standart və plandır. On-

lara əsaslanmaqla cari fəaliyyətlərin qoyulmuş tələblərə uyğunluğu dəyərləndirilir. Layihədə nəzarəti reallaşdırdıqda 4 əməliyyatın icrası olduqca vacib hesab edilir:

- nəzarətə gərəkli sayılan layihə elementlərinin müəyyən olunması;

- büdcə nəzarəti;

- layihənin mühüm yerlərinin təyin edilməsi;

- aralıqdakı nəticələrin dəyərləndirilməsi.

Hesabat layihənin həyata keçirilməsinin gedişatına dair mühüm informasiya daşıyıcısıdır. Layihə menecmentində 3 növ: cari (gündəlik), istisna (qərarların qəbuluna yönələn) və xüsusi (araşdırma) hesabatları fərqləndirirlər.

Layihə üçünə hesabatın hazırlanmasında ümumən 3 problem vardır:

1. Ayrı-ayrı mütəxəssislərin hazırladıqları hesabat parametrlərinin fərqli ölçü sistemlərində olması; mühəndis, maliyyə, mühasibat, marketing və istehsal informasiya sistemləri isə bir-birinə uyğun gəlməlidir (adaptasiya olmalıdır).

2. Hesabatda həddən çox detallaşma, zəruri informasiyanın tapılmasının müşkül olması.

3. Planlaşdırma və monitoring sistemlərinin arasında bağlılığın təmin edici olmaması.

Gündəlik hesablamaya aid edilən minimum məlumat aşağıdakılardır:

- layihənin açıq təsviri və məqsədləri;

- real məsrəflərin planlanan məsariflərlə tutuşdurulması;

- layihədə gündəlik vəziyyət;

- layihənin mühüm anlarının həyata keçirilməsi, icra faizi;

- layihədə keyfiyyət təminatna görə tələblərin gerçəkləşdirilməsi;

- həyata keçirilən fəaliyyətlərin sərf olunan ehtiyatlarla müqayisə edilməsi;

- idarəetmənin böhranlı məsələləri;

- layihənin gələcəkdəki vəziyyəti;
- itkilərin araşdırılması;
- məhdudiyyətlər, mülahizələr, nəticələr.

2. Əsaslandırma təsirlərinin həyata keçirilməsi

Layihə reallaşdırılarkən bəzən fəaliyyətlərin faktiki vəziyyətləri plandakı tapşırığa uyğun olmaması vəziyyətləri meydana gəlir. Belə vəziyyətlərin yaranması dəqiqləşdirilmə təsirlərinə ehtiyac yaradır. Layihə qrafikdən geri qalarsa problemin həllinin 3 alternativini mümkün olur. 1. Qalan fəaliyyətlərin həcminə dəyər verilməsi və itirilən vaxtın qabaqdakı addımlar zamanı yerinin doldurulmasının mümkün olmasına dair qərarların çıxarılması. 2. Əgər, 1-ci qeyri-mümkündürsə, layihənin vaxtında yerinə yetirilməsi üçün əlavə həvəsləndirilmənin müəyyən olunması mümkünlüyü nəzərdən keçirilir. Layihənin dövrünün çoxalması səbəbindən bu məsrəflərin potensial ziyanlarla müqayisəli təhlili aparılıbsa, əlavə mükafatlar özü-özünü doğrulda bilər. 3. Ehtiyatların əlavə olaraq cəlb olunması mümkünlüyünə baxmaq vacibdir. Bu da əlavə məsrəflərə səbəb olacaqdır. Yalnız bu yolla vaxtın pozulması üzrə gələcəkdəki zərərlər kompensasiya oluna bilər.

Layihədə xərclər əgər büdcədən artıqdırsa, qalan işlər və gələcəkdəki mənfəətlərin hesabına əlavə məsrəflərin kompensasiya edilməsi imkanları nəzərdən keçirilir. Əgər baxılan hal qeyri-mümkündürsə, layihədə həcmərin azaldılması və ya sifarişçilərdən əlavə vəsaitlərin tələb edilməsi fərsətləri nəzərdən keçirilir. Daima ayrı-ayrı növlərdə müşavirələrin keçirilməsi layihələrin uğurla başa çatdırılmasını şərtləndirir. Onlar hər həftə (layihənin başçısının yanında), hər ay (layihəni maliyyələşdirənin yanında), mərhələlərlə (layihəni sifariş edənin yanında) və s. keçirdilə bilər. Adı çəkilən müşavirələr, adətən, layihə komandasının üzvləri arasındakı kommunikasiyaların təşkili, layihənin icrasının gedişatına dair rəhbərliyə məlumatın çatdırılması və dəqiqləşdirilmə təsirlərinin hazırlanması

məqsədlə keçirilir. Müşavirlərin keçirilməsinin qaydaları əsasən bunlardır:

- ◆ müşavirənin qabaqcadan başlanmasının planı və vaxtı müəyyən olunmalıdır;

- ◆ müşavirə planlanan vaxtda başlamalıdır;

- ◆ əsaslı olaraq müşavirənin aparılmasına hazırlıq vacibdir;

- ◆ əsas problemlərin qruplarla həll edilməsinin təmin olunması üçün müşavirələrdən istifadə olunmalıdır;

- ◆ “informasiya” müşavirələrinin aparılmasından yan keçilməlidir;

- ◆ müşavirələrin aparılmasında reqlamentə əməl olunmalıdır;

- ◆ müşavirənin aparılmasından sonra protokol tərtib olunub iştirakçılara yola salınmalıdır;

- ◆ icranın nəticələrini qiymətləndirərək, sədrlik edən şəxs ümumiləşdirmə aparmağa cavabdeh olmalıdır;

- ◆ növbəti müşavirədə ötən müşavirənin qərarlarının icrasına nəzarət və onun dəyərləndirilməsi aparılmalıdır.

Çox zaman əvvəllər qəbul olunan qərarların və təsdiqlənən sənədlərin əvəz edilməsinə ehtiyac duyulur. Dəyişikliklərin aparılması prosedurları olduqca mühümdür və, adətən, firmanın standartları ilə tənzimlənir. Bu formada təşkilati sənədlərin şablonları düzəldilir. Məs., Dəyişikliklərin dəyərləndirilməsi Dəyişikliklərə sifariş, Dəyişiklik haqqında əmr, Dəyişikliyə dair bildiriş Dəyişiklik həyata keçirilməyə qəbul olundandan sonra layihəni icra edən hər bir iştirakçıya Dəyişiklik haqqında bildiriş yola salınır.

3. Fikir mübadiləsinin aparılması

Layihə menecerinin 20 faizədək zamanını aparan əsas fəaliyyətlərdən biri danışıqların aparılmasıdır. *Tərif:* 2 tərəfdən hər birinin razı qalması məqsədi ilə keçirilən müzakirə danışıq

adlanır. Danışıqlarda tərəflərdən heç biri, razılaşmaq məsələlərinə görə digər tərəfi nə isə etməyə məcbur etmək imkanı əldə etmir. Danışıqların faydalı keçirilməsinin 10 qaydası əmələ gəlmişdir:

1. Danışıqlara əsaslı olaraq hazırlanmaq vacibdir. Arzulanan nəticə müəyyən olunmalı və qarşıdakı tərəfin hansı yekunu əldə edəcəyinin gözlənilməsi aydınlaşmalıdır. Razılıq qeyri-mümkün olduqda nəyin ediləcəyi bəlli olmalıdır.

2. Faydalı danışıqların mütləq elementi həmsöhbətin fikrinin daha da diqqətlə qavranılmasıdır. Qarşı tərəfin də fikirlərinə aydınlıq gətirilməsi fürsəti verilməlidir.

3. Əvvəlcədən qarşı tərəfin mövqeyinin bilinməsi ehtimal olunmamalıdır. Uzlaşma üçün suallar verilməli, tərəflərdən biri mövqeyini ifadə etməlidir ki, qarşı tərəf bunu təsdiqləsin və yaxud dəqiqləşdirdsin.

4. Təqdim olunan ideyaların tənqidi yolverilməzdir. Danışıqların gedişatına yaradıcı yanaşmalar tətbiq olunmalıdır.

5. Danışıqlarda qeydlər yazılı aparılmalı, sonra isə onlar yekun sənədlərdə yığılmalıdır.

6. Heç bir təklif ortaya çıxarmadan imtinadan vaz keçilməlidir. Əməkdaşlıq etməkdən ötəri istək və xoşməramlı olmaq nümayiş etdirilməlidir.

7. Qarşı tərəfin çətinliyi digər tərəfin də problemdir. Tərəflərdən biri özünü qarşı tərəfin yerinə qoymalı və çalışmalıdır ki, hər 2 tərəfi təmin edəcək həll tapılsın.

8. Ultimatum irəli surməkdən imtina edilməlidir. Bu, hisslərin coşmasına səbəb olmaqla danışıqları çətinləşdirir. Danışıqlarda seçim fürsətini həddindən artıq məhdudlaşdırmaqdan imtina edilməlidir.

9. Danışıqlarda mənfi emosiyaların aradan qaldırılması üçün üzr istənilməsi daha tez və etibarlı metodudur. Danışiq zamanı düşmənçilik yolverilməzdir. Belə hal müzakirəni özünü mühafizə tərəfinə yayındırır, danışıqdakı məqsədlərə çatmağa maneə törədir.

10. Danışıqların əksəriyyəti həddindən çox uzun vaxt davam edir. Onların müddətinin təyin olunması tərəfləri vaxtdan qənaətlə istifadə etməyə vadar edir.

Test 19 (415-440)

415. Monitoring sisteminin məqsədi nədir?

- a) hesabat qaydasında lazımi məlumatı hazırlamaqdır
- b) məqsədlərin tapşırıqda kompleks tədbirlər şəklində formalaşdırılmasıdır
- c) layihə işlərinin reallaşması metodu və vasitələrinin tətbiqidir
- d) layihənin yerinə yetirilməsi üçün resursların əlaqələndirilməsidir
- e) layihə iştirakçıları hesab edilən firmaların fəaliyyətlərinin uzlaşdırılmasıdır

416. Nəzarət nədir?

- a) əməliyyatların ardıcılığının düzgün təyin edilməsidir
- b) sifarişçi tərəfindən spesifikasiyanın dəyişilməsi tələbidir
- c) işlərin miqyasının genişlənməsidir
- d) plan tapşırığı və faktiki yekunların sırasındakı fərqi azalmasına yönəlik fəaliyyətdir
- e) dürüsləşdirilmə təsirlərinin tələb edilməsidir

417. Nəzarət layihənin hansı elementində cəmləşib?

- a) idxalın səviyyəsində, vaxt uzunluğunda və xərclərin həcmində
- b) kəmiyyət və tələbatın səviyyəsində
- c) işlərin yerinə yetirilməsində, xərclərin səviyyəsində və vaxtın gedişində
- d) standart, struktur, məsrəflərdə
- e) maliyyə, hesabat, ixrac göstəricilərində

418. Nəzarətin zəruriliyini tələb edən hansı amillər seçilir?

- a) işlərin yerinə yetirilməsi
- b) layihənin qrafikdən geri qalması
- c) xərclər
- d) işlərin yerinə yetirilməsi və xərclər
- e) layihə müddətinin artması

419. Layihələrə nəzarət edilməsində işlərin yerinə yetirilməsi amilinə hansı aid deyil?

- ① gözlənilməz texniki çətinliklər
 - ② ehtiyatların yetərli olmaması
 - ③ möhkəmlik və keyfiyyət problemi
 - ④ sifarişçinin spesifikasiyanı dəyişməsi tələbi
 - ⑤ funksiyalar arasında qarışıqlıq
 - ⑥ istehsal daxili ehtiyatların axtarılması problemi
 - ⑦ sifarişçi tərəfindən spesifikasiyaların “fəlakətli” dərəcədə dəyişdirilməsi
- a) ① b) ② c) ⑥ ⑦ d) ③ ⑤ e) ④

420. Nəzarətin zəruriliyində xərc amilinə daxil olmayanı göstərin

- ① çətinliyin həlli üzrə tələb edilən ehtiyatların çoxalması
 - ② keyfiyyət və möhkəmlik problemi
 - ③ ilkin dəyərləndirilmənin aşağı olması
 - ④ qeyri-qənaətbəxş və ya yubadılan hesabat
 - ⑤ büdcə tərtibatında uyğunsuzluq
 - ⑥ vaxtında olunmayan dəqiqləşmə
 - ⑦ resurslarda qiymət artımı
 - ⑧ işlərin miqyasının genişlənməsi
 - ⑨ resursların kifayət qədər olmaması
- a) 2,9 b) 5 c) 6,8 d) 1,7 e) 4,3

421. Nəzarət prosesində hansı parametrlər üzrə plan və standart işlənir?

- a) vergi, büdcə
- b) spesifikasiya, qrafika
- c) idxal, ixrac
- d) spesifikasiya, qrafika, büdcə
- e) xərclər, keyfiyyət, istehsal

422. Layihənin nəzarətini həyata keçirdikdə yerinə yetirilməsi vacib olan əməliyyatın hansı sahədir?

- a) nəzarətə lazım olan layihə elementlərinin təyini
- b) layihənin istismar fazasının dəyərləndirilməsi
- c) layihənin əsas nöqtələrinin təyini
- d) büdcəyə nəzarət
- e) aralıq nəticələrin dəyərləndirilməsi

423. Layihənin reallaşma gedişi haqqında hansı növ hesabat seçilir?

- a) maliyyə, müqayisəli və köməkçi
- b) aralıq, illik və rüblük
- c) mühəndis və istehsal
- d) kompleks, müqayisəli və dürüsləşdirilmiş
- e) cari, istisna və xüsusi

424. Layihə üzrə hesabatın işlənməsində mövcud ümumi problemə verilənlərdən hansı aiddir?

- a) hesabat həddindən artıq detallaşdırılması
- b) büdcələrin tərtibinin yarıtmaz olması
- c) müxtəlif mütəxəssislər tərəfindən hesabat göstəricilərinin hazırlanması
- d) a və c variantları
- e) sifarişçi tərəfindən spesifikasiyanın dəyişilməsi tələbi

425. Layihə hesabatının işlənməsində mövcud ümumi problemə hansı aiddir?

- a) planlaşdırma və monitorinq sistemlərində bağlılığın qeyri-qənaətbəxşliliyi
- b) büdcələrin tərtibinin yarıtmaz olması
- c) gözlənilməyən texniki problemlər
- d) lazımi ehtiyatların əldə olunmasının imkansızlığı
- e) sifarişçinin spesifikasiyanı dəyişmək tələbi

426. Cari hesabatda daxil olan minimal informasiyalardan hansı səhvdir?

- a) layihənin aydın təsviri və məqsədləri
- b) layihənin cari vəziyyəti
- c) real xərclərin planlaşdırılan xərclərlə müqayisəsi
- d) layihənin əsas (açar) məqamlarının yerinə yetirilməsi və yerinə yetirilmə faizləri
- e) yerinə yetirilmiş işlərin işlənmiş resurslarla müqayisəsinin edilməməsi

427. Cari hesabatda hansı minimal məlumat səhv təqdim edilib?

- a) layihənin keyfiyyət təminatı üzrə tələblərin yerinə yetirilməsi
- b) layihənin əvvəlki vəziyyəti
- c) idarəetmənin vacib məsələləri
- d) risklərin dəyərləndirilməsi
- e) məhdudiyyətlər, ehtimallar və nəticələr

428. Hansı halda layihələr dürüstləşdirilmə təsirlərini tələb edir?

- a) layihələr icra edildikcə, işlərin faktiki vəziyyəti planın tapşırıqlarına uyğun gəlmədikdə
- b) layihələr icra edildikcə işlərin faktiki vəziyyəti qərarlara müvafiq olmadıqda

c) layihələr icra edildikcə işlərin faktiki vəziyyəti motivləşdirməyə müvafiq olmadıqda

d) layihələr icra edildikcə işlərin faktiki vəziyyəti kommunikasiyaya uyğun olmadıqda

e) layihələr icra edildikcə işlərin faktiki vəziyyəti diskontlaşdırmaya uyğun olmadıqda

429. Layihə qrafikdən geri qalarsa problemin alternativ həlli göstərilənlərdən hansı ola bilər?

a) layihənin vaxtında icrası üçün əlavə mükafatlandırmanın aradan qaldırılmasına baxılması

b) əlavə resursların cəlb edilməsi mümkünsüzlüyünün qəbulu

c) itirilmiş vaxtın növbəti addımlarda yerin doldurulması ilə bağlı qərarın gecikdirilməsi

d) görülcək işlərin operativ yerinə yetirilməsi üçün dürrüst planlaşdırmanın aparılması

e) son nəticə ilə layihə xərclərinin müqayisəli təhlil edilməsi

430. Layihə qrafikdən geri qalarsa problemin alternativ həlli bunlardan hansı ola bilər?

a) layihənin vaxtında icrası üçün əlavə mükafatlandırmanın təyin edilməsinə baxılması

b) əlavə resursların cəlb edilməsi mümkünsüzlüyünün qəbul edilməsi

c) itirilmiş vaxtın növbəti addımlarda yerin doldurulması ilə bağlı qərarın gecikdirilməsi

d) görülcək işlərin operativ yerinə yetirilməsi üçün dürrüst planlaşdırmanın aparılması

e) son nəticə ilə layihə xərclərinin müqayisəli təhlil edilməsi

431. Layihə qrafikdən geri qalarsa problemin alternativ həlli göstərilənlərdən hansı ola bilər?

- a) layihənin vaxtında icrası üçün əlavə mükafatlandırmanın aradan qaldırılmasına baxılması
- b) əlavə resursların cəlb edilməsi mümkünlüyünün nəzərdən keçirilməsi
- c) itirilmiş vaxtın növbəti addımlarda yerinin doldurulmasını haqda qərarın dondurulması
- d) görülməli işlərin operativ yerinə yetirilməsi üçün düstür planlaşdırmanın aparılması
- e) son nəticə ilə layihə xərclərinin müqayisəli təhlil edilməsi

432. Sifarişdən əlavə maliyyələşdirmə imkanlarına nə vaxt baxılır?

- a) layihə xərcləri büdcədən az olduqda
- b) layihə xərcləri büdcəyə yaxınlaşdıqda
- c) layihə xərcləri büdcə ilə bərabərleşdikdə
- d) layihə xərcləri büdcəni dəyişdirdikdə
- e) layihə xərcləri büdcəni üstələdikdə

433. Müşavirlərin keçirilməsinin məqsədini göstərin

- a) komanda üzvləri arasında kommunikasiyanın pozulması
- b) büdcənin dəqiqləşdirilməsi kommunikasiyanın yaranması
- c) düsturləşdirilmə təsirlərinin işlənməsi
- d) komanda üzvləri arasında kommunikasiyanın pozulması və düsturləşdirilmə təsirlərinin işlənməsi
- e) layihənin yerinə yetirilməsinin gedişi haqqında informasiyanın qapalı saxlanması

434. Müşavirlərin keçirilməsinin məqsədi hansıdır?

- a) komanda üzvləri arasında kommunikasiyanın pozulması

- b) büdcənin dəqiqləşdirilməsi
- c) dürləşdirilmə təsirlərinin aradan gütürülməsi
- d) komanda üzvləri arasında kommunikasiyasının pozulması və dürləşdirilmə təsirlərinin aradan gütürülməsi
- e) layihənin icrası barədə məlumat verilməsi

435. Müəssisənin standartları ilə nizamlanaraq yaradılan şablon sənədlərinə hansı aid deyil?

- a) dəyişikliklərə sifariş
- b) dəyişikliklərin dəyərləndirilməsi
- c) dəyişiklik haqqında əmr
- d) dəyişiklik haqqında bildiriş
- e) dəyişikliklərin proqnozu

436. Danışqların aparılması layihə menecerinin neçə faizə qədər vaxtını alan bir prosesdir?

- a) 20 b) 25 c) 30 d) 35 e) 40

437. Müşavirlərin aparılmasının əsas qaydalarında yanlış olanı göstərin

- ① müşavirənin qabaqcadan başlanma vaxtı və planının müəyyən olunması
- ② müşavirənin anında başlamaması
- ③ əsaslı olaraq müşavirənin aparılmasına hazırlıq
- ④ informasiya müşavirlərinin aparılmasından vaz keçmək
- ⑤ müşavirələrdən əsas çətinliklərin qrupla birgə həllinin çözülməsindən imtina olunması
- ⑥ müşavirlərin keçirilməsi rəqlamentinə riayət olunması
- ⑦ sədrin yekun və ümumiləşdirmələrin çıxarılmasına məsul olması
- ⑧ müşavirə keçirildikdən sonra tərtib olunmuş protokolun iştirakçılara göndərilməsi

⑨ növbəti müşavirədə ötən müşavirənin qərarlarının icrasına nəzarət

- a) ② ⑤ b) ③ ⑥ c) ④ d) ① ⑦ e) ⑧ ⑨

438. Səmərəli danışıqların keçirilməsinin formalaşmış 10 qaydasına hansı uyğun gəlmir?

- a) danışıqlara əsaslı sürətdə hazırlaşmalı
- b) əvvəlcədən digər tərəfin mövqeyinin bilinməsinin fərz edilməməsi
- c) həmsöhbətin fikrinin çox diqqətlə qavranılması
- d) yazılı qeydlərin aparılması, sonra onların yekun sənədində yığılması
- e) təqdim olunan ideyaların tənqid edilməsi

439. Səmərəli danışıqların keçirilməsinin formalaşan 10 qaydasına uyğun olmayanı göstərin

- a) qarşı tərəfin probleminə sizin öz probleminiz kimi yanaşılması
- b) heç bir təklif irəli sürmədən, imtina etməkdən qaçınılması
- c) ultimatum irəli sürməkdən çəkinilməsi
- d) neqativ emosiyaların söndürülməsi üçün üzr istənilməsi
- e) danışıqların müddətinin təyin edilməsi

440. Səmərəli danışıqların keçirilməsinin formalaşan 10 qaydasında səhvi müəyyən edin

- ① əvvəlcədən digər tərəfin mövqeyinin bilinməsinin fərz edilməməsi
- ② həmsöhbətin fikrinin çox diqqətlə qavranılması
- ③ yazılı qeydlərin aparılmaması
- ④ təqdim edilən ideyaların tənqidinə yol verilməməsi
- ⑤ qarşı tərəfin probleminə sizin öz probleminiz kimi yanaşılması

- ⑥ ultimatum irəli sürməkdən çəkinilməsi
⑦ danışıqların müddətinin təyin edilməsi
a) ①⑦ b) ②⑥ c) ③ d) ④ e) ⑤

Təpşırıqlar:

1. Layihənin həyata keçirilməsində nəzarətin zəruri olması nədən irəli gəlir?
2. Layihənin reallaşmasında hesabatın hansı problemləri mövcuddur?
3. Dürüsləşdirilmə təsirlərinin tətbiqi nəyə əsaslanır?
4. Layihələrin uğurla yerinə yetirilməsində müşavirələrin əhəmiyyəti nədən ibarətdir?
5. Danışıqların aparılmasında səmərəni hansı qaydalar təmin edir?

MÖVZU 20. MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ VƏ LAYİHƏNİN YEKUNLAŞDIRILMASI

1. Münaqişələrin idarə olunması

Hər hansı bir şəxs və ya qrup üçün daha uyğun hesab edilən bir həll, digərləri üçün eyni dərəcədə uyğun olmaya bilər. Uğurlu menecerlərin əsas xüsusiyyətlərindən biri münaqişələri effektiv şəkildə idarə edə bilmələridir. Layihənin müxtəlif mərhələlərində yaranan münaqişələr 20 sayılı cədvəldə əks olunmuşdur.

Münaqişələrin həllində müxtəlif davranış strategiyalarına üstünlük verilir. "Tələb etmək" strategiyası, kooperasiya səviyyəsinin aşağı, inadkarlığın isə yüksək olduğu vəziyyətlərdə tətbiq edilir. Bu yanaşma layihə menecerinin yüksək səviyyədə etimad qazanmasını və məsələnin daha ciddi qəbul edilməsini tələb edir.

"Problemi həll etmək" strategiyası, həm kooperasiya, həm də inadkarlığın yüksək olduğu hallarda tətbiq edilir. Bu, məsələnin ciddi olduğunu və qarşı tərəfdən yüksək səviyyədə qarşılıqlı anlaşmanın təmin edilməsini nəzərdə tutur.

"Başlı-başına buraxmaq" strategiyası, kooperasiya səviyyəsinin yüksək, inadkarlığın isə aşağı olduğu hallarda istifadə edilir. Belə hallarda məsələ daha az əhəmiyyətli görünə bilər və ya həll üçün kifayət qədər təcrübə mövcud olmaya bilər. Bu yanaşmada qarşı tərəflə müsbət münasibətlərin qorunması xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

"Sövdələşmək" strategiyası isə kooperasiya və inadkarlığın orta səviyyədə olduğu vəziyyətlərdə istifadə olunur. Bu yanaşmada hər iki tərəfin problemi həll etmək üçün qarşılıqlı güzəştə getməsi nəzərdə tutulur.

Yuxarıda göstərilən strategiyaların hər biri müəyyən şəraitdə effektiv ola bilər. Layihələrin idarə edilməsində daha

çox rast gəlinən münaqişə mənbələri arasında xərclər, kadrların yerləşdirilməsi, inzibati prosedurlar, avadanlıq və istehsal güclərindən istifadə, məsuliyyət bölgüsünün aparılmaması, layihə prioritetlərinin düzgün təyin olunmaması və təqvim planındakı gecikmələr yer alır.

2. Layihə sənədlərinin hazırlanması

Layihə sənədləri layihənin uğurla həyata keçirilməsi üçün olduqca faydalı bir vasitə hesab olunur. Bu sənədlər aşağıdakı bölmələrdən ibarət ola bilər: layihə planı, layihənin tarixi, layihənin icrası, layihənin tamamlanması və inzibatçılıq.

Layihə planı bölməsində görülməli işlərin təsviri, büdcə məlumatları, işlərin bölüşdürülməsi, məsuliyyət matrisi, iş plan-qrafiki, layihə risklərinin idarə edilməsi və layihənin keyfiyyətə nəzarət planları əks olunur. Layihənin tarixi bölməsi ümumi məlumatları, sifarişçi haqqında məlumatları, tədarükçülər və subpodratçılar barədə detalları əhatə edir.

Layihənin icrası bölməsində komanda üzvlərinin işlərin gedişi haqqında hesabatları, iclas protokolları, mübahisəli məsələlərin həlli üçün istifadə edilən matrislər, işçi mərhələlərin icrası ilə bağlı hesabatlar təqdim olunur.

Layihənin tamamlanması bölməsinə layihənin müvəffəqiyyət parametrlərinin yekun dəyərləndirilməsi, yekun iclasların materialları, əsaslandırılmış sənədlərin siyahısı, layihənin icrası üzrə yekun hesabat və əldə edilən təcrübələr daxildir.

Layihənin inzibatçılığı bölməsində isə razılaşmalara dair sənədlər, tərəfdaşlar və sifarişçilərlə yazışmalar, maliyyə hesablaları, xərc cədvəlləri və bağlanmış müqavilələrin reyestri yer alır.

Layihənin fəaliyyəti dövründə ayrı-ayrı mərhələlərdə baş verən münaqişələr

Həyat tsikli mərhələləri	Münaqişə qaynağı	İtkinin minimuma salınması üçün tövsiyələr
1	2	3
İnisiasiya	Üstünlük	İştirakçı tərəflərlə planların müzakirə olunması Planların aşkar müəyyən edilməsi Layihənin zəruriliyinin müzakirəsi
	Prosedurlar	İnzibati prosedurların təfəssilatlı hazırlanması Təlimatların hazırlanması Əsas rəhbərlərin razılığının əldə edilməsi
	Qrafiklər	Bölmələrdə prioritetlərin müəyyən olunması İlkin qrafiklərin hazırlanması
Planlanma	Prioritetlər	Əks əlaqə sistemlərinin yaradılması
	Qrafiklər	Qrafiklərin hazırlığına funksional qrupların cəlb olunması
	Prosedurlar	Əsas idarə məsələlərinə görə planlama
Həyata keçirilmə	Qrafiklər	Yekunların iştirak edən tərəflərlə müzakirəsi İşin gedişatına daimi nəzarət edilməsi Problemlərin əvvəlcədən görünməsi və alternativlərə nəzər yetirilməsi
	Texniki məsələlər	Diqqəti vaxtında keyfiyyətə nəzarətə yönəldilməsi Texniki çətinliklərin yaranmasını öncədən görmək Qrafik və büdcə üzrə məhdudlaşmaların layihənin komandası ilə müzakirə olunması
	Əmək resursları	Heyətin mümkün tələblərinin öncədən duyulması Heyətə qarşı tələblərin qoyulması

1	2	3
Tamamlanma	Qrafiklər	Heyətin çevik yerdəyişməsinin reallaşdırılması Texniki məsələlərin əsaslı olaraq işlənməsi Qrafikin icrasının monitorinqinin keçirilməsi
	Heyət	Stresslərin təsirinin azaldılmasına səy göstərilməsi Layihə bitdikdə işçilərin yerdəyişmə planının hazırlanması Həmahəng işçi münasibətlərinin qorunması

3. Layihənin icrasının əsas aspektləri

Layihənin bitirilməsi prosesi asan deyil, onun tamamlanmasının 4 variantı müəyyən edilir:

1. Çətin layihə müvəffəqiyyətli sona çatdırılmışdır. İnsanlar, mülkiyyət, materiallar, layihə funksiyası və avadanlıq təşkilatın uyğun bölmələri arasında paylanır.

2. Layihə firmanın müstəqil struktur bölməsinin yaranması ilə sona çatmışdır. Belə olduğu təqdirdə mülkiyyət, heyət, avadanlıq layihədən bölməyə təhvil verilir.

3. Layihə onun üçün bitmişdir ki, o uğurlu olmuş və qarşıya qoyulmuş məqsədlər əldə edilmişdir. Layihə uğursuzluğun baş verməsi zamanı da sona çata bilər.

4. Büdcənin azaldılması nəticəsində layihə tədricən dayandırıla bilər. Nəzarət məsələlərinin siyahısına görə layihənin bitirilməsi fazasında lazımi əməliyyatlar yerinə yetirilməlidir:

- layihə nəticələrinin işlədilməsi üçün təlimatların tərtibi, texniki obyektlər üzrə pasportların hazırlanması;
- layihənin yekunlarının testləşdirilməsi;
- dəqiqləşdirilmiş sənədlər dəstinin buraxılışının tamamlanması;

- layihənin nəticələrinin sifarişçiyə akt üzrə ötürülməsi;
- sifarişçi heyətinə layihədəki yekunlarla işləməyin öyrədilməsi;
- layihə komandasının yaradılması;
- layihə komandasının ləğv edilməsi;
- layihənin reallaşdırılması zamanı əmələ gələn əsas problemlərin cəmləşdirilməsi;
- xarici firmalarla əlaqədar hərəkət təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi;
- layihə iştirakçılarının işin yekunu üzrə əks əlaqələrinin təmin edilməsi;
- nailiyyətlərin sənədləşdirilməsi;
- layihənin hər bir iştirakçısının fəaliyyətinə dair hesabatların hazırlanması;
- gələcəkdəki layihələr üzrə tövsiyələrin hazırlanması;
- layihənin sonuncu auditinin keçirilməsi;
- axırncı hesabatın hazırlanması;
- icraçı firmanın əsas rəhbərliyi və sifarişçisi ilə layihənin yekunlarının müzakirəsi;
- layihəyə görə fəaliyyətlərin təhvil-təslim aktının hazırlanması;
- layihənin bitməsi barəsində bildirişin verilməsi.

Layihənin meneceri tərəfindən layihəyə görə tamamlanma hesabatı işlənilməklə layihə qovluğuna daxil olunur. Adı çəkilən hesabatda bu informasiyalar daxil olunmalıdır: layihə komandasının xüsusiyyətləri; layihənin adı və onu sifariş edəninin koordinatları, layihənin məqsədi və iş qrafikinin icrası, heyətin öyrədilməsi haqqında informasiya, podratçı və təchizatçıların koordinatları (onların rolu, edilən məsrəflər, fəaliyyətlərin vaxtında və keyfiyyətli olması), layihə büdcəsinin həyata keçirilməsi, layihə iştirakçılarının işə fərdi görkəmin verməsi, çıxarılan nəticə və yekunlar.

4. Müqavilənin yekunlaşması və layihədən ayrılma

Müqavilənin bağlanılmasının başlıca vəzifələri bunlardır:

1. Pasportlaşma.
2. Maliyyə hesabatlarının yoxlanılması.
3. Həyata keçirilməyən öhdəliklərin müəyyən olunması.
4. Təminədar xidmət və sonuncu hesablaşmalar.
5. Yerinə yetirilməyən öhdəliklərin ləğvi.

Maliyyə haqq-hesabatı yoxlaması podratçı və sifarişçinin maliyyə hesabatını əhatələyir. Sifarişçi üzrə maliyyə hesablamalarının yoxlanması, tamamlanan fəaliyyətlərin həcminə əsaslanaraq hesab-fakturaların ətraflı yazılmasını, düzəlişləri və sifarişçi tərəfindən olunan tutulmaların məcmusu üzrə yoxlama sənədləri ilə əhatə edir. İcraçının maliyyə sənədlərinin yoxlanması, sifariş edilən pulların təminatçılara təqdim olunan qaimələrə uyğunluğunu, subpodratçı və təchizatçılara edilən ödənişləri, təchizatçılara vaxtında ödənilməyən məbləğlərin tapılmasını və uyğun tutulmaların təsdiq olunmasını əhatə edir. Bu tip nəzarətin yekunları layihəyə görə sonuncu maliyyə hesablamalarını işləmək üçün parametrlərin əldə olunmasına yardım edir. Müqavilənin imzalanmasının təşkil olunmasında pasportlaşdırma önəmli elementlərdən biri hesab edilir. Bu sifarişçi tərəfdən ona qabaqcadan təqdim edilmiş sənədlərin qeydiyyatı götürülməsindən ibarətdir. Adı çəkilən sənədlər: işlədilmiş xammal-materialların texniki şərtlərini səciyyələndirən sənədlər; sertifikatlar və s. ola bilərlər. Pasportlaşma məsələləri kapital qoyuluşu doğru idarə olunarkən zamanında, razılaşmaların imzalanması mərhələsində deyil, öncədən bağlanılır.

İcra olunmayan öhdəçiliklər müqavilənin başa çatması mərhələsində keçirilir. Lakin bunlar zamanında axtarılıb tapılmalıdır. Yoxlanmanın yekunu olaraq qeyd edilənlər müəyyənləşdirilir:

1. Əlavə qüvvə tələb etməyən və razılaşmaya hazır fəaliyyətlərin həcmi.

2. Saziş öhdəliklərinin icrası üzrə tamamlanması tələb olunan işlərin həcmələri. Həyata keçirilməyən öhdəliklərin bağlanması mərhələsində səhvlərin aradan qaldırılmasına və nə-tamam fəaliyyətlərin tamamlanmasına yönəldilir. Bu təşəbbüs-lər artıq məsrəf aparacaqsə və uzun zaman tələbini ortaya qo-yarsa, layihənin başçısı bu çətinlikləri sifariş edənlərlə ni-zamlamalı, bəzi ehtiyacların önündə güzəştlər olunmasına nail olmalı yaxud cərimə verməlidir. Sonuncu hesablamalarda layi-həyə görə pul resurslarının qənaət olunması və yaxud israf-çılığı nəzərdə tutulur. İşçi prosesdə əgər podratçı hansısa bir is-tehsal fəaliyyəti üzrə xərcləri sazişdəki qiymətlərlə müqayisədə kiçiltmişsə, ona mükafatlar verilir.

Təchizat xidməti layihə komandası tərəfindən deyil, tə-minat xidməti üzrə cavabdeh olan funksional qrup tərəfindən icra edilir. Adı çəkilən qrupa alətlər və avadanlıq, texniki mə-lumat, heyətin təlimi üzrə vəsaitlər, istismara görə qaydalar, iş sənədlərin komplektləşdirilməsi, sınaqların yekunları, tədarük firmalarından məlumatlar çatdırılır. Sazişdə təminatdakı xid-mətlərin şərtləri əksini tapır.

Layihədən çıxmaqdan ötəri onun həyata keçirilməsi sə-mərəliliyinin azalması amilləri araşdırılır, habelə: işlərin da-vam etmə zamanının artırılması, əməyin ödənilməsinə məsrəf-lərin artırılması, iş icrasının qiymətlərinin yüksəlməsi, mühüm materiallar və dəstləşdirici məhsulların dəyərinin çoxalması, iqtisadi əhəmiyyətin zəifləməsi, rəqabətin güclənməsi, kapital qoyuluşu ehtiyatlarının həcmindəki artma, layihənin həyata keçirilməsi üzrə əsaslı olmadan podratçıların seçimi, kreditə görə faiz ödənmələrinin yüksəlişi, vergi qoyulması sisteminin sərtləşməsi və s. yerinə yetirilir.

Test 20 (441-478)

441. Qarşıdurmaların həllində daha çox istifadə edilən davranış strategiyaları sırasında doğru olmayanı göstərin

- a) tələb etmək strategiyası
- b) problemi həll etmək strategiyası
- c) sövdələşmək strategiyası
- d) təklif etmək strategiyası
- e) başlı - başına buraxmaq strategiyası

442. Tələb etmə strategiyası hansı vəziyyətdə həyata keçirilir?

- a) inadkarlıq səviyyəsi yüksək və kooperasiya səviyyəsi aşağı olduqda
- b) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri naməlum olduqda
- c) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri orta (mülayim) olduqda
- d) inadkarlıq səviyyəsi aşağı və kooperasiya səviyyəsi yuxarı olduqda
- e) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri yüksək olduqda

443. Problemi həll etmək strategiyasında inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri necə olur?

- a) inadkarlıq səviyyəsi yüksək və kooperasiya səviyyəsi aşağı olur
- b) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri naməlum olur
- c) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri orta (mülayim) olur
- d) inadkarlıq səviyyəsi aşağı və kooperasiya səviyyəsi yuxarı olur
- e) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri yüksək olur

444. Sövdələşmək strategiyasının reallaşmasında inadkarlıq və kooperasiya səviyyələrini göstərin

a) inadkarlıq səviyyəsi yüksək və kooperasiya səviyyəsi aşağı olur

b) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri naməlum olur

c) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri orta (mülayim) olur

d) inadkarlıq səviyyəsi aşağı və kooperasiya səviyyəsi yuxarı olur

e) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri yüksək olur

445. Başlı-başına buraxmaq strategiyası hansı halda reallaşır?

a) inadkarlıq səviyyəsi aşağı və kooperasiya səviyyəsi yuxarı olduqda

b) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri naməlum olarkən

c) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri orta (mülayim) olduqda

d) inadkarlıq dərəcəsi yuxarı və kooperasiya dərəcəsi zəif olduqda

e) inadkarlıq və kooperasiya səviyyələri yüksək olduğu halda

446. Layihələrin idarə edilməsində ən geniş yayılan ziddiyyət mənbələri sırasında düzgün olmayanı təyin edin

① əmək ehtiyatlarının yerləşməsi

② avadanlığın güclərindən istifadə

③ məsrəflər

④ inzibati prosedurlar

⑤ cavabdehliyin bölüşdürülməsi

⑥ təqvim-plan dövrlərinin pozuntusu

⑦ prioritetlərin layihədə bölüşdürülməsi

⑧ istehsal güclərindən istifadə

a) ① b) ② c) ⑤⑦ d) ③⑥ e) ④

447. Layihə planı bölməsinə daxil olmayanı göstərin

- ① işlərin təsviri
 - ② işlərin bölüşdürülməsi
 - ③ məsuliyyət matrisi
 - ④ iş mərhələlərinin hesabatları
 - ⑤ büdcə
 - ⑥ layihədə zərərlərin idarə olunması planı
 - ⑦ layihə keyfiyyətinin idarə olunması planı
 - ⑧ subpodratçılar ⑨ plan-qrafik
- a) 2,9 b) 5 c) 4,8 d) 1,7 e) 6,3

448. Layihə kitabının bölmələrinə hansı daxil olmaya bilər?

- a) layihə tarixi
- b) layihə planı
- c) layihənin yerinə yetirilməsi
- d) layihənin monitorinqi
- e) layihənin inzibatchılığı

449. Layihə kitabının bölməsini göstərin

- a) layihənin tamamlanması
- b) layihənin texniki-iqtisadi əsaslandırılması
- c) layihənin maliyyələşdirilməsi
- d) layihənin dürlüsləşdirilməsi
- e) layihənin dəyərləndirilməsi

450. Layihə kitabında layihə tarixi bölməsinə hansı məlumat daxil deyil?

- a) ümumi məlumatlar
- b) layihə sifarişçisi haqqında informasiya
- c) subpodratçılar haqqında məlumatlar
- d) işlərin bölüşdürülməsi haqqında məlumatlar
- e) tədarükçülər haqqında məlumatlar

451. Layihənin yerinə yetirilməsi bölməsinə aid olmayan hansıdır?

- a) müşavirlərin protokolları
- b) tədarükçülər haqqında məlumatlar
- c) mübahisəli tapşırıqların həll edilməsi matrisi
- d) iş mərhələlərinin icrasına dair hesabatlar
- e) komandada üzvlərin işlərin həyata keçirilməsi gedişinə dair hesablamalar

452. Layihənin tamamlanması bölməsinə daxil deyil

- a) ölçülə bilən müvəffəqiyyət parametrlərinin yekun dəyərləndirilməsi
- b) yekun müşavirələrin materialları
- c) layihənin həyata keçirilməsi barədə yekun hesabat
- d) əsaslandırılmış sənədlərin siyahısı və əldə olunan təcrübələr
- e) subpodratçılarla bağlı məlumatlar

453. Layihənin inzibatçılığı bölməsinin tərkibində yanlış olanı müəyyən edin

- a) sənəd haqqında sənədlər
- b) hesablar, məxaric cədvəlləri
- c) son müşavirələrin materialları
- d) şərikli icraçılar və sifarişçilərlə yazışmalar
- e) bağlanmış müqavilələrin reyestri

454. Layihənin tamamlanması prosesində onun tamamlanmasının neçə variantı seçilir?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 6

455. Layihənin tamamlanmasının 1-ci variantında layihə nəyə görə tamamlana bilər?

- a) layihənin müvəffəqiyyətlə bitməsi və qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasına görə

- b) layihədə uğursuzluğun baş verməsinə görə
- c) layihənin müvəffəqiyyətlə bitməsi və qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasına və layihədə uğursuzluğun baş verməsinə görə
- d) layihənin biznes-planı dürüsləşdirildiyinə görə
- e) layihədə fors-major halı yarandığına görə

456. Layihənin tamamlanmasının 2-ci variantında layihə nəyə görə tamamlana bilər?

- a) layihənin müvəffəqiyyətlə bitməsi və qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasına görə
- b) layihədə uğursuzluğun baş verməsinə görə
- c) layihədə biznes-planın düzgünləşdirildiyinə görə
- d) layihə firmanın müstəqil bölməsinin yaranması ilə nəticələndiyinə görə
- e) layihədə fors major halı yarandığına görə

457. Dolaşq layihə uğurla tamamlandıqda xammallar, mülkiyyət, avadanlıq, insanlar və layihə funksiyası kimlərin arasında bölüşdürülür?

- a) təşkilatın müvafiq strukturları arasında
- b) sponsorlar arasında
- c) sifarişçilər arasında
- d) layihə iştirakçıları arasında
- e) layihə komandası arasında

458. Layihədə başa çatma fazasında nəzarət tapşırıqları siyahısı üzrə həyata keçirilən vacib əməliyyatlarda yanlış olan hansıdır?

- a) layihənin nəticələrinin testləşdirilməsi (yoxlama sınaqları keçirmək)
- b) layihə nəticələrinin istifadəsi üzrə təlimatların tərtibi, texniki obyektlərə pasportların hazırlanması
- d) dürüsləşdirilmiş sənədlər komplektinin buraxılmasının başa çatdırılması
- e) layihənin nəticələrinin podratçıya akt üzrə ötürülməsi

459. Layihənin bitməsi fazasında nəzarət tapşırıqları üzrə həyata keçirilən vacib əməliyyatlarda səhvi göstərin

a) sifarişçinin heyətinə layihənin nəticələri ilə işləməyin öyrədilməsi

b) ilk hesabatın hazırlanması

c) nailiyyətlərin sənədləşdirilməsi

d) gələcək layihələr üçün tövsiyələrin hazırlanması

e) layihənin icrası prosesində yaranan əsas çətinliklərin ümumiləşdirilməsi.

460. Layihənin tamamlanması mərhələsində nəzarət məsələləri üzrə icra olunan zəruri əməliyyatlardan doğru olmayan hansı biridir?

a) xarici təşkilatlarla əlaqədar fəaliyyət təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi

b) layihənin bütün iştirakçıları ilə bağlı hesabatların hazırlanması

c) layihənin hər bir iştirakçısının iş nəticəsinə dair geribildirim təmin edilməsi

d) layihənin ilkin auditinin aparılması

e) layihənin nəticələrinin icraçı-firmaların rəhbərliyi və sifarişçi ilə müzakirəsi.

461. Aşağıdakılardan hansı layihənin tamamlanması fazasında həyata keçirilir?

a) layihə üzrə işlərin təhvil-təslimi üçün aktın hazırlanması.

b) layihəyə cəlb olunan inşaat firmaları ilə əlaqələrin bərpası

c) layihənin tamamlanması haqqında elan verilməsi

d) a və c variantında verilənlərin birləşməsi

e) avadanlıqların tədarükçüləri ilə müqavilələrin bağlanması

462. Layihə üzrə tamamlayıcı hesabat kimin tərəfindən hazırlanır?

- a) layihənin meneceri
- b) layihə komandası
- c) layihənin investoru
- d) layihənin podratçısı
- e) layihənin hüquq məsləhətçisi

463. Layihə üzrə tamamlayıcı hesabatla aşağıdakı məlumatlardan hansı daxil edilməli deyil?

- ① layihənin adı
 - ② layihənin kreditörələri haqqında məlumatlar
 - ③ layihədə komandanın xüsusiyyətləri
 - ④ layihədə məqsəd
 - ⑤ layihəyə görə iş qrafikinə həyata keçirilməsi
 - ⑥ layihədə büdcənin icrası
 - ⑦ layihənin avtonomluq əmsalı göstəricisi
 - ⑧ heyətin öyrədilməsi haqqında məlumat
 - ⑨ layihə sifarişçisinin koordinatları
 - ⑩ təchizatçı və podratçıların koordinatları
- a) ①⑩ b) ②⑦ c) ③⑨ d) ④⑧ e) ⑤⑥

464. Layihə üzrə tamamlayıcı hesabat məlumatlarını göstərin

- a) layihə iştirakçılarının işə fərdi zənginlik verməsi
- b) kommersiya təklifləri
- c) a və e variantları
- d) törəmə kompaniyalarının avadanlıq tədarükü
- e) çıxarılan nəticələr, yekun

465. Sazişin bağlanması əsas vəzifələrindən hansı aşağıdakılara aiddir?

- a) maliyyə hesabatlarının yoxlanması
- b) pasportlaşdırma
- c) yerinə yetirilməmiş öhdəliklərin müəyyən edilməsi

- d) yerinə yetirilməmiş öhdəliklərin aradan qaldırılması
- e) layihə göstəricilərinin etibarlılığının dəyərləndirilməsi

466. Sazişin bağlanması əsas vəzifələrinə nələr daxildir?

- a) təminatlı xidmət və son hesablaşmalar
- b) maliyyə təhlili
- c) vergi ödənişinin minimumlaşdırılması
- d) sığorta edilən risklərin aşkar edilməsi
- e) kommersiya təkliflərinin araşdırılması

467. Bunlardan hansıları sifarişçinin maliyyə hesabatının yoxlanılmasına nəzarət edən sənədlərdir?

- a) təchizatçı və subpodratçılara edilən ödənilmələr
- b) sifariş məbləğlərinin təchizatçıların qaimələrə görə alqısına müvafiqliyi
- c) təchizatçıya aid olan vaxtı keçmiş ödənişlərin müəyyən edilməsi
- d) uyğun tutulmaların təsdiqlənməsi
- e) bütünlüklə bitmiş işlərin həcminə fakturaların ətraflı yazılması

468. Aşağıdakılardan hansı sifarişçinin maliyyə hesabatının yoxlanılmasına nəzarət sənədidir?

- a) təchizatçı və subpodratçılara edilən ödənilmələr
- b) sifariş edənin tutulmalarının və düzəlişlərin cəmi
- c) təchizatçıya aid olan vaxtı keçmiş ödənişlərin müəyyən edilməsi
- d) uyğun tutulmaların təsdiqlənməsi
- e) sifariş cəmlərinin təchizatçıların qaimələrinə görə alqısına uyğun olması

469. İcraçının maliyyə sənədlərinin yoxlanmasına hansı daxildir?

- a) dəyişikliklər

b) tamamlanan bütün fəaliyyətlərin həcminə fakturaların mükəmməl yazılması

c) sifarişçi tərəfdən olunan tutulmaların cəmi

d) a və c

e) təchizatçı və subpodratçılara edilən ödənişlər

470. İcraçının maliyyə sənədlərinin yoxlanmasına aid olmayanı göstərin

a) təchizatçı və subpodratçılara edilən ödənilmələr

b) sifarişçinin etdiyi tutulmalar və dəyişikliklərin cəmi

c) təchizatçıya aid olan vaxtı keçmiş ödənişlərin müəyyən edilməsi

d) uyğun tutulmaların təsdiqlənməsi

e) sifariş pullarının təchizatçıların qaimələrə görə alınmasına uyğun gəlməsi

471. Hansı sənədlər sazişin bağlanmasında pasportlaşdırmada qeydə alınır?

a) işlənən materialın texniki şərtlərini ifadə edən sənədlər

b) son maliyyə hesabatı sənədi

c) sertifikatlar

d) a və c variantları

e) müvafiq tutulmaları təsdiqləyən sənədlər

472. Yerinə yetirilməyən öhdəliklərin yoxlanması nəticəsində aşağıdakılardan hansı müəyyən edilir?

a) əlavə resurs tələb etməyən və tamamlamağa hazır olan işlərin həcmi

b) sifarişçi tərəfdən olunan tutulmalar və dəyişikliklərin cəmi

c) a və d variantları

d) sazişdəki öhdəliklərin icrasına görə tamamlanması tələb edilən işin həcmi

e) təchizatçı və subpodratçılara edilən ödənilmələrin miqdarı

473. Son hesablaşmalarda nəzərə alınanı göstərin

- a) layihənin ödənmə müddəti
- b) layihənin xalis dikontlaşdırılmış gəliri
- c) layihənin avtonomluq əmsalı
- d) layihənin yerinə yetirilməyən öhdəlikləri
- e) layihə üzrə pul vəsaitlərinin qənaəti və ya israfı

474. Təchizat xidməti kimin tərəfindən həyata keçirilir?

- a) təchizat xidmətinə cavabdeh olan xətti qrup
- b) layihə komandası
- c) təchizat xidmətlərini idarə edən funksional qrup
- d) layihəyə kənardan dəvət olunan ekspertlər
- e) layihənin təchizadçıları

475. Təchizat xidmətinə cavabdeh olan funksional qrupa hansı informasiya ötürülmür?

- a) texniki informasiya
- b) avadanlıq və alətlər üçün vəsaitlər
- c) istismar üzrə qaydalar
- d) heyətin ixtisar edilməsi üçün vəsaitlər
- e) işçi sənədlərin dəstləşdirilməsi

476. Təchizat xidmətinə cavabdeh olan funksional qrupa hansı informasiya ötürülür?

- a) sınaqların nəticələri
- b) istehsal daxili ehtiyatlar haqqında məlumat
- c) a və e variantları
- d) əsas fondların köhnəlməsi
- e) tədarükçü müəssisələrindən informasiyalar

477. Layihədən çıxmaq üçün yerinə yetirilənlərdən hansı yanlışdır?

- ① fəaliyyətlərin davam olunması vaxtının çoxaldılması
- ② əsas və dəstləşdirici məmulatların dəyərinin yüksəlməsi

- ③ effektivliyin artırılmasının proqnoz edilməsi
 - ④ əmək ödənişləri üzrə məsrəflərin artması
 - ⑤ rəqabətin güclənməsi
 - ⑥ iqtisadi əhəmiyyətin zəifləməsi
 - ⑦ kapital qoyuluşu ehtiyatlarının həcmnin çoxalması
 - ⑧ kreditə görə faiz ödəmələrinin yüksəlməsi
 - ⑨ işin icra dəyərinin yüksəlişi
 - ⑩ istehsaldaxili ehtiyatların aşkar edilməsi
- a) ①⑤ b) ②⑥ c) ③⑩ d) ④⑦ e) ⑧⑨

478. Layihədən çıxmaq üçün hansı yerinə yetirilir?

- a) vergiqoyma sisteminin sərtləşdirilməsi
- b) səmərəliliyin artırılmasının proqnoz edilməsi
- c) istehsaldaxili ehtiyatların aşkar olunması
- d) layihənin reallaşması üçün podratçıların əsaslı seçilməsi
- e) İstehsal gücünün artırılması

Tapşırıqlar:

1. Layihələrin idarə edilməsində münafişlərin həll olunması nəyə görə vacibdir?
2. Ziddiyyətlərin həllində hansı davranış strategiyalarından istifadə edirlər?
3. Layihə kitabı nədir?
4. Layihənin tamamlanmasında hansı variantlar seçilir?
5. Sazişlərin bağlanması haqqında məlumat verin.
6. Maliyyə hesabatının yoxlanılması hansı məsələləri əhatə edir?
7. Layihədən çıxış zamanı nələr təhlil olunur?

MÖVZU 21. İNVESTİSİYA LAYİHƏLƏRİNİN İNKİŞAFI

1. İnvestisiya layihələrinin perspektiv ssenarilərinin təhlili

İnkişaf ssenarilərinin təhlili, hər bir ehtimal edilən ssenari vasitəsi ilə bir neçə dəyişənin eyni zamanda mümkün dəyişməsi ilə, layihəyə edilən təsirləri qiymətləndirməyə imkan verir. Təhlilin bir növü həm elektron cədvəllərin köməyi ilə (məs., Microsoft Excel), eləcə də xüsusi kompüter programlarının tətbiqi ilə yerinə yetirilə bilər. 2-ci halda aparılan təhlil imitasiya modelləşdirmə metodlarını istifadə etməyə imkan yaradır.

1-ci halda layihənin 3-5 inkişaf ssenarisi formalaşdırılır. Hər bir ssenariyə aşağıdakılar uyğun gəlməlidir:

- ilkin dəyişənlər yığımının qiymətləri;
- nəticə göstəricilərinin hesablanmış kəmiyyətləri;
- həmin ssenarinin ekspert yolu ilə müəyyən olunan bəzi başlanma ehtimalları.

Hesabatların nəticələrində yekunlaşdırıcı göstəricilərin orta parametrləri (hər bir ssenarinin başlanma ehtimalı nəzərə alınmaqla) müəyyən olunur.

2. İnvestisiya obyektlərinin maliyyə göstəricilərinin təhlili

İnvestisiya obyektlərinin maliyyə vəziyyətinin diaqnostikasının metodlarına 2 aspektdə baxıla bilər:

1. Tədqiq olunan müəssisəyə görə ümumiləşdirici göstəricilərin müəyyən edilməsilə əlaqədar olan metodlar.

2. Hesablanan inteqral meyarlar əsasında maliyyə vəziyyətini qiymətləndirməyə imkan verən metodlar. Bu metodlar baxılan müəssisənin başqaları ilə müqayisədə yerini müəyyən etməyə imkan verir.

Maliyyə vəziyyəti təhlil edilərkən aşağıdakılar müəyyən edilir:

- ssudalara münasibətə görə müəssisənin fəaliyyətsizliyi (keçmiş təcrübəyə görə həmçinin investisiya kreditlərinin qaytarılması), başqa sözlə borc verənin reputasiyası (etibarı, adı, şöhrəti);

- müəssisənin gəlir əldə etmək qabiliyyəti;

- aktivlərin formaları və ölçüləri, həmçinin onlara olan münasibət;

- iqtisadi vəziyyət.

Maliyyə vəziyyətinin dəyərləndirilməsinin ümumiləşdirici göstəriciləri bunları xarakterizə edir:

- dövrü aktivlərinin likvidliyi;

- borc vasitələrinin cəlb edilməsinin miqyasını;

- kapitalın dövr etməsini;

- mənfəətliliyi.

Lokal göstəricilərin konkret yığını layihələrin spesifikasiyindən, məqsədlərindən və digər amillərdən asılı olaraq dəyişilə bilər.

Maliyyə dayanıqlığının dəyərləndirilməsi üçün daha çox tətbiq edilən göstəricilərin qısa xarakteristikasına nəzər salaq.

1. Avtonomluq əmsalı (K_a)

$$K_a = \frac{K_x}{K},$$

burada K_x -xüsusi kapital; K -ümumi kapitaldır.

Göstərmək lazımdır ki, k_a əmsalı borc vəsaitlərinin mənbələrindən müəssisələrin maliyyə vəziyyətinin müstəqillik qabiliyyətini, onun aslı olmadığını xarakterizə edir. Bu əmsal məhsul satışının çətinləşməsi və ya istehsalın uzunmüddətli texniki cəhətdən yenidən silahlanması vəziyyətinə (halına) düşməməsi üçün müəssisənin maliyyə müstəqilliyini göstərir.

Qeyd edək ki, $k_a < 0,5$ əmsalın normal məhdudiyyəti hesab edilir ki, bu da, müəssisənin mövcud borclarının onun öz vəsaitləri ilə ödəmə bilməsini göstərir.

Məhdudiyyətin yerinə yetirilməsi təkcə müəssisənin özü üçün deyil, habelə onun kreditərləri üçün də vacibdir. Yüksək avtonomluq əmsalı müəssisənin özünün öhdəliklərinin ödənilməsinə zəmanətin olmasını təsdiqləyir.

2. Borc əmsalı (k_b)

$$k_b = \frac{K_{borc}}{K_{xüsusi}} ; \quad k_b = \frac{1}{k_a} - 1 ; \quad k_b < 1$$

burada K_{borc} -borc kapitalı; $K_{xüsusi}$ -xüsusi kapitaldır.

k_b əmsalı k_a əmsalını tamamlayır və investisiyaların səmərəliliyi əhəmiyyətli dərəcədə bazar vəziyyətindən, kreditləşmənin şəraitindən asılı olduqda layihələrin maliyyə təhlili üçün tətbiq olunur. k_b əmsalındakı çatışmazlıq xüsusi və borc vəsaitlərinin ideal nisbətinin müəyyən edilməsinin mümkün olmaması ilə bağlıdır.

3. Manevretmə əmsalı (k_m) belə təyin olunur:

$$k_m = \frac{K_{xüs.döv.}}{K_{xüsusi}}$$

burada $K_{xüs.döv.m.}$ xüsusi dövriyyə kapitalıdır.

Bu əmsal müəssisənin dövriyyə vəsaitinin hansı hissəsinin çevik formada olmasını göstərir. Onun yüksək olması maliyyə vəziyyətini müsbət xarakterizə edir. Lakin təcrübədə bu göstəricinin dayanıqlı normal kəmiyyəti mövcud deyildir.

4. Əmtəə-material ehtiyatlarının və xüsusi məsrəflərin mənbələrinin təminatı ($k_{əmt}$) əmsalı belə hesablanır:

$$k_{əmt} = \frac{K_{xüs.döv.}}{\Delta MQ}$$

Burada ΘMQ -əmtə-material qiymətlilərinin orta illik dəyəridir.

5. Xüsusi kapitalın dövretmə əmsalı ($K_{xüs.kap.döv.}$) aşağıdakı kimi təyin olunur:

$$K_{xüs.kap.döv.} = \frac{B_t}{K_{xüs.döv.}}$$

Burada $B_t - t$ ilində satışdan əldə olunan pul vəsaitidir. $K_{xüs.kap.döv.}$ əmsalı 1 ildə xüsusi dövriyyə vəsaitinin dövrlərinin sayını göstərir. Xüsusi dövriyyə kapitalının qayıtma sürəti həm kommersiya, həm də texnoloji amillərdən asılıdır.

6. Mütləq likvidlik əmsalı (k_{ml}) belə hesablanır:

$$k_{ml} = \frac{\text{nağd pul} + \text{nağd pul ekvivalentləri}}{\text{qısamüddətli öhdəliklər}}$$

Bu əmsal özünün borc öhdəliklərini vaxtında yerinə yetirərkən müəssisənin proqnoz edilən ödəmə imkanlarını əks etdirir.

7. Uzunmüddətli borcların ödənilməsi göstəricisi (k_{ub}) aşağıdakı düsturla müəyyən edilir:

$$k_{ub} = \frac{\text{xüsusi vəsaitlər} + \text{uzunmüddətli borclar}}{\text{uzunmüddətli borc öhdəlikləri}}$$

k_{ub} -müəssisənin yaradılması ilə əlaqədar olan uzunmüddətli öhdəliklərə görə onun uzunmüddətli borclarının ödənməsi imkanlarını xarakterizə edir.

8. Gəlirlilik göstəriciləri:

- ümumi mənfəət əsasında məhsulun rentabelliği:
 $K_1 = (\text{Ümumi mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$
- xalis mənfəət əsasında məhsulun rentabelliği:

$K_2 = (\text{Xalis mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$

- ümumi mənfəət əsasında kapitalın rentabelliği:
 $K_3 = (\text{Ümumi mənfəət}) / (\text{Balansın orta illik dəyəri})$
- xalis mənfəət əsasında kapitalın rentabelliği:
 $K_4 = (\text{Xalis mənfəət}) / (\text{Balansın orta illik dəyəri})$
- xüsusi kapitalın rentabelliği:
 $K_5 = (\text{Xalis mənfəət}) / (\text{Orta illik xüsusi kapital})$

Test 21 (479-502)

479. Layihələrin inkişaf ssenariləri nəyin vasitəsilə təhlil edilə bilər?

- a) elektron cədvəllərin köməylə
- b) ekspertlərin köməylə
- c) xüsusi kompüter proqramlarının tətbiqi ilə
- d) a və c
- e) menecerlərin köməylə

480. Xüsusi kompüter proqramlarının tətbiqi ilə aparılan təhlil hansı modelləşdirmə metodlarını istifadə etməyə imkan yaradır?

- a) imitasiya modelləşdirmə
- b) statistik modelləşdirmə
- c) riyazi modelləşdirmə
- d) stoxastik modelləşdirmə
- e) şəbəkə modelləri

481. Layihələrin inkişaf ssenariləri xüsusi kompüter proqramlarının tətbiqi ilə təhlil edilərkən layihənin neçə inkişaf ssenarisi formalaşdırılır?

- a) $2 \div 3$
- b) $3 \div 4$
- c) $3 \div 5$
- d) $3 \div 6$
- e) $3 \div 7$

482. Layihələrin inkişaf ssenariləri xüsusi kompüter proqramlarının tətbiqi ilə formalaşdırılarkən hər bir ssenariyə aşağıdakılardan hansı uyğun gəlməli deyildir?

- a) ilkin dəyişənlər yığımının kəmiyyətləri
- b) nəticə göstəricilərinin hesablanmış kəmiyyətləri
- c) həmin ssenarinin ekspert yolu ilə müəyyən olunan bəzi başlanma ehtimalları
- d) a və c
- e) uzunmüddətli borcların ödənilməsi göstəriciləri

483. İnvestisiya obyektlərinin maliyyə vəziyyətinin diaqnostikasının metodlarına neçə aspektdə baxıla bilər?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 6

484. İnvestisiya obyektlərinin maliyyə vəziyyətinin diaqnostikasının metodu hansıdır?

- a) ekstrapolyasiya metodu
- b) iqtisadi proqnozlaşdırma metodu
- c) analitik təhlil metodu
- d) müəssisəyə görə ümumiləşdirici göstəricilərin müəyyən edilməsilə əlaqədar olan metodlar
- e) xərc-nəticə metodu

485. İnvestisiya obyektlərinin maliyyə vəziyyətinin diaqnostikasının metodu hansıdır?

- a) ekstrapolyasiya metodu
- b) iqtisadi proqnozlaşdırma metodu
- c) d və e
- d) müəssisəyə görə ümumiləşdirici göstəricilərin müəyyən edilməsilə əlaqədar olan metodlar
- e) inteqral meyarlarla maliyyə vəziyyətini qiymətləndirməyə imkan verən metodlar

486. K_x -xüsusi və K – ümumi kapitaldırsa avtonomluq əmsalı- k_a hansı olar?

- a) $k_a = \frac{K_x}{K}$
- b) $k_a = \frac{1-K_x}{K}$
- c) $k_a = \frac{K_x}{1-K}$
- d) $k_a = \frac{1+K}{K_x}$
- e) $k_a = \frac{1+K_x}{K}$

487. Maliyyə vəziyyəti təhlil edilərkən müəyyən edilənlərdən səhvi göstərin

- ① ssudalara münasibətə görə müəssisənin fəaliyyətsizliyi
- ② borc verənin reputasiyası (etibarı, adı, şöhrəti)
- ③ müəssisənin gəlir əldə etmək qabiliyyəti
- ④ aktivlərin formaları
- ⑤ iqtisadi vəziyyət
- ⑥ aktivlərin ölçüləri
- ⑦ aktivlərə olan münasibət
- ⑧ əmtəə-material təminatı əmsalı
- ⑨ xüsusi dövriyyə kapitalı

a) ① ④ b) ② c) ⑤ ⑦ d) ③ ⑥ e) ⑧ ⑨

488. Maliyyə vəziyyətinin dəyərləndirilməsinin ümumiləşdirici göstəriciləri hansılardır

- a) borc vasitələrinin cəlb edilməsinin miqyaslarını
- b) dövriyyə aktivlərinin likvidliyi
- c) kapitalın dövretməsini
- d) mənfəətliliyi
- e) amortizasiya fondunun artırılması

489. Maliyyə dayanıqlığının dəyərləndirilməsi üçün daha çox tətbiq edilən göstəricilərə aid olmayanı təyin edin

- a) qısamüddətli borcların ödənilməsi göstəricisi+
- b) borc əmsalı
- c) avtonomluq əmsalı
- d) manevretmə əmsalı
- e) xüsusi məsrəflərin mənbələrinin təminatı əmsalı

490. Maliyyə dayanıqlığının dəyərləndirilməsi üçün daha çox tətbiq edilən göstəricilərə aid olmayanı müəyyən edin

- ① borc əmsalı
 - ② avtonomluq əmsalı
 - ③ xüsusi kapital
 - ④ xüsusi məsrəflərin mənbələrinin təminatı əmsalı
 - ⑤ plan-qrafik
 - ⑥ mütləq likvidlik əmsalı
 - ⑦ uzunmüddətli borcların ödənilməsi göstəricisi
 - ⑧ manevretmə əmsalı
 - ⑨ xüsusi kapitalın dövretmə əmsalı
- a) 2,9 b) 6 c) 4,8 d) 1,7 e) 3,5

491. Avtonomluq əmsalının- k_a normal məhdudiyyəti hansı hesab edilir?

- a) $k_a < 0,25$
- b) $k_a < 0,5$
- c) $k_a < 0,75$
- d) $k_a < 1,5$
- e) $k_a < 1$

492. K_{borc} -borc kapitalı və $K_{xüsusi}$ -xüsusi kapitaldırsa borc əmsalı- k_b düsturunu müəyyən edin

a) $k_b = \frac{K_{borc}}{K_{xüsusi}} - 1$

$$b) k_b = \frac{K_{borc}}{K_{xüsusi}}$$

$$c) k_b = 1 - \frac{K_{borc}}{K_{xüsusi}}$$

$$d) k_b = \frac{K_{xüsusi}}{K_{borc}}$$

$$e) k_b = \frac{1 - K_{borc}}{K_{xüsusi}}$$

493. $K_{xüs.döv}$ - xüsusi dövriyyə kapitalı və $K_{xüsusi}$ xüsusi kapitaldırsa manevretmə əmsalı- κ_m necə təyin olunur?

$$a) \kappa_m = \frac{K_{xüs.döv.}}{K_{xüsusi}} - 1$$

$$b) \kappa_m = \frac{K_{xüsusi}}{K_{xüs.döv.}}$$

$$c) \kappa_m = \frac{K_{xüs.döv.} - 1}{K_{xüsusi}}$$

$$d) \kappa_m = \frac{K_{xüs.döv.}}{K_{xüsusi}}$$

$$e) \kappa_m = \frac{K_{xüs.döv.}}{1 - K_{xüsusi}}$$

494. ∂MQ -əmtəə-material qiymətlilərinin orta illik dəyəri, $K_{xüs.döv}$ - xüsusi dövriyyə kapitalıdırsa əmtəə-material ehtiyatlarının və xüsusi məsrəflərin mənbələrinin təminatı $k_{əmt}$ əmsalı necə hesablanır?

$$a) k_{əmt} = \frac{K_{xüs.döv}}{\partial MQ} + 1$$

- b) $k_{\partial mt} = \frac{1 - K_{xüs.döv}}{\partial MQ}$
 c) $k_{\partial mt} = \frac{K_{xüs.döv}}{\partial MQ - 1}$
 d) $k_{\partial mt} k_{\partial mt} = \frac{K_{xüs.döv}}{\partial MQ} - 1$
 e) $k_{\partial mt} = 1 - \frac{K_{xüs.döv}}{\partial MQ}$

495. $B_t - t$ ilində satışdan əldə olunan pul vəsaiti $K_{xüs.döv}$ xüsusi dövriyyə kapitalıdırsa xüsusi kapitalın dövretmə əmsalı $K_{xüs.kap.döv}$ necə təyin olunar?

- a) $\kappa_{xüs.kap.döv} = \frac{B_t}{K_{xüs.döv}} - 1$
 b) $\kappa_{xüs.kap.döv} = \frac{1 - B_t}{K_{xüs.döv}}$
 c) $\kappa_{xüs.kap.döv} = \frac{B_t}{1 - K_{xüs.döv}}$
 d) $\kappa_{xüs.kap.döv} = \frac{K_{xüs.döv}}{B_t}$
 e) $\kappa_{xüs.kap.döv} = \frac{B_t}{K_{xüs.döv}}$

496. Mütəlq likvidlik əmsalı k_{ml} necə hesablanır?

- a) $k_{ml} = (\text{Nağd pul} + \text{Qısamüddətli öhdəliklər}) / \text{Nağd pul ekvivalentləri}$
 b) $k_{ml} = (\text{Qısamüddətli öhdəliklər} + \text{Nağd pul ekvivalentləri}) / (\text{Nağd pul} + \text{Nağd pul ekvivalentləri})$
 c) $k_{ml} = (\text{Nağd pul}) / \text{Qısamüddətli öhdəliklər}$
 d) $k_{ml} = (\text{Nağd pul} - \text{Nağd pul ekvivalentləri}) / \text{Qısamüddətli öhdəliklər}$
 e) $k_{ml} = \text{Nağd pul} / \text{Qısamüddətli öhdəliklər}$

497. Uzunmüddətli borcların ödənilməsi göstəricisinin (k_{ub}) düsturunu müəyyən edin

a) $k_{ub} = (\text{Xüsusi vəsaitlər} + \text{Uzunmüddətli borclar}) / \text{Uzunmüddətli borc öhdəlikləri (borclar)}$

b) $k_{ub} = (\text{Xüsusi vəsaitlər} - \text{Uzunmüddətli borclar}) / \text{Uzunmüddətli borc öhdəlikləri (borclar)}$

c) $k_{ub} = (\text{Xüsusi vəsaitlər} - \text{Uzunmüddətli borclar}) / \text{Uzunmüddətli borc öhdəlikləri (borclar)}$

d) $k_{ub} = (\text{Uzunmüddətli borclar} - \text{Xüsusi vəsaitlər}) / \text{Uzunmüddətli borc öhdəlikləri (borclar)}$

e) $k_{ub} = (\text{Xüsusi vəsaitlər} + \text{Uzunmüddətli borclar}) / \text{Uzunmüddətli borc öhdəlikləri (borclar)}$

498. Maliyyə dayanıqlığının dəyərləndirilməsində gəlirlilik göstəricilərinə aid deyil?

a) ümumi mənfəət üzrə məhsulun rentabelliği

b) xalis mənfəətə görə məhsulun rentabelliği

c) ümumi mənfəət üzrə kapitalın rentabelliği

d) xalis mənfəət üzrə kapitalın rentabelliği

e) xüsusi kapitalın çəkisi

499. Ümumi mənfəət üzrə məhsulun rentabelliği necə hesablanır?

a) $(\text{Reallaşdırılmış ümumi mənfəət} - 1) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$

b) $(\text{Reallaşdırılmış ümumi mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$

c) $(\text{Reallaşdırılmış ümumi mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri}) - 1$

d) $(\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri}) / (\text{Reallaşdırılmış ümumi mənfəət})$

e) $(1 - \text{Reallaşdırılmış ümumi mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$

500. Xalis mənfəətə görə məhsulun rentabelliyni göstərin

- a) $(1 - \text{Xalis mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$
- b) $(\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri}) / (\text{Xalis mənfəət})$
- c) $(\text{Xalis mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$
- d) $(\text{Xalis mənfəət}) / (1 - \text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$
- e) $(\text{Xalis mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri}) - 1$

501. Ümumi mənfəət üzrə kapitalın rentabelliyni hansıdır?

- a) $(\text{Ümumi mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$
- b) $(1 - \text{Xalis mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$
- c) $(\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri}) / (\text{Ümumi mənfəət})$
- d) $(1 - \text{Xalis mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$
- e) $(1 - \text{Ümumi mənfəət}) / (\text{Reallaşdırılan məhsulun maya dəyəri})$

502. Xalis mənfəət üzrə kapitalın rentabelliynin düsturunu təyin edin

- a) $\frac{1 - \text{Xalis mənfəət}}{\text{Balansın orta illik yekunu}}$
- b) $\frac{\text{Xalis mənfəət} - 1}{\text{Balansın orta illik yekunu}}$
- c) $1 - \frac{\text{Xalis mənfəət}}{\text{Balansın orta illik yekunu}}$

$$d) \frac{\text{Xalis mənfəət}}{\text{Balansın orta illik yekunu}}$$

$$e) \frac{\text{Balansın orta illik yekunu}}{\text{Xalis mənfəət}}$$

Tapşırıqlar:

1. İnvestisiya layihələrinin inkişaf ssenarilərinin təhlilinin hansı növləri vardır?
2. İnvestisiya obyektlərində maliyyə vəziyyətinin diaqnostikasının metodlarına hansı aspektlərdə baxılır?
3. Maliyyə vəziyyəti təhlilində nələr müəyyən edilir?
4. Maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirməsinin ümumiləşdirici göstəriciləri nələri xarakterizə edir?
5. Maliyyə dayanıqlığının dəyərləndirilməsi üçün daha çox tətbiq edilən göstəricilərin qısa xarakteristikasını verin.

MÖVZU 22. İNKİŞAF ETMİŞ ÖLKƏLƏRDƏ İNVESTİSİYA QƏRARLARININ PLANLAŞDIRILMASI VƏ QƏBULU

1. İnkişaf etmiş ölkələrdə planlaşdırma və investisiya qərarlarının qəbulu

İnvestisiya qərarlarının planlaşdırılması zamanı və onların qəbulunda şirkətlər layihələrin maliyyələşdirilməsinin daxili və xarici mənbələrinə əsaslanırlar. Xarici mənbələr səhmdar və ssuda kapitallarından əmələ gəlir. Sonuncu, öz növbəsində qısamüddətli (tədarükçülərin kreditləri və kredit təşkilatlarının qısamüddətli borcları) və uzunmüddətli (istiqrazlar və ipoteka borcları) ola bilərlər. Daxili maliyyələşdirmə mənbələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- bölüşdürülməmiş mənfəət;
- amortizasiya fondları;
- xüsusi mülkiyyətin satışı nəticəsində əldə edilən kapital;
- kontragentlərdən borcların sürətlə götürülməsi.

Bu və ya digər investisiya qərarları şirkətin özünün qarşısında qoyduğu məqsədlərlə şərtləndirilir. Bu zaman prioritetlərin aşağıdakı kimi təsnifatı yaranır.

1. İnvestisiya tədbirinin mənfəətliliyi. Kapital qoyuluşu o halda həyata keçirilmiş olur ki, ondan əldə olunan mənfəət müəyyən həddə (əvvəlcədən verilmiş minimuma) çatmış olsun. İnvestisiya məqsədlərinin iyerarxiyasında korporasiyanın artmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Korporasiyanın artımı onun illik dövriyyəsinin çoxalması və nəzarət etdiyi bazar payı ilə ifadə olunur.

Əhəmiyyətinin azalmasına görə digər investisiya məqsədləri sırasında, adətən, bunları fərqləndirirlər:

- istehlakçıların arasında reputasiya;

- yüksək əmək məhsuldarlığına nail olunması (bu özü-özlüyündə hələ yüksək mənfəət deyildir və əksinə);

- yeni məhsulun hazırlanması, heyətin ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsi və s.

Məcburi adlandırılan investisiyaları da fərqləndirirlər. Onlar yeni qanunvericilik aktlarına uyğun olaraq istehsalın və texniki təhlükəsizliyin etibarlılığı məqsədilə həyata keçirilir. Bu halda korporasiyaların kapitalın investisiya edilib yaxud edilməməsi məsələsində seçimi olur.

2. Bazarda mövqelərin qorunması üçün investisiyalar (bu zaman minimal mənfəət norması 6% səviyyəsində müəyyən olunur).

3. Əsas istehsal fondlarının yenilənməsi və fasiləsiz fəaliyyətin saxlanılmasındakı investisiyalar (mənfəət norması 12 %).

4. Məsrəflərə qənaət edilməsinə kapital qoyuluşu (mənfəət norması 15%).

5. Gəlirlərin artırılmasına yönəldilən investisiyalar (mənfəət norması 20%).

6. Riskli kapital qoyuluşu (mənfəət norması 25 %).

2. İnvestisiya qərarlarının qəbulu mexanizmi

İnvestisiya qoymaq haqqında sifarişçi (korporasiya) qərar qəbul etdikdən sonra investisiya layihəsinin reallaşdırılmasına başlayır. Reallaşdırma prosesi rəqib ticarət təşkilatlarının elanlarından başlanır. İnkişaf etmiş ölkələrdə ticarətin 3 tipi mövcuddur:

- ümumi rəqabət edən;
- seçmə rəqabət edən;
- ixtisaslaşdırılmış.

Bunlardan seçmə rəqabət edən ticarətlər daha çox yayılmışdır. Bu zaman sifarişçi məhdud namizədlərdən daha etibarlı və təcrübəli podratçını seçir.

İxtisaslaşdırılmış ticarətlərdə sifarişçi bir podratçı ilə iş görür. Həmin podratçı müəyyən keyfiyyətlər yığımına, başqa sözlə son dərəcə tikinti imkanlarına, güclü təcrübəyə malik olmalıdır. Bu keyfiyyətlərin hesabına podratçı podratı əldə etmiş olur. İxtisaslaşdırılmış ticarətlər, bir qayda olaraq, tikintinin xüsusi sektorunda tətbiq edilir.

Dövlət sektorunda obyektlərin tikintisi ümumi rəqabət edən ticarətlərin vasitəsilə həyata keçirilir. İri tikinti firmaların da bir ilə 5-6 minə qədər sifariş toplanır. Sifariş sənədlərində firmanın ölçüləri və kontraktların orta illik həcmi göstərilir. Bu sənədlərin əsasında sifarişçiləri 3-5 qrupa bölürlər. Sifarişçinin götürdüyü tikinti obyektinin ölçüləri rəqəqləndirilmə (əhəmiyyətinə görə sıraya düzmə) şəraيطilə məhdudlaşdırılır. Məsələn, Yaponiyada tikinti nazirliyi podratçıları 5 qrupda: A, B, C, D və E rəqəqlərə ayırır. Rəqəqləndirilmə üçün obyektiv və subyektiv amillər yığımından istifadə olunur. Obyektiv amillərə aşağıdakılar daxildir:

- tikinti işlərinin orta illik həcmi;
- səhmdar kapitalının həcmi;
- mühəndislərin sayı;
- xalis mənfəətin və cari öhdəliklərin əlaqəsi;
- əsas vəsaitlərin səhmdar kapitalına nisbəti;
- xalis mənfəətin bütün nəqd vəsaitə nisbəti;
- tikinti biznesində illərin sayı.

Tapşırıqlar:

1. Qabaqcıl ölkələrdə investisiya qərarlarının planlaşdırılması və qəbulu nəyə əsaslanır?
2. İnvestisiya qərarlarında prioritetlərin hansı təsnifatı yararlıdır?
3. İnvestisiya qərarlarının reallaşdırılması mexanizminin qısa şərhini verin.

Test 22 (503-515)

503. Xarici maliyyələşdirmə mənbəyi olan ssuda kapitalları necə ola bilər?

- a) qısamüddətli
- b) uzunmüddətli
- c) əvəzsiz
- d) qısamüddətli və uzunmüddətli
- e) amortizasiya fondundan

504. Verilənlərdən hansı daxili maliyyələşdirmə mənbələri ola bilər?

- a) xüsusi mülkiyyətin satışı nəticəsində əldə edilən kapital
- b) amortizasiya fondları
- c) bölüşdürülməmiş mənfəət
- d) kontragentlərdən borcların sürətlə götürülməsi
- e) istiqrazlar

505. Layihələrin daxili maliyyələşdirmə mənbələri aid olmayanı göstərin

- a) bölüşdürülməmiş mənfəət
- b) amortizasiya fondları
- c) ipoteka borclar
- d) kontragentlərdən borcların sürətlə götürülməsi
- e) xüsusi mülkiyyətin satışı nəticəsində əldə edilən kapital

506. İnvestisiya qərarlarında prioritetlərin aşağıdakı təsnifatında səhv olan hansıdır?

- ① investisiya tədbirinin mənfəətliliyi
- ② bazarda mövqelərin qorunması üçün investisiyalar
- ③ əsas istehsal fondlarının yenilənməsi
- ④ məsrəflərə qənaət edilməsinə kapital qoyuluşu

- ⑤ gəlirlərin artırılmasına yönəldilən investisiyalar
 - ⑥ riskli kapital qoyuluşu
 - ⑦ fasiləli fəaliyyətin saxlanılmasındakı investisiyalar
- a) ① ④ b) ② c) ⑦ d) ③ ⑥ e) ⑤

507. İqtisadiyyatı inkişaf edən ölkələrdə ticarətin neçə tipi mövcuddur?

- a) 2 b) 3 c) 4 d) 5 e) 7

508. İqtisadiyyatı inkişaf edən ölkələrdə ticarətin mövcud tipinə aid olanı göstərin

- a) azad rəqabət edən
- b) ümumi rəqabət edən
- c) haqsız rəqabət edən
- d) ədalətli rəqabət edən
- e) mükəmməl rəqabət

509. İqtisadiyyatı inkişaf edən ölkələrdə ticarətin mövcud tipi hansıdır?

- ① seçmə rəqabət edən
 - ② fərdi rəqabət edən
 - ③ mükəmməl rəqabət edən
 - ④ qeyri-mükəmməl rəqabət edən
 - ⑤ inhisarçı rəqabət
 - ⑥ monopoliya
 - ⑦ ixtisaslaşdırılmış
 - ⑧ haqsız rəqabət edən
- a) ① ⑦ b) ⑥ c) ⑧ d) ② e) ③ ⑤

510. İqtisadiyyatı inkişaf edən ölkələrdə ticarətin hansı tipi daha çox yayılmışdır?

- a) azad rəqabət edən
- b) ümumi rəqabət edən
- c) haqsız rəqabət edən
- d) ixtisaslaşdırılmış
- e) seçmə rəqabət edən

511. İxtisaslaşdırılmış ticarətlərdə podratçı hansı keyfiyyətlərə malik olmalıdır?

- a) son dərəcə tikinti imkanlarına, güclü təcrübəyə
- b) məsrəflərə qənaət edilməsinə, riskli kapital qoyuluşuna
- d) b və c
- c) xarici-iqtisadi əlaqələrə
- e) manipulyasiyaya, əsas fondların yenilənməsinə

512. İxtisaslaşdırılmış ticarətlər bir qayda olaraq harada tətbiq edilir?

- a) tikintinin xüsusi sektorunda
- b) nəqliyyat sektorunda
- c) qeyri-neft sektorunda
- d) neft sektorunda
- e) aqrar sektorda

513. Sifarişçinin götürdüyü tikinti obyektinin ölçülərinin rəqlanması nə deməkdir?

- a) tikinti obyektinin hazır olmasına görə sıraya düzülməsidir
- b) tikinti obyektinin uzunömürlülüəyünə görə sıraya düzülməsidir
- c) tikinti obyektinin seysmikliəyünə görə sıraya düzülməsidir
- d) tikinti obyektinin ölçülərinin əhəmiyyətinə görə sıraya düzülməsidir
- e) tikinti obyektinin təhlükəsizliəyünə görə sıraya düzülməsidir

514. Tikinti obyektinin rəqlanmasında istifadə olunan obyektiv amillərə aşağıdakılardan hansı daxil edilmir?

- ① tikinti işlərinin orta illik həcmi
- ② səhmdar kapitalının həcmi
- ③ mühəndislərin sayı

- ④ xalis mənfəətin və cari öhdəliklərin əlaqəsi
 - ⑤ avtonomluq əmsalı
 - ⑥ xalis mənfəətin bütün nağd vəsaitə nisbəti
 - ⑦ tikinti biznesində illərin sayı
 - ⑧ xüsusi kapitalın rentabelliyi
 - ⑨ əsas vəsaitlərin səhmdar kapitalına nisbəti
- a) ①⑨ b) ② c) ⑤⑧ d) ③⑥ e) ④⑦

515. Əhəmiyyətinin azalmasına görə investisiya məqsədləri necə fərqləndirilir?

- a) yüksək əmək məhsuldarlığına nail olunması
- b) yeni məhsulun hazırlanması
- c) rəqəmsallaşmanın sürətləndirilməsi
- d) a və b variantları
- e) kontragentlərdən borcların götürülməsi

Test tapşırıqlarının cavabları

Mövzu 1. Layihənin məzmunu və onun xüsusiyyətləri 27

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
B	E	A	C	C	D	D	A	D	B	E	C	D	A	B
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27			
D	E	A	B	E	B	C	A	C	D	A	B			

Mövzu 2. Layihələrin idarə olunması metodları 25

28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
A	D	E	C	D	E	B	A	D	A	D	E	A	C	E
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53				
B	B	E	A	D	C	A	D	A	D	C				

Mövzu 3. Layihələrin təşkilati strukturu 30

54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
C	A	E	B	D	B	B	B	D	C	B	E	A	D	D	D
70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	
E	E	A	B	A	E	E	C	C	A	E	C	B	C	E	

Mövzu 4. Layihələrin yerinə yetirilmə dövrləri 21

85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
A	E	A	B	E	C	A	C	A	E	C	C	B	E	B
100	101	102	103	104	105	106								
A	D	B	D	E	D	A								

Mövzu 5. Layihələrinin ekspertizası və dəyərləndirilməsi 18

107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
D	C	E	B	C	A	B	A	B	E	A	C	E	B
121	122	123	124	125									
B	A	D	E	A									

Mövzu 6. Layihələrin maliyyələşdirilməsi 37

126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140
B	C	E	B	C	A	D	E	C	A	A	D	C	E	D
141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155
D	A	D	C	A	C	C	A	D	A	D	B	C	D	B
156	157	158	159	160	161	162	163							
A	B	E	B	C	B	C	A							

Mövzu 7. Layihələrin tərtib edilmə tələbləri 7

164	165	166	167	168	169	170	171
E	B	A	D	E	A	D	D

Mövzu 8. Layihələrin səmərəliliyinin planlaşdırılması 14

172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186
C	A	E	D	A	C	E	B	B	A	D	B	E	D	C

Mövzu 9. Layihələrin qiymətləndirilmə meyarları 18

187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200
B	C	E	B	D	E	A	D	C	B	A	E	A	A
201	202	203	204	205									
D	E	B	E	C									

Mövzu 10. Layihə üzrə məhsulun innovasiya, idxalı və ixracəynümlü olması meyarı 8

206	207	208	209	210	211	212	213	214
D	A	B	B	E	C	B	C	C

Mövzu 11. Layihələrin təhlili 17

215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228
C	D	A	B	E	C	D	E	B	D	A	C	D	D
229	230	231	232										
E	C	D	A										

Mövzu 12. İnvestisiya layihələrinin müqayisəsi 17

233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247
E	A	C	C	B	D	E	C	D	C	E	C	B	C	A
248	249	250												
E	A	D												

Mövzu 13. Müəssisənin sahədə vəziyyətinin təhlili 11

251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262
C	D	E	A	B	E	A	E	B	B	C	A

Mövzu 14. Layihələrin və proqramların investisiya cəlbediciliyi 27

263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276
A	E	B	C	D	E	A	B	E	C	B	C	B	D
277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290
A	D	C	D	E	B	D	E	B	E	D	C	B	A

Mövzu 15. Müəssisədə layihənin idarə edilməsi 38

291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305
C	C	A	D	C	D	E	D	A	D	B	A	E	B	C
306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320
A	B	E	B	A	D	A	B	C	E	D	A	E	D	C
321	322	323	324	325	326	327	328	329						
B	D	A	B	C	D	A	E	D						

Mövzu 16. Layihələrdə heyətin və kommunikasiyaların idarə edilməsi 26

330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343
E	B	E	A	D	E	D	A	A	C	A	D	D	C
344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	
D	A	E	B	E	C	A	B	D	E	A	B	C	

Mövzu 17. Sazişlərin idarə edilməsi 24

357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371
D	E	B	C	A	A	B	E	C	D	A	E	D	B	E
372	373	374	375	376	377	378	379	380	381					
A	B	D	A	D	E	C	C	A	D					

Mövzu 18. Layihənin planlaşdırılması 32

382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396
E	B	A	B	A	D	A	D	D	E	B	D	D	A	D
397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411
E	A	C	B	A	D	E	A	C	E	B	E	B	A	C
412	413	414												
D	B	C												

Mövzu 19. Layihənin planlaşdırılması 25

415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429
A	D	C	D	C	A	D	B	E	D	A	E	B	A	C
430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440				
A	B	E	D	E	E	A	A	E	C	C				

Mövzu 20. Layihənin planlaşdırılması 37

441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455
D	A	E	C	A	C	C	D	A	D	B	E	C	C	D
456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470
D	A	E	B	D	D	A	B	C	E	A	E	B	E	B
471	472	473	474	475	476	477	478							
D	C	E	C	D	C	C	A							

Mövzu 21. İnvestisiya layihələrinin inkişafı 23

479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493
D	A	C	E	A	D	C	A	C	E	A	E	B	B	D
494	495	496	497	498	499	500	501	502						
A	E	D	A	E	B	C	A	D						

Mövzu 22. Qabaqcıl ölkələrdə investisiya qərarlarının planlaşdırılması və qəbulu 12

503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515
D	E	C	C	B	B	A	E	A	A	D	C	D

ƏDƏBİYYAT

1. Tağıyev, A. H., Aslanzadə, İ. A. İnnovasiya menecmenti: dərs vəsaiti. II hissə. – Bakı: AzMİU “Nəşriyyat Poliqrafiya Mərkəzi”, 2017. – 352 s. – s. 80–154.
2. Əmirov, İ. B., Mirzəbəyov, A. Ə. İnvestisiya menecmenti. – Bakı: Təknur, 2014. – 536 s.
3. Tağıyev, A. H., Səfərov, Q. Ə. İnnovasiya layihələrinin menecmenti. – Bakı: Təknur, 2013. – 272 s.
4. ARSKMF-nın vəsaiti hesabına kreditlərin verilməsi məqsədi ilə sahibkarlıq subyektləri tərəfindən edilən investisiya layihələrinin tərtib edilməsinə minimal tələblər. – Bakı, 2009. – 9 s.
5. İnvestisiya fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. – Bakı, 13 yanvar 1995-ci il. – 11 s.
6. Böyük İqtisadi Ensiklopediya: 5 cildə. – Bakı: “Litterpress” Nəşriyyat evi, 2012.
7. Səmədzadə, Ş. Ə., Əliyev, E. Ə., Əliyeva, N. S. İnvestisiya layihələndirilməsi. – Bakı: Maarif, 2003.
8. Allahverdiyev, H. B. İnvestisiya proseslərinin tənzimlənməsi. – Bakı, 2003.
9. Babayev, İ. A. Layihələrin idarə olunması metodologiyası: monoqrafiya. – Bakı: “Çaşıoğlu”, 2003. – 300 s.
10. Шапиров, В. Д. и др. Управление проектами: учебник для вузов. – СПб.: “ДваТри”, 1996.
11. Управление проектами: толковый англо-русский словарь-справочник / Под ред. Шапиров В. Д. – М.: Управление проектами, 2000.
12. Шеремет, В. В., Павлюченко, В. М., Шапиров, В. Д. и др. Управление инвестициями: в 2-х тт. – М.: “Высшая школа”, 1998.
13. Мазур, И. И., Шапиров, В. Д. Управление проектами: справочное пособие. – М.: “Высшая школа”, 2001.
14. Методические рекомендации по формированию укреп-

ленных показателей базовой стоимости на виды работ и порядку их применения для составления инвесторских смет и предложений подрядчика (УПБСВР). – Введены в действие 01.12.1993.

15. Методические рекомендации по формированию и использованию укрепленных показателей базисной стоимости (УПБС) для объектов жилищно-гражданского назначения. – Введены в действие 01.02.1994.
16. Методические рекомендации по формированию и использованию укрепленных показателей базисной стоимости (УПБС) строительства зданий и сооружений производственного назначения. – Введены в действие 01.02.1994.
17. Грибалев, Н. П., Игнатьева, И. Г. Бизнес-план: практическое руководство по составлению. – СПб.: “Белл”, 1994.
18. Зигел, Э. С., Шудьц, Л. А. и др. Составление бизнес-плана / Пер. с англ. – М.: “Джон Уайлиэнд Санз 2”, 1994.
19. Шапиров, В. Д. и др. Управление проектами. – СПб.: “Два Три”, 1996.
20. Базур, И. И., Шапиров, В. Д. Управление проектами: справочное пособие. – М.: “Высшая школа”, 2001.
21. Волков, И. М., Грачева, М. В. Проектный анализ: учебник. – М.: ЮНИТИ, 1998.
22. Грачева, М. В. Анализ проектных рисков: учебное пособие. – М.: Финанстатинформ, 1999.
23. Идрисов, А. Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Pro-Invest Consulting, 1995.
24. Клейнер, Г. Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
25. Методические рекомендации по оценке проектов и их отбору для финансирования. – М.: Информэлектро, 1994.

26. О порядке страхования финансовых рисков. – Утверждено Федеральной службой России по надзору за страховой деятельностью №09/1-13р/02 от 18.10.1994.
27. Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли. – Утверждено постановлением Правительства РФ №552 от 5 августа 1992 г.
28. Практическое пособие по обоснованию инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений. – М.: Центринвестпроект, 1995.
29. Шеремет, В. В. и др. Управление инвестициями. – В 2 т. – М.: “Высшая школа”, 1998.
30. Управление проектами / Под общ. ред. В. Д. Шапирова. – СПб.: “Два Три”, 1996.
31. Управление проектами: толковый англо-русский словарь-справочник / Под ред. В. Д. Шапирова. – М.: “Высшая школа”, 2000.
32. Условия лицензирования страховой деятельности на территории Российской Федерации. Классификация по видам страховой деятельности. – Утверждены приказом Федеральной службы России по надзору за страховой деятельностью №02-02/08 от 19.05.1994.

İXTİSARLAR

- CPM** – Critical Path Method – Kritik Yol Metodu
EHM – Elektron Hesablama Maşını
ÜDM – Ümumi Daxili Məhsul
İBM – International Business Machines Corporation
BVF – Beynəlxalq Valyuta Fondu
PERT – Program Evaluation and Review Technique
CPM – Critical Path Method
Harvard Project Management – Harvard Layihə İdarəetməsi
Lomonosov Project – Lomonosov Layihəsi
Primavera Project – Primavera Layihəsi
Permater – Permater Layihə Sistemi
Westminster Project – Westminster Layihəsi
UNIDO – BMT-nin Sənayenin İnkişafı üzrə Təşkilatı



Əmirov İmran Balamirzə oğlu 1960-cı ildə Sumqayıt şəhərində ziyalı ailəsində anadan olmuşdur. 1982-ci ildə D.Bünyadzadə adına Azərbaycan Xalq Təsərrüfatı İnstitutunun “Ümumi-iqtisad” fakültəsini mühəndis-iqtisadçı ixtisasına yiyələnməklə fərqlənmə diplomu ilə bitirmişdir. Əmək fəaliyyətinə 1982-ci ildən Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsində mühəndis-programçı vəzifəsində başlamışdır. 1986-cı ildən indiyədək Sumqayıt Dövlət Universitetində çalışır. İ.B.Əmirov 145-dən çox elmi əsərin, o cümlədən “İnnovasiya menecmenti”, “İnvestisiya menecmenti”, “Menecment”, “Korporativ idarəetmə” adlı 4 kitabın, kollektiv monoqrafiyanın, çoxsaylı məqalə və tezislərin, fənn proqramlarının və metodik göstərişlərin müəllifidir.

Hacıyeva Zulfıyyə Elman qızı 1979-cu ildə Ağdam şəhərində anadan olub. 2003-cü ildə Sumqayıt Dövlət Universitetinin “Mühəndis iqtisadiyyatı” ixtisası üzrə bakalavriat və 2006-cı ildə “Biznesin təşkili və idarə edilməsi” ixtisası üzrə magistratura pilləsini fərqlənmə diplomu ilə bitirmişdir. Z.E. Hacıyeva əmək fəaliyyətinə 1999-cu ildə Azərbaycan Sənaye İnstitutunun “Sahibkarlıq və menecment” kafedrasında laborant vəzifəsində başlamışdır. 2003-cü ildən Sumqayıt Dövlət Universitetinin “Menecment” kafedrasında böyük laborant, tyutor, müəllim və baş müəllim vəzifələrində çalışmışdır. Hal-hazırda Sumqayıt Dövlət Universitetinin “Biznesin idarə edilməsi” kafedrasının baş müəllimidir. 2023-



cü ildə “Aqar sənaye müəssisələrində ixrac yönümlü məhsul istehsalının təmin edilməsi istiqamətləri” mövzusunda dissertasiya işini uğurla müdafiə edərək AAK tərəfindən iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almışdır. Z.E.Hacıyeva 63 elmi əsər, 6 tezis, 4 fənn proqramı və “Menecment” kitabının müəllifidir. Ailəlidir, 3 övladı var.



İbrahimova Natavan Vaqif qızı 1984-cü ildə Sumqayıt şəhərində anadan olmuşdur. 2004-cü ildə Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetinin “Beynəlxalq iqtisadi münasibətlər, mühəndislik iqtisadiyyatı və menecment” fakültəsinin “Gömrük ekspertizası” ixtisası üzrə bakalavriat, 2008-ci ildə Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetinin “Beynəlxalq iqtisadi münasibətlər, mühəndislik iqtisadiyyatı və menecment” fakültəsinin “Gömrük ekspertizası” ixtisası üzrə magistratura səviyyəsini fərqlənmə diplomu ilə bitirmişdir. Əmək fəaliyyətinə 2012-ci ildə Azərbaycan Respublikasının Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi yanında Dövlət Fitosanitar Nəzarəti Xidmətində iqtisadçı, 2017-ci ildən isə Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetində müəllim vəzifəsində çalışmışdır. Hal-hazırda müəllim vəzifəsində çalışır. 45 elmi məqalə, 10 tezis və 6 fənn proqramın müəllifidir.

2018-ci ildə “Qeyri-neft sənayesi müəssisələrində risklərin idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi” mövzusunda dissertasiya işini müdafiə edərək iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almışdır.

MÜNDƏRİCAT

ÖN SÖZ	3
MÖVZU 1. LAYİHƏNİN TƏRKİBİ VƏ ONUN XÜSUSİYYƏTLƏRİ	5
1. Layihələrin iqtisadi mahiyyəti	5
2. Layihənin iştirakçıları	8
3. Layihələrin obyektləri və onların xüsusiyyətləri	10
MÖVZU 2. LAYİHƏLƏRİN İDARƏ OLUNMASI ÜSULLARI	20
1. Layihələrin idarə edilməsi metodologiyasının əsas prinsipləri	20
2. Layihələrin idarə olunmasında əsas məsələlər	21
3. Layihələrin idarə edilməsi üsulları	23
MÖVZU 3. LAYİHƏLƏRİN TƏŞKİLATI STRUKTURU	33
1. Layihələrin təşkilati strukturunun mahiyyəti	33
2. Layihələrin idarə edilməsi üçün əsas sxemi	34
3. Layihənin idarəetmə strukturu	36
MÖVZU 4. LAYİHƏLƏRİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ MƏRHƏLƏLƏRİ	48
1. Layihəyə qoyulan investisiyalar	48
2. Layihənin mərhələləri	50
MÖVZU 5. LAYİHƏLƏRİN DƏYƏRLƏNDİRİLMƏSİ VƏ EKSPERTİZASI	60
1. Layihələrdə hərtərəfli ekspertiza	60
2. Layihələrin dəyərləndirilməsinin əsas prinsipləri	61
MÖVZU 6. LAYİHƏLƏRİN MALİYYƏLƏŞDİRİLMƏSİNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ	71
1. Layihələrin maliyyələşdirilməsi mənbələri	71
2. Layihə maliyyələşdirmə prosesi	77
MÖVZU 7. LAYİHƏNİN HAZIRLANMASINA DAİR TƏLƏBLƏR	90
1. Layihənin tərtib olunmasına aid şərtlər	90

2. Layihənin xülasəsi və sahibkarlıq subyektinə dair məlumatlar	91
3. Layihənin məqsədi və təşkilati quruluş planı	92
MÖVZU 8. LAYİHƏLƏRİN EFFEKTİVLİYİNİN PLANLAŞDIRILMASI	97
1. İstehsalı nəzərdə tutulan məhsulun və satış bazarının xüsusiyyətləri	97
2. İstehsal planı və güzəştli kreditə olan tələbin qiymətləndirilməsi	98
3. Maliyyə planı və layihənin effektivliyinin qiymətləndirilməsi	99
4. Risklərin qiymətləndirilməsi	101
MÖVZU 9. LAYİHƏLƏRİN DƏYƏRİNİN HESABLANMASI	108
1. Layihələrin təsnifatı və əsas xüsusiyyətlər	108
2. Layihələrin dəyərinin formalaşma prinsipləri və hesablama meyarları	109
MÖVZU 10. LAYİHƏ ÇƏRÇİVƏSİNDƏ İSTEHSAL OLUNACAQ MƏHSULUN İNNOVASIYA, İDXALI ƏVƏZLƏYƏN VƏ İXRAC YÖNÜMLÜ OLMA XÜSUSİYYƏTLƏRİ	120
1. Layihə çərçivəsində istehsal olunacaq məhsulun innovasiya, idxalı əvəzləyən və ixrac yönümlü olması meyarı	120
2. Layihənin sosial, mədəni və ekoloji mühitə təsirinin qiymətləndirilməsi meyarı	122
MÖVZU 11. LAYİHƏLƏRİN TƏHLİLİ	130
1. İnvestisiya layihələrinin təhlili	130
2. Layihə təhlilində iki alternativ vəziyyətin müqayisəsi	132
MÖVZU 12. MÜƏSSİSƏNİN FƏALİYYƏT GÖSTƏRDİYİ SAHƏDƏKİ MÖVQEYİNİN TƏHLİLİ	141
1. Layihənin hazırlanması və təhlilinin ilkin mərhələsi	141
2. Müəssisənin sahədə yetkinlik səviyyəsi	141

MÖVZU 13. İNVESTİSIYA LAYİHƏLƏRİNİN MÜQAYİSƏSİ	150
1. Layihələrin müqayisəsində xalis diskontlaşdırılmış gəlirin tətbiqi	150
2. Xalis diskontlaşdırılmış gəlirin üstünlükləri və mənfə cəhətləri	154
MÖVZU 14. LAYİHƏLƏRƏ VƏ PROQRAMLARA SƏRMAYƏLƏRİN CƏLBEDİCİLİYİ	163
1. Sərmayə cəlbediciliyini təyin edən amillərin iki qrupu	163
2. Sərmayə mənbələrinin kateqoriyalasdırılması	166
MÖVZU 15. MÜƏSSİSƏDƏ LAYİHƏ İDARƏÇİLİYİ	179
1. Layihənin tərkibinin idarə olunması	179
2. Vaxtın idarə olunması	180
3. Dəyərin idarə olunması	182
4. Keyfiyyətin idarə olunması	183
MÖVZU 16. LAYİHƏLƏRDƏ KOMANDA VƏ KOMMUNİKASIYALARIN İDARƏ OLUNMASI	196
1. Komandanın idarə olunması	196
2. Kommunikasiyaların təşkili	199
MÖVZU 17. SAZIŞLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ	210
1. Məhsulun göndərilməsi və müqavilələrin idarə edilməsi	210
2. Dəyişikliklərin idarə edilməsi	211
3. Layihənin məqsəd və vəzifələrinin formalaşması	213
4. Layihənin məqsəd və vəzifələrinin ilkin təhlili	214
5. Niyət haqqında bəyanat	215
MÖVZU 18. LAYİHƏNİN TƏŞKİLATLANMASI	224
1. Planlaşdırmanın əsas vəzifələri	224
2. İş bölgüsü strukturunun qurulması	225
3. Vaxtın təşkil edilməsi planı	227
4. Maliyyə və xərclərin tənzimlənməsi	228
5. Layihə planının sənədləşdirilməsi	228
6. Layihənin icrası	229

MÖVZU 19. LAYİHƏNİN İCRASINA NƏZARƏT	240
1. Layihənin icrasının monitorinqi və idarə olunması	240
2. Əsaslandırma təsirlərinin həyata keçirilməsi	242
3. Fikir mübadiləsinin aparılması	243
MÖVZU 20. MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ VƏ	
LAYİHƏNİN YEKUNLAŞDIRILMASI	254
1. Münaqişələrin idarə olunması	254
2. Layihə sənədlərinin hazırlanması	255
3. Layihənin icrasının əsas aspektləri	257
4. Müqavilənin yekunlaşması və layihədən ayrılma	259
MÖVZU 21. İNVESTİSIYA LAYİHƏLƏRİNİN	
İNKİŞAFI	272
1. İnvestisiya layihələrinin perspektiv ssenarilərinin təhlili	272
2. İnvestisiya obyektlərinin maliyyə göstəricilərinin təhlili	272
MÖVZU 22. İNKİŞAF ETMİŞ ÖLKƏLƏRDƏ	
İNVESTİSIYA QƏRARLARININ PLANLAŞDIRILMASI	
VƏ QƏBULU	285
1. İnkişaf etmiş ölkələrdə planlaşdırma və investisiya qərarlarının qəbulu	285
2. İnvestisiya qərarlarının qəbulu mexanizmi	286
ƏDƏBİYYAT	297
İXTİSARLAR	300

**Əmirov İmran Balamirzə oğlu
Hacıyeva Zülfüyyə Elman qızı
İbrahimova Natavan Vaqif qızı**

LAYİHƏ MENECMENTİ

(Dərs vəsaiti)

Bakı: “ZƏNGƏZURDA” Çap Evi, 2025, – 308 səh.

Çap evinin rəhbəri:
Mübariz Binnətoğlu

Korrektor:
Şəbnəm Allahverdiyeva

Kompüter tərtibçisi:
Şamxal Şabiyev

Çapa imzalanmışdır: 08.04.2025
Kağız formatı: 60x84 1/16
H/n həcmi: 19,25 ç.v.
Sifariş: 33
Sayı: 100

“ZƏNGƏZURDA” Çap Evinə çap olunub.
Redaksiya ünvanı: Bakı şəh., Mətbuat prospekti, 529-cu məh.
Tel.: +994 50 209 59 68
+994 55 209 59 68
+994 12 510 63 99
+994 55 253 53 33
e-mail: zengezurda1868@mail.ru

The first part of the paper discusses the importance of understanding the cultural context of the research. It highlights the need for researchers to be sensitive to the values and beliefs of the communities they are studying. This is particularly important in the field of education, where cultural differences can significantly impact learning outcomes.

The second part of the paper focuses on the methodology used in the study. It describes the process of selecting participants, collecting data, and analyzing the results. The authors emphasize the importance of using a mixed-methods approach to gain a comprehensive understanding of the research topic.

The third part of the paper presents the findings of the study. It discusses the results of the quantitative data analysis and the insights gained from the qualitative interviews. The authors conclude that there are significant cultural differences in the way that students learn and that these differences should be taken into account when designing educational programs.

The final part of the paper discusses the implications of the findings for future research and practice. It suggests that further studies should be conducted to explore the cultural factors that influence learning outcomes. Additionally, it recommends that educators should be trained to recognize and address the cultural needs of their students.