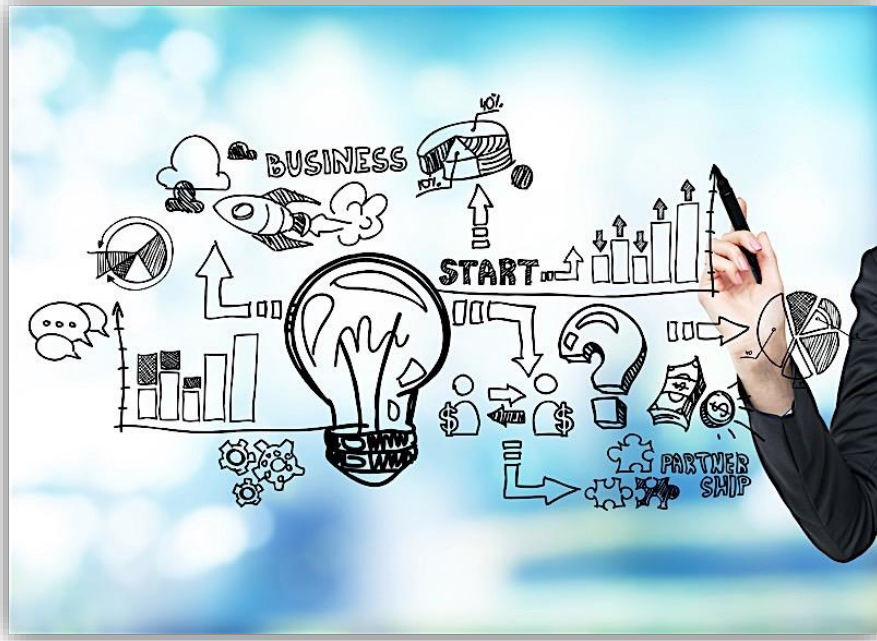




## SAHİBKARLIQ





Bu nəşrin məzmunu müstəsna olaraq "Azərbaycanda Peşə Təhsili və Təliminin inkişafına Avropa İttifaqının dəstəyi" Texniki Yardım layihəsinin məsuliyyətidir və heç bir halda Avropa İttifaqının mövqeyini əks etdirmir.

*Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi  
tərəfindən 11 oktyabr 2019-cu il tarixli,  
F-604 sayılı əmr ilə təsdiq edilmişdir.*

**Müəllif:**

*Romella Məhərrəmovə*

*Solmaz Musayeva*

**Rəyçilər:**

*Şalalə Əsədova*

*Şeref Hızarcı Kemal*

Bakı - 2019

## Mündəricat

<b>Giriş</b>	<b>4</b>
<b>“Sahibkarlıq” modulunun spesifikasiyası</b>	<b>5</b>
<b>Təlim nəticəsi 1: Sahibkarlıq ideyalarını və imkanlarını müəyyən etməyi və qiymətləndirməyi bacarır</b>	<b>6</b>
1.1.1. Sahibkarlığın mahiyyətini müəyyən edir	6
1.1.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	8
1.1.3. Qiymətləndirmə	9
1.2.1. Sahibkarlıq fəaliyyəti üçün lazım olan imkanları müəyyən edir	9
1.2.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	11
1.2.3. Qiymətləndirmə	11
1.3.1. Sahibkarlıq ideyalarını müəyyənləşdirir	12
1.3.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	14
1.2.3. Qiymətləndirmə	15
1.4.1. Sahibkarlıq ideyasını qiymətləndirir	15
1.4.2. Tələblər üçün fəaliyyətlər	18
1.4.3. Qiymətləndirmə	18
<b>Təlim nəticəsi 2: Biznes planı hazırlamağı bacarır</b>	<b>19</b>
2.1.1. Biznes planının məqsəd və strukturunu izah edir	19
2.1.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	21
2.1.3. Qiymətləndirmə	21
2.2.1. Marketing planını hazırlayır	21
2.2.1. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	25
2.2.3. Qiymətləndirmə	26
2.3.1. Satışı və insan resurslarını planlaşdırır	26
2.3.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	30
2.3.3. Qiymətləndirmə	30
2.4.1. Büdcəni planlaşdırır	31
2.4.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	38
2.4.3. Qiymətləndirmə	38
2.5.1. İnvestisiya və maliyyə planını hazırlayır	39
2.5.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	46
2.5.3. Qiymətləndirmə	47
2.6.1. Qeyri-müəyyənlik və risk hallarında necə qərar qəbul edəcəyini təsvir edir	48
2.6.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	51
2.6.3. Qiymətləndirmə	51
<b>Təlim nəticəsi 3: İdeyaların necə həyata keçirilməli olduğunu göstərməyi bacarır</b>	<b>53</b>
3.1.1. Yaradılan müəssisənin hüquqi məsələlərini təsvir edir	53
3.1.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	60
3.1.3. Qiymətləndirmə	60
3.2.1. Sahibkarlıq prosesində başqaları ilə necə effektiv işləyəcəyini təsvir edir	61
3.2.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	65
3.2.3. Qiymətləndirmə	65
3.3.1. Biznes planının hazırlanmasından sonra atılacaq addımları müəyyən edir	66
3.3.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər	69
3.3.3. Qiymətləndirmə	69



## Giriş

“Sahibkarlıq” modulu ilk peşə təhsili müəssisələrinin tələbələri üçün nəzərdə tutulub. Modulun əsas fikri tələbələri potensial sahibkar kimi öz şəxsi biznesləri haqqında fəal və yaradıcı düşündürməkdir. Bu materialın əsas məqsədi isə belə fəal düşünmələri inkişaf etdirmək, artırmaq, tələbələri sahibkarlıq fəaliyyətinə həvəsləndirmək və öz müəssisələrini açmaq üçün lazım olan biliklər verməkdir.

Modul - təlim materialıdır və üç təlim nəticəsindən ibarətdir: **Birinci təlim nəticəsi** tələbələrə sahibkarlığın cəmiyyətdə əhəmiyyətini başa düşməyə, potensial sahibkarın imkanlarını, sahibkarlıq ideyasının müəyyən edilməsinə və qiymətləndirməsinə yardım edir. **İkinci təlim nəticəsi** sahibkara biznes-planın hazırlanmasını öyrədir. **Üçüncü təlim nəticəsində** isə sahibkarın vergi və sosial sığorta öhdəlikləri, işçi qüvvəsindən istifadə, müəssisənin qeydiyyatı və digər məsələlər nəzərdən keçirilib. Bütün bunlarla yanaşı ümid edirik ki, tələbələr biznesə başlamaq üçün təkcə bu məlumat toplusu ilə kifayətlənməyəcək, əlavə resurslardan da istifadə edərək uğurlu sahibkarlıq təşəbbüsləri göstərəcəkdir. Təlim materialının yazılmasında Azərbaycan Respublikası Sahibkarlar Təşkilatları Milli Konfederasiyasının, İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin mütəxəssislərinin, ayrı-ayrı sahibkarların məsləhətləri və yardımlarından istifadə olunub.

## “Sahibkarlıq” modulunun spesifikasiyası

<b>Modulun adı: Sahibkarlıq</b>
<b>Modulun kodu:</b>
<b>Modul üzrə saatlar: 40</b>
<b>Modulun ümumi məqsədi:</b> <i>Bu modulu tamamladıqdan sonra tələbə sahibkarlıq ideyalarını müəyyənləşdirib qiymətləndirməyi, ideyaların həyata keçirilməsi üçün lazımi resursları müəyyən edərək səfərbər etməyi, fikirləri və ideyaları necə həyata keçirməli olduğunu göstərməyi bacaracaqdır.</i>
<b>Təlim nəticəsi 1: Sahibkarlıq ideyalarını, imkanlarını müəyyən etməyi və qiymətləndirməyi bacarır</b>
<b>Qiymətləndirmə meyarları</b>
1. <i>Sahibkarlığın mahiyyətini izah edir;</i>
2. <i>Sahibkarlıq fəaliyyəti üçün lazım olan imkanları müəyyən edir;</i>
3. <i>Sahibkarlıq ideyalarını müəyyənləşdirir;</i>
4. <i>Sahibkarlıq ideyasını qiymətləndirir.</i>
<b>Təlim nəticəsi 2: Biznes planı hazırlamağı bacarır</b>
<b>Qiymətləndirmə meyarları</b>
1. <i>Biznes planın məqsəd və strukturunu izah edir;</i>
2. <i>Marketinq planını hazırlayır;</i>
3. <i>Satış və insan resurslarını planlaşdırır;</i>
4. <i>İnvestisiya və maliyyə planını hazırlayır;</i>
5. <i>Büdcəni planlaşdırır;</i>
6. <i>Qeyri-müəyyənlik və risk hallarında necə qərar qəbul edəcəyini təsvir edir.</i>
<b>Təlim nəticəsi 3: İdeyaları necə həyata keçirməli olduğunu göstərməyi bacarır</b>
<b>Qiymətləndirmə meyarları</b>
1. <i>Yaradılan müəssisənin hüquqi məsələlərini təsvir edir;</i>
2. <i>Sahibkarlıq prosesində başqaları ilə necə effektiv işləyəcəyini təsvir edir;</i>
3. <i>Biznes plan hazırlanmasından sonrakı addımlarını müəyyən edir.</i>

## Təlim nəticəsi 1: Sahibkarlıq ideyalarını və imkanlarını müəyyən etməyi və qiymətləndirməyi bacarır

### 1.1.1. Sahibkarlığın mahiyyətini müəyyən edir



- **Sahibkarlığın cəmiyyətdə əhəmiyyəti**

Yalnız sahibkarlıq bütün məsələlərin həllində əsas üsul kimi qəbul edildiyi zaman həm ayrı-ayrı şəxslərin, həm də bütövlükdə cəmiyyətin sürətli inkişafını təmin edə bilər. Bu səbəbdən bazar iqtisadiyyatı şəraitində sahibkarlıq cəmiyyətin iqtisadi inkişafının əsas hərəkətverici qüvvəsi kimi qəbul olunur. Sahibkarlıq fəaliyyəti cəmiyyətə lazım olan məhsul və xidmətləri aşkara çıxarır və bu tələbatların ödənilməsi üçün sahibkarlar müəssisələr yaradırlar. İstehsal etdikləri məhsul və xidmətləri realizə edib (satırlar) bölüşdürürlər. İnsanların ehtiyaclarının ödənilməsi onların əsas məqsədlərindən biridir. Bu məqsədə çatmaq üçün onlar müəssisə yaradırlar və bu müəssisələr “real” iş yerlərinin əsas generatorlarına çevrilirlər, yəni işləməyə ehtiyacı olan və işləmək istəyən insanları işlə təmin edirlər. Yeni iş yerlərinin açılması məşğulluğun səviyyəsini yüksəldir.



Şəkil 1.1 Sahibkarlığa gedən yol

Müəssisə tərəfindən iş yerləri yaradıldığı halda işçilər, müəssisə sahibi və dövlət gəlirlə təmin olunurlar, yəni fəhlə və qulluqçular əmək haqqı alır, sahibkarlar gəlir əldə edirlər, dövlət büdcəsinə isə vergilər daxil olur. Yeni müəssisə yeni vergi ödəyicisi deməkdir.

Ayrı-ayrı fiziki şəxslərdən və müəssisələrdən vergi tutulmasa dövlət idarələri, orqanları fəaliyyət göstərə bilməzlər. Müəssisələr dövlətin sosial müdafiə siyasətində də ən aktiv iştirakçılardır. Müəssisə sahibi öz gəlirindən dövlətə vergini ödədikdən sonra ona qalan gəlirlə yenidən istehlak məhsulları alır, müəssisə üçün əmanətlər yığır. Yeni məhsul və xidmətlərin istehsalının stimullaşdırılmasına, yeni texnologiyaların əldə edilməsinə və istifadəsinə dair yeni təkliflər üzərində işləyir və həyata keçirməyə çalışır. Bu hamısı yeni müəssisələrlə iş əlaqəsi yaratmaq deməkdir. Gəlirlə işləyən müəssisələr investisiya fondu yaradır. Bu fondun hesabına sahibkar istehsal gücünü artırır, istehsalını genişləndirir, müasirləşir. Bunların hamısı daha yeni iş yerlərinin açılması deməkdir.

İnsanların ehtiyaclarının ödənilməsi üçün istehsal, ticarət, ictimai xidmət, həmçinin “nou-hau” texnologiyalarına çoxlu miqdarda vəsait lazımdır. Bu vəsaitlərin böyük hissəsi müəssisənin fəaliyyətindən əldə olunur. Həmin vəsaitlər də şəxsi mülkiyyətdə olan resurslardır, yəni sahibkarların resurslarıdır.

Beləliklə, sahibkarlıq cəmiyyətin inkişafının, insanların rifahının yaxşılaşdırılmasının vacib amillərindən biridir. Qeyd etmək lazımdır ki, əgər dövlət düzgün iqtisadi siyasət aparsa onda o, sahibkarlığı və öz iqtisadiyyatının inkişafına təkan vermiş olar.

- **Sahibkarlığın mahiyyəti**

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar bu iqtisadiyyata xas olan sahibkar, sahibkarlıq qabiliyyəti, sahibkarlıq fəaliyyəti və sair kimi sözlər də dilimizdə vətəndaşlıq hüququ qazanmışdır. Sahibkar sözü sahib və kar ifadələrinin birləşməsi olub, neyin isə sahibinin, mülkiyyətçinin nə isə bir işlə məşğul olmasını ifadə edir.

**Sahibkar** – yeni müəssisənin yaradılması, cəmiyyətə təklif olunan yeni ideyanın, məhsulun və ya xidmətin işlənilib hazırlanması ilə bağlı riski öz üzərinə götürən şəxsdir. Sahibkar xeyir götürmək məqsədilə istehsal amillərini hərəkətə gətirən və ya bu fəaliyyəti təşkil edən iqtisadi subyektdir. Sahibkar, yəni mülkiyyətçi sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün sahibkarlıq qabiliyyətinə malik olmalıdır.

**Sahibkarlıq qabiliyyəti dedikdə**, maddi və ya intellektual mülkiyyət sahiblərinin ictimai fəaliyyətin müəyyən sahəsində daha çox yararlı olması, müəyyən işi daha müvəffəqiyyətlə icra etməsi nəzərdə tutulur. Ayırı-ayrı şəxslər ya ictimai fəaliyyət prosesində, ya da təhsil prosesində sahibkarlıq qabiliyyətinə yiyələnirlər. Sahibkarlıq qabiliyyəti xüsusi növ insan kapitalıdır.



*Şəkil 1.2 Uğur sevinci*

Sahibkarlıq fəaliyyəti dedikdə, fayda (mənfəət) əldə etməkməqsədilə öz riski əsasında müstəqil, sistemativ olaraq məhsul istehsal etmək, xidmət göstərmək və ticarətlə məşğul olmaq başa düşülür. Sahibkarlıq fəaliyyəti fərdi və kollektiv formada aparıla bilər.

Fərdi sahibkarlıqla fiziki şəxslər, yəni vətəndaşlar məşğul olurlar. Kollektiv sahibkarlıq isə nizamnamə və təsis sənədlərinə malik olan müəssisələr, yəni hüquqi şəxslər tərəfindən həyata keçirilir. İqtisadi ədəbiyyatda sahibkarlıq fəaliyyəti müxtəlif meyarlar baxımından təsnifləşdirilir.

Sahibkarlıq fəaliyyəti:

1. Mülkiyyətə görə: fərdi, qrup, dövlət, qarışıq;
2. Fəaliyyətin həcminə görə: kiçik, orta, iri;
3. Fəaliyyətin sahəsinə görə: sənaye, kənd təsərrüfatı, nəqliyyat, tikinti və s.;
4. Fəaliyyətin xarakterinə görə: istehsal, kommersiya, xidmət;
5. Əhatə etdiyi əraziyə görə: yerli, regional, milli, bəynəlxalq olur.

Verilmiş təsnifatda innovasiya sahibkarlığı da xüsusi yer tutur. İnnovasiya sahibkarlığı ilə məşğul olan sahibkarların müəssisələri ayırı-ayrı təsərrüfatlarda texnoloji yenilikləri tətbiq etməklə, maşın və avadanlıqlar quraşdırmaqla və sairə ilə məşğul olur.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin **obyektləri** dedikdə, cəmiyyətin tələbatını ödəmək üçün lazım olan məhsul və xidmətlərin istehsalı, cəmiyyət üzvlərinə müxtəlif xidmətlərin göstərilməsi və s. nəzərdə tutulur. Sahibkarlıq fəaliyyətinin **subyektləri** dedikdə isə sahibkarlıq obyektlərinin istehsalını, satışını və sairəni təşkil edən fiziki və hüquqi şəxslər nəzərdə tutulur.



*Şəkil 1.3. Sahibkar biznesin*

Azərbaycanda sahibkarlıq subyekti kimi ola bilər:

1. Fəaliyyət qabiliyyəti olan Azərbaycan Respublikasının hər bir vətəndaşı;
2. Mülkiyyət formasından asılı olmayan hüquqi şəxslər;
3. Hər bir xarici vətəndaş və vətəndaşlığı olmayan şəxs;
4. Xarici hüquqi şəxs.

#### • Sahibkar kimdir

Sahibkar elə bir şəxsdir ki, o bazarda çatışmayan məhsul və ya xidmətləri aşkar edir, sonra isə onları istehsal edib satır. Buna görə də sahibkarın funksiyalarından biri müəssisənin yaradılması təşəbbüsüdür. O, biznesin maliyyələşdirilməsi, müəssisənin idarə edilməsi, qeyri - müəyyənliklərin öhdəsindən hərəkətverici qüvvəsi gəlmək funksiyalarını yerinə yetirir. Sahibkarlar cəmiyyət, digər sahibkar, işçilər və sairə qarşısında müəyyən məsuliyyət daşıyırlar.

Deməli sahibkar müəyyən hüquq və vəzifələri yerinə yetirməklə iqtisadi azadlığın reallaşmasını təmin edir. Sahibkarın, sahibkarlıq subyektinin hüquqları aşağıdakılardır:

- ✓ firma ( müəssisə) açmaq və onun idarə olunmasında iştirak etmək;
- ✓ işçiləri işə qəbul etmək və işdən azad etmək;



- ✓ işçilərin əməyinin ödənilməsinin forma və sistemlərini müəyyən etmək;
- ✓ öz məhsulları və xidmətləri üçün qiymətləri (tarifləri) müəyyən etmək;
- ✓ digər subyektlərlə əlaqələri həyata keçirmək üçün bankda hesab açmaq;
- ✓ sahibkarlıq fəaliyyətindən əldə edilən mənfəətdən sərbəst istifadə etmək;
- ✓ təsərrüfat – maliyyə fəaliyyətini müstəqil həyata keçirmək və s.

Bundan başqa, sahibkar hüquqi şəxslərə aid olan digər hüquqlardan da istifadə edə bilər. Sahibkarın əsas vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ qüvvədə olan qanunvericilikdən və bağladığı müqavilələrdən irəli gələn bütün vəzifələri yerinə yetirmək;
- ✓ işçinin əmək haqqını Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi ilə müəyyən olunmuş minimum məbləğdən az olmayan səviyyədə ödəmək;
- ✓ qanunvericilikdə müəyyən edilmiş vergiləri, dövlət sığorta, sosial müdafiə və digər fondlara ayırmaları ödəmək;
- ✓ qüvvədə olan normativ aktları rəhbər tutaraq ekoloji təhlükəsizliyin, əməyin mühafizəsinin, təhlükəsizlik texnikasının, istehsal gigiyenasının və sanitariyasının təmin edilməsi, arxitektura abidələrinin mühafizəsi sahəsində tədbirlər görmək;
- ✓ işçilərə qüvvədə olan qanunvericiliyə və müqavilələrə uyğun əmək şəraiti yaratmaq;
- ✓ öz fəaliyyəti haqqında dövlət, statistika və maliyyə orqanlarına müəyyən edilmiş formada hesabatlar vermək.



### 1.1.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- ✓ Dövlətimizin ərazisində fəaliyyət göstərən müəssisələr dövlətə hansı xeyri verir? Sualı ətrafında müzakirə aparın.
- ✓ Sahibkarlığın cəmiyyətdə oynadığı rol haqqında geniş məlumat almaq üçün dərsə sahibkar-mentor dəvət edin. Ondan müsahibə götürün. Müsahibənin suallarını qabaqcadan tərtib edin. Müsahibədə əldə etdiyiniz məlumat əsasında təqdimat hazırlayın. Dərsdə əldə etdiyiniz bilikləri ümumiləşdirin.
- ✓ Dörd kiçik qrupa bölünün. Hər qrup sahibkarın funksiyaları haqqında ilkin biliklərini verilmiş cədvəldə qeyd edib təqdimat hazırlasın. (cədv.1.1)

Sahibkarlığın funksiyaları	1-ci qrup	2-ci qrup	3-cü qrup	4-cü qrup
Müəssisənin yaradılması				
Müəssisənin maliyyələşdirilməsi				
Müəssisənin idarə edilməsi				
Qeyri-müəyyənliklərin öhdəsindən gəlmək				

**Cədvəl 1.1.** Biznesdə sahibkarlığın funksiyaları

- ✓ Sahibkarın vəzifə və hüquqlarını ardıcıl şəkildə adlandırın. Oyunda axırıncı mümkün cavabı verən tələbə oyunu qazanır.



### 1.1.3. Qiymətləndirmə

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:

#### “Sahibkarlığın mahiyyətini müəyyən edir”

- Sahibkarlıq fəaliyyəti cəmiyyətə hansı xeyri verir?
- Müəssisə öz gəlirindən kimə və hansı formada pul ayırır?
- Müəssisə investisiya fondunda olan vəsaitləri hansı məqsədlərə istifadə edir?
- Sahibkarlıq qabiliyyəti dedikdə nə nəzərdə tutulur?
- Sahibkarlıq fəaliyyəti nədir?
- Sahibkarlıq fəaliyyətinin obyektləri və subyektləri dedikdə nə başa düşürsünüz?
- Sahibkarlıq fəaliyyətinin formalarını sadalayın.
- Sahibkarın hüquqlarını sadalayın
- Sahibkarın vəzifələrini sadalayın.
- Sahibkarlıq subyektləri dedikdə nə nəzərdə tutulur?
- Sahibkarlıq obyektini dedikdə nə nəzərdə tutulur?
- Kim sahibkarlıq subyektini ola bilər?

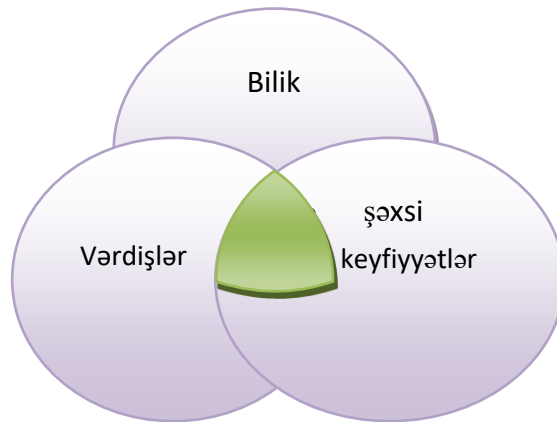
### 1.2.1. Sahibkarlıq fəaliyyəti üçün lazım olan imkanları müəyyən edir



- **Uğurlu sahibkar olmaq üçün tələb olunan keyfiyyətlər**

Uğurlu sahibkarlıq üçün lazım olan 3 əsas qabiliyyət mövcuddur. Onlar aşağıdakı kimi müəyyən oluna bilər:

- müvafiq **biliyə** malik olmaq. (**Biliklər** müəyyən zaman çərçivəsində istifadə oluna bilən toplanmış informasiyanın həcmi kimi müəyyən olunmuşdur.)
- **vərdişlərdən** istifadə etməyi bacarmaq. (**Vərdişlər** biliklərin tətbiq edilməsi bacarığı kimi müəyyən olunmuşdur; onlar yalnız praktiki fəaliyyət nəticəsində əldə oluna və inkişaf etdirilə bilər, məsələn, təyyarə sürmək, avtomobil idarə etmək və ya üzümək yolu ilə. Vərdişlər biznes anlamında ikili təbiətə malikdir - texniki və idarəetmə.)
- **xarakterin xüsusiyyətlərinə** malik olmaq. (Bilik və vərdişləri müqayisəli olaraq asan əldə etmək və ya inkişaf etdirmək olar. Buna əks olaraq **xarakterin keyfiyyətləri** inkişafı müəyyən zaman tələb edir; onlar heç də asan əldə olunmur və ya dəyişilmir.)



**Diagram 1.1.** Səriştə (uğurlu sahibkar olmaq üçün tələb olunan qabiliyyət)



*Şəkil 1.4. Liderlik*

Müvəffəqiyyət qazanmaq istəyən sahibkar müəyyən şəxsi keyfiyyətlərə malik olmalı və ya bu keyfiyyətləri özündə tərbiyə etməlidir. Uğurlu sahibkar olmaq üçün tələb olunan keyfiyyətlər bunlardır:

**Liderlik bacarığı.** Sahibkar hər bir zaman işçiləri və onların təhlükəsizliyi üçün cavabdeh olmalı, funksiya və öhdəlikləri bölüşdürməyi bacarmalı, işçilərə nəzarət etməli və onları həvəsləndirməlidir.

**Qətiyyətlik.** Biznes sahibi çətin qərarlar üçün məsuliyyəti öz üzərinə götürə bilməlidir. Başqalarının fikirlərini dinləmək vacibdir,

amma son qərar yenə də sahibkarındır.

**Yaradıcılıq.** Uğurlu ideyanı intuitiv hiss etmək, yeniliklər yaratmaq, qeyri-standart yanaşma və həll yolunu heç kəsin ağına gəlməyən bir yerdə axtarmaq iş adamına xas keyfiyyətlərdir.

**Cəsarət və riskə hazır olmaq.** Sahibkar cəsarətli və risk etməyə hazır olmalıdır, əks halda, imkan və uğur onun yanından ötüb keçəcək. Amma cəsarəti ağılsızlıqla qarışdırmaq olmaz, hər şeyi xırdalıklarına qədər düşünmək və riskləri hesablamaq lazımdır.

**Öz işini sevmək və onun vurğunu olmaq.** Bizneslə məşğul olmaq çətin bir işdir. Yalnız bu işə maraq və sevgi, ruh yüksəkliyi və işdən zövq almaq sizi irəli apara bilər. Sahibkar öz müştəriləri, tərəfdaşları, işçiləri ilə münasibətdə və ən əsası özü qarşısında vicdanlı, səmimi və doğru olmalıdır. Yerinə yetirə bilməyəcəyi vədlər verməməlidir.

**Ünsiyyətçi olmaq biznes idarə edən şəxs üçün zəruridir.** Peşəkar natiq və ya hər kəsə dost olmaq vacib deyil, amma ünsiyyət saxlamağı bacarmaq lazımdır.

**Hadisələri qabaqcadan hiss etmək.** Sahibkar yalnız bu günlə yaşaya bilməz. O gələcək hadisələri hiss etməli, hər bir hərəkətini əvvəlcədən fikirləşməli və bir neçə addım qabağı görə bilməlidir. Müasir sosial, siyasi və iqtisadi mühit çox dəyişkəndir, belə bir şəraitdə biznes qurmaq və inkişaf etdirmək iş adamından **çevik olmağı** tələb edir. Sahibkar gördüyü işə kritik yanaşmalıdır. Əgər ilkin planınız hazırkı vəziyyətə uyğun gəlmirsə dəyişikliklər və yeniliklər etməkdən çəkinməyin. Uğurlu sahibkarın ən qiymətli xüsusiyyətlərindən biri onun **təşəbbüskarlığıdır**. O, aktiv olmalı, ilk addımı atmaqdan və müstəqil qərar verməkdən çəkinməməlidir. Birinci olmağa çalışın, qoy başqaları sizin ardınızca gəlsin. Uğurlu sahibkar **inadkardır**. O öz məqsədinə doğru gedir və işini sona çatdırır. Öz qərarında möhkəm iradəli və israrlıdır.

**Özünü idarə etmək qabiliyyəti.** Sahibkar üçün bu vacib keyfiyyətdir, çünki biznes çox zaman mürəkkəb proseslər və gözlənilməz hadisələrlə müşayiət olunur. Belə çətin vəziyyətlərdə sahibkar öz hissələrini və davranışını nəzarətdə saxlamağı bacarmalıdır.

**Məsuliyyət hissi.** İş adamı öz hərəkətləri, qəbul etdiyi qərarlar üçün cavabdeh olmalı və hər bir məsələyə ciddi yanaşmalıdır. Biznes fəaliyyəti insandan gərgin iş şəraitində işləməyi tələb edir. Belə psixoloji və fiziki gərginliyə davam gətirmək üçün siz öz sağlamlığınızın qeydinə qalmalı və **sağlam həyat tərzini** keçirməlisiniz. Əgər bu keyfiyyətlərə malik deyilsinizsə zəif cəhətlərinizi təkmilləşdirməyə və bu xüsusiyyətləri özünüzdə tərbiyə etməyə çalışın. Bunun üçün öz üzərinizdə işləməli, daim öyrənməli, yeni bilik və informasiyalar əldə etməli, dünyagörüşünüzü genişləndirməli, bir sözlə "həyat boyu öyrənmək və inkişaf etmək" prinsipi ilə yaşamalısınız.



*Şəkil 1.5. Vaxtın idarə olunması*

**Şəxsi vaxtın idarə olunması** lazım olan keyfiyyətlərdən biridir. Vaxtın idarə olunması - daha az vaxt və güc sərf etməklə daha çox iş görmək üçün sistemdir. Bəzən elə gəlir ki, "**vaxtın idarə edilməsi**" və ya "**taym-menecment**" anlayışları bizə aid deyil. Bu iri kompaniyalara və ya böyük rəhbər işçilərə aid

olan işdir. Əslində isə biz hamımız vaxtı idarə edirik. Kimi yaxşı, kimi pis. Hamımız bilməliyik ki, zamanın düzgün idarə edilməsi **3 hissədən ibarətdir**:

- Lazım olan işləri görmək;
- İşləri vaxtında və effektiv etmək;
- Lazımsız işlərdən imtina etmək və ya ötürmək.



### 1.2.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- ✓ Mövzunu öyrəndikdən sonra uğurlu sahibkar olmaq üçün tələb olunan keyfiyyətləri ardıcıl sadalayın. Oyunda axırıncı cavabı verən tələbə oyunu qazanır.
- ✓ Xarakterinizin xüsusiyyətlərini və uğurlu sahibkar olmaq üçün tələb olunan keyfiyyətləri müqayisə edin. Xarakterinizdə olan fərqli və oxşar cəhətləri qeyd edin.
- ✓ Dərsdə sahibkar- mentorun köməyi ilə uğurlu sahibkar olmaq üçün tələb olunan keyfiyyətləri müzakirə edin və onları özünüzdə tərbiyə etmək üçün lazım olan üsulları aşkar etməyi çalışın.
- ✓ Bütün sinif dairəyə durur və tələbələrdən biri topu müstəqil olaraq seçdiyi o biri tələbəyə atır. Topu atan tələbə sahibkarın biznesdə uğurlu sahibkar olmaq üçün tələb olunan keyfiyyətlərdən birini misal çəkir, topu tutan tələbə isə bunun nə üçün tələb olunan keyfiyyət olduğunu (və ya olmadığını) izah edir. Bu qaydada top digər tələbələrə atılır və oyun başa çatır. Oyun zamanı üçüncü tələbə tələbələr tərəfindən sadalanan sahibkarlıq keyfiyyətlərini lövhədə qeyd edir.



### 1.2.3. Qiymətləndirmə

Öyrənmə prosesinə bağlı olan qiymətləndirmə meyarı:

**“Sahibkarlıq fəaliyyəti üçün lazım olan imkanları müəyyən edir”**

- Uğurlu sahibkar olmaq üçün hansı xüsusiyyətləri özündə tərbiyə etməlisən?
- Uğurlu sahibkar olmaq üçün tələb olunan qabiliyyətlər hansıdır?
- Vaxtın idarə olunması hansı hissələrdən ibarətdir?
- Uğurlu sahibkarlıq üçün lazım olan əsas qabiliyyətlər hansılardır?
  - A. İdarəetmə, liderlik, bazarın öyrənilməsi, (marketing);
  - B. Biliklər, vərdişlər, xarakterinin xüsusiyyətləri;
  - C. Kompüterdən istifadə etmək bacarıqları, müəssisə üçün yer seçiminin düzgün aparılması;
  - D. Vərdişlərin olması, texniki biliklərin olması;
  - E. Dövlət qanunlarını bilməsi, mühasibatlıq işinin aparılması.
- Bazarın öyrənilməsi nədir?
  - A. İş adamının öz biznesi üçün istehsal etmək və ya satmaq üçün seçdiyi malın qiymətini, öz potensial müştərilərini, onların tələblərini, öz rəqibləri haqqında məlumatların toplanması deməkdir;
  - B. İnsanların hər hansı mala və ya xidmətə olan tələbatıdır;
  - C. Diqqət cəlb etmək, istehlak və istifadə etmək, almaq üçün bazar tərəfindən təqdim edilən tələbatı və istəkləri ödəyən hər şey;
  - D. İki tərəf arasında qiyməti olan şeylərin kommersiya mübadiləsidir;
  - E. Gözlənilməyən xərclərin azalmasına yönəldilmiş tədbirlərdir.

### 1.3.1. Sahibkarlıq ideyalarını müəyyənləşdirir



#### • Sahibkarlıq ideyalarının mənbələri

Müəssisənin inkişaf etdirilməsi üçün yaxşı sahibkarlıq ideyası mühüm vasitədir. Yaxşı sahibkarlıq ideyası hərçənd ki, özü-özünə yaranmır. Əksinə onlar səylər və hətta sahibkar tərəfindən nümayiş etdirilən yaradıcılıq bacarığı sayəsində yaranır. Yaxşı ideyanın əldə olunması sahibkarın biznes istiqamətində atılmış ilk addımıdır. Öz ideyasını həyata keçirə bilsə o, böyük inkişafa nail ola bilər.

**Biznes ideya ehtimal edilən biznesin qısa təsviridir.** Biznes ideyalarınız 4 vacib suala cavab verməlidir:

1. Müştərilərin ehtiyacları nədir? – Yəni quracağınız biznes müştərilərinizin hansı ehtiyaclarını ödəyəcək?
2. Hansı məhsul və xidmət satılacaq?
3. Kimə satacaqsınız? – Yəni son mərhələdə sizin məhsul və xidmətlərinizi alacaq insanlar, müştəriləriniz kimlərdir?
4. Necə satacaqsınız?

Bu suallara cavab verməklə siz ideyanızın nə dərəcədə güclü olduğunu tapa bilərsiniz. Sahibkarlıq ideyası və potensial sahibkarın ideyası anlayışları arasında bir az fərq var. Potensial sahibkarın ideyası ailə sərvətini yaratmaq, şəxsi həyat şəraitini yaxşılaşdırmaq, müstəqil işləmək, əmlak vermək, lider olmaq istəyindən yaranan reaksiyadır. O, bu istəkləri yerinə yetirməyi yeni müəssisə yaratmaqda görür və bu istiqamətdə ideya axtarır.

Sahibkarlıq ideyası isə artıq fəaliyyət göstərən sahibkarın ideyasıdır. Burada sahibkar yeni ideyanı bazarın tələbatına reaksiya göstərmək, istehsal etdiyi məhsulun stilini və ona olan tələbatı dəyişmək, məhsulunun rəqabətə davamlılığını artırmaq, riski yumşaltmaq, uğursuzluğun nəticələrini azaltmaq üçün axtarır.

Yaxşı ideyanın bir neçə **mənbəyi** mövcuddur. Lakin, bu ideyanı müvəffəqiyyətlə həyata keçirmək üçün sahibkar gözü açıq olmalı, ağılla hərəkət etməli və həmçinin yeni yaranan imkanları əldən verməmək üçün diqqətli olmalıdır. İdeya mənbələrinin mahiyyətini araşdıran sahibkar özündə yaradıcılıq bacarıqlarının aşkarladığını hiss edir. İdeya mənbələri bunlardır:

**Şəxsi maraqlar və məşğuliyyətlər;** Hobbi (məşğuliyyət) – sərbəst vaxtlarda üstünlük verilən fəaliyyət və ya məşğuliyyətdir. Əksər insanlar biznesə məhz məşğuliyyətləri və ya maraqları sayəsində gəlmişlər.

**Şəxsi keyfiyyət və təcrübə;** Uğurlu müəssisənin

ideyaları demək olar ki, əsasən iş yerlərində təcrübələrin toplanması zamanı meydana gəlmişdir. Məsələn: böyük qarajlarda iş təcrübəsi yığmış avtoçilingər, hansı ki, sonda özü texniki – xidmət servisini açmağı qərara alır. Beləliklə, şəxsi keyfiyyətlər (hansılara ki, toplanmış təcrübələrdə daxildir) bizneslə məşğul olmaq və müəssisənin tipinin seçiminə qərar verməklə çox əhəmiyyətli rol oynayır. Hər bir bacarıq və təcrübə, həmçinin ideyadan pul qazanmaq üçün vacib resursdur.

**Mass-media (qəzet, jurnal, televiziya, internet);** Kütləvi informasiya vasitələri (mass-media) müəssisənin yaradılması üçün nəhəng informasiya və ideya mənbələrindəndir. Qəzet, jurnal, televiziya və indi isə internet - bunların hamısı kütləvi informasiya nümunələridir. Məsələn, qəzetlərdə, jurnallarda kommersiya elanlarına diqqətlə baxsanız asanlıqla satılan müəssisə haqqında informasiyanı görərsiz. Biznesə gəlməyin vasitələrindən biri də belə təklifə verilən cavab ola bilər. Nəşrlərdə, internet saytlarında, sənədli televiziya verilişlərində dəbdə olan dəyişikliklər və ya istehlakçıların zövqü haqqında informasiyanı özündə ehtiva edə bilər. Məsələn, siz indi insanların sağlam qida və ya sağlam həyat tərzini ilə daha çox maraqlandıqlarını eşidə və oxuya bilərsiniz. Siz həmçinin



Şəkil 1.6 İdeyaların mənbələri



Şəkil 1.7. Kütləvi-media



Şəkil 1.8. Ən yaxşı biznes-ideya

müəyyən xidmətlərə olan tələbat, peşəkar təcrübələrə olan tələblər:

mühasibat xidmətləri, aşbazlar, ofisiantlar, gözətçilər və

məzmunlu elanları da tapa bilərsiniz. Yaxud da bu elanlarda yeni konsepsiya, investorların cəlb olunması haqqında **məlumatlar** ola bilər.

**Sərgilər;** Şəxsi müəssisənin inkişaf etdirilməsi üçün ideyanı ticarət yarmarkalarında təşkil olunmuş sərgilərdən tapmaq olar. Onların keçirilməsi haqqında adətən televiziya və radio ilə məlumat verilir. Belə sərgilərdə tez-tez iştirak etməklə siz məhsul və xidmətləri tapmaqla yanaşı ticarət nümayəndələri, istehsalçılarla, ticarətçilərlə, distribüterlər ilə görüşə biləcəksiniz. Bu şəxsi müəssisənin yaradılmasında əla sahibkarlıq ideyası, informasiya ola bilər.

Ən yaxşı ideya hələ sadəcə olaraq gün ərzində yaranan fikirlər məcmusudur. Onun hələ bir qədər təkmilləşdirilməsi və mövcud şəraitə uyğunlaşdırılaraq həyata keçirilməsi sahibkarın qarşısında duran mühüm məsələlərdəndir.

- **Yaradıcılıq və Beyin həmləsi**

İngilis dilindəki **“creativity”** sözü dilimizə **yaradıcılıq** kimi tərcümə olunur. Yaradıcılıq həm təşkilatı səviyyədə, həm də cəmiyyət səviyyəsində inkişafın əsas amillərindən biri kimi qəbul olunur. Təsadüfi deyil ki, dünyanın aparıcı şirkətləri işə qəbul zamanı fərdlərin qabiliyyətləri və bacarıqları sırasında yaradıcılıq fəaliyyətinə xüsusi önəm verirlər. Eyni zamanda əksər tanınmış şirkətlər, təşkilatı səviyyədə yaradıcılığı təşviq edir və yaradıcı fikirləri qiymətləndirirlər.

Yaradıcılıq istifadəyə yararlı və dəyişik ideya yaratma qabiliyyəti kimi başa düşülür. Təşkilatı səviyyədə yeniliklərin yaranması prosesinə müxtəlif yanaşmalar və nəzəriyyələr mövcuddur. Belə yanaşmalardan biri də **üç mərhələ modelidir**. Üç mərhələ modelinə görə yaradıcılıq fəaliyyəti üçün ilk növbədə səbəblər olmalıdır. **Yaradıcılıq potensialı və yaradıcılıq mühiti** yaradıcı davranışın əsas səbəbləri kimi xarakterizə olunur. İnsanların bilik və bacarığı, peşəkarlığı və hər hansı sahə üzrə dərin məlumatları onların yaradıcılıq potensialını artıran amillərdən hesab olunur.

Yaradıcılıq potensialının olması özlüyündə yaradıcılıq üçün kifayət deyil. Çünki ətraf mühit amillərinin yaradıcılıq potensialının tətbiqində böyük təsiri mövcuddur. Məsələn üçün ən önəmli ətraf mühit amillərindən biri motivasiyadır. Əgər yaradıcılıq potensialı olan işçinin motivasiyası yoxdursa, onda onun yaradıcı işçi olma ehtimalı çox azdır. Yuxarıda qeyd olunanlar mövcud olduğu zaman şirkətlərdə işçilərin **yaradıcılıq davranışı** meydana çıxır. Yaradıcılıq fəaliyyəti dörd mərhələdən ibarətdir:

**Birinci mərhələ** problemin mövcudluğunun dərk edilməsi və onun həlli üçün yaradıcı davranışa ehtiyacın müəyyən olunmasının vacibliyidir.

Yaradıcı fəaliyyətin **ikinci mərhələsində** fərdin şüurunda problemin mümkün həll variantlarının müəyyən olunması üçün informasiyanın toplanması prosesi baş verir.

**Üçüncü mərhələdə** məlumat və biliklərin əsasında problemin həlli üçün ideyaların yaranması prosesidir. Yaradıcı fəaliyyətin **dördüncü mərhələsində** ideyaların qiymətləndirilməsi prosesi baş verir. Bu zaman problemin həlli üçün ən yaxşı variant qiymətləndirilir və seçilir.

**Yaradıcılıq davranışının son məhsulu yaradıcılıq nəticəsi adlanır.** Yaradıcılıq nəticəsi gətirilən yenilik və faydalılığına görə mühakimə oluna bilən ideya və ya problemin həlli yolu kimi tərif oluna



Şəkil 1.9. İdeya çoxluğu



Şəkil 1.10. Yaradıcılıq

bilər. Yaradıcılıq nəticəsinin tək-cə yenilik olması kifayət etmir. Bu yenilik həmçinin problemin həllində faydalı olmalıdır.

**Beyin həmləsi** - bu problemin yaradıcı həllidir və həmçinin yeni ideyaların həyata keçirilməsidir. Beyin həmləsinin məqsədi mümkün qədər çox sayda ideyaların irəli sürülməsidir. Beyin həmləsi adətən sualın və ya problemin qoyuluşundan başlayır, yəni bir sualın və ya problemin həlli üçün çox insanların cavabları qəbul olunur. Bu cavabların içindən qoyulmuş problemin cavabı tapılır.

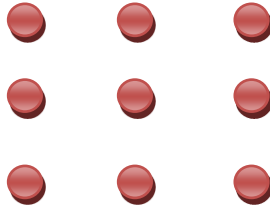
Beyin həmləsindən istifadə edərkən siz aşağıdakı **dörd qaydaya** riayət etməlisiniz:

1. Digərlərinin ideyalarına hörmətlə yanaşın və öz mülahizələrinizi yürütməyin;
2. Sərbəst ideyalar axınına kömək edin; ilk baxışdan emosional təsir bağışlayan ideyalar alqışlanır;
3. İdeyaların çoxluğu arzuolunan nəticə sayılır: nə qədər çox ideya olsa bir o qədər yaxşıdır;
4. Digər iştirakçıların ideyalarını ümumiləşdirərək və təkmilləşdirərək yeni ideyalar irəli sürün.



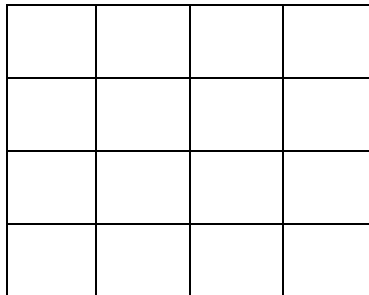
### 1.3.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- Hər bir tələbə şərti olaraq bir sahibkarlıq ideyasını müəyyən edir. Tələbələr ideyalarını sadalırlar və hər tələbə öz ideyasının müəyyən edilməsində hansı mənbədən istifadə etdiyini izah edir.
- **“9 nöqtə”** çalışmasını yerinə yetirin. Doqquz nöqtəni dörd kəsilməz düz xətt ilə birləşdirin. Hər biriniz bunu necə edəcəyinizi bir vərəqdə yazın. Tapşırığı yerinə yetirərək yaradıcılıq qabiliyyətinizi göstərə biləcəksiniz. Tapşırığın öhdəsindən gələn tələbələr bunu necə etdiklərini sinifə izah etsinlər. (Sxem 1.1.)



**Sxem 1.1.** “9 nöqtənin” həlli

- **“Yaradıcı kvadrat”** çalışmasını yerinə yetirin. Şəkildəki kvadratları sayın. Tapmacanın tapılmasına yaradıcı yanaşın.



**Sxem 1.2.** “Yaradıcı kvadratın” həlli

- 5 dəqiqə ərzində ən azı öz 4 məşğuliyyət və ya maraqlarınızı sadalayın.
- Öz biznes-ideyanızı etibar etdiyiniz dost, qohum, sahibkar-mentora və yaxud valideynlərinizə danışın. Sizin biznes-ideyanızı bəyəndilər? Onlar sizə kömək etməyə hazırdılar? Onların biznes təcrübəsi var? Ailəniz sizin planlarınızla razıdır? kimi sualları cavablandırın.



### 1.2.3. Qiymətləndirmə

Öyrənmə prosesinə bağlı olan qiymətləndirmə meyarı:

**“Sahibkarlıq ideyalarını müəyyənləşdirir”**

- Sahibkarlıq ideyası nədir?
- Sahibkarlıq ideyasını həyata keçirmək sizə nə üçün lazımdır?
- Sahibkarlıq ideyalarının mənbələrini sadalayın.
- İdeyanız hansı 4 suala cavab verməlidir?
- Yaradıcılıq nədir?
- Yaradıcı fəaliyyətin mərhələləri haqqında danışın.
- Beyin həmləsi dedikdə nə başa düşülür?
- Beyin həmləsi istifadə etdikdə hansı qaydaları bilmək lazımdır?

### 1.4.1. Sahibkarlıq ideyasını qiymətləndirir

- **Sahibkarlıq ideyasının təsvir edilməsi**



Beyin həmləsindən, yaradıcı qabiliyyətlərindən, müşahidə və digər ideya mənbələrindən istifadə edib sahibkar öz biznes - ideyalarının siyahısını tərtib etməlidir. Bu siyahının üzərində işləyərək o biznesin əsas növlərini müəyyən etməlidir. Bizneslə istehsal, kommertiya, xidmət və konsultasiya sahələrində fəaliyyət göstərmək olar. Bu sahələrdə açılan müəssisələr isə müvafiq olaraq istehsal (məs. Ayaqqabı fabriki, çörək zavodu, sement zavodu və s. ), kommertiya (məs. gül mağazası, kitab mağazası, market və s.) və xidmət (məs. diş klinikası, mehmanxana, çamaşırxana və s.) müəssisələrinə bölünürlər. Sahibkar ideyalarının siyahısını nəzərdən keçirdikdən sonra o, onların arasından cəlbədicə, ən uyğun, risk dərəcəsi az olan, həyat qabiliyyətli hesab etdiyi bir ideyasını seçib onu GZİT analizi metodu ilə təsvir etməlidir.

Biznes-ideyanın təsviri **iki hissədən ibarətdir**: **Birinci** hissədə ideya haqqında toplanmış məlumat bir formatda yerləşdirilir. **İkinci** hissədə isə GZİT (SWOT) analizi aparılır.

İndi biz bir biznes ideyanın təsvirinin nümunəsini nəzərdən keçirdək.

**Xəzri şəhərində dəmir məmulatları dükanı.** Azər yenicə təhsilini tamamlayıb və şəxsi müəssisəsini yaratmağı düşünür. Təhsil aldığı müddətdə o, böyük Abad şəhərində iri dəmir məmulatlarının satışı üzrə ticarət agentı olaraq işləyir və işlədiyi müddətdə də dəmir məmulatları dükanlarının sahibləri ilə sıx ünsiyyətdə olurdu. O, Abaddan 10 km məsafədə yerləşən kiçik Xəzri şəhərində yaşayır. Azərin biznes ideyası Xəzridə dəmir məmulatları dükanı açmaqdan ibarətdir. Azər öz ideyasını ətraflı düşünüb və həm şəhərindəki, həm də ondan kənardakı potensial müştərilər haqqında lazımi məlumatlar toplayıb.

**Müəssisənin adı: Dəmir məmulatları dükanı**

**Müəssisənin növü:** İstehsal. Pərakəndə ticarət. Xidmət. Topdan satış ticarət.

**Müəssisə yönəlib:** dəmir məmulatları və kənd təsərrüfatı avadanlıqlarının ehtiyat hissələrinin təchizatına.

**Müəssisənin təmin etdiyi məhsul və xidmətlər:** kənd təsərrüfatı avadanlıqları üçün müxtəlif növ ehtiyat hissələri və dəmir məmulatları.

**Müştərilər kimlər olacaqdır:** Dükanın açılacağı rayonla yanaşı digər rayonların da ev təsərrüfatları, fermerləri, sahibkarları, inşaatçılar, sadə vətəndaşlar.



**Müəssisə müştərilərin hansı ehtiyaclarını qarşılıyır:** dükan müştərilərinə vaxt itirmədən, nəqliyyata pul xərcləmədən ala biləcəkləri yaxşı keyfiyyətdə kənd təsərrüfatı avadanlıqları üçün ehtiyat hissələri və dəmir məmulatları təklif edəcək.

**Müəssisə məhsul və ya xidmətlərini necə satacaq:** müştərilər malları almaq üçün dükana gələcəklər.

Biznes ideyanın bu formada təsviri sahibkarın seçdiyi ideyanın ən yaxşısı olduğunu dəqiqləşdirməsinə doğru atılan ilk addımlardan biridir.

• **GZİT təhlili**

Əvvəlki mövzuda qeyd etdik ki, biznes-ideyanın təsvirinin ikinci hissəsi GZİT( SWOT) analizinin aparılmasıdır. Yaxşı biznes ideyanızı seçmək üçün GZİT təhlili (SWOT təhlili) ən optimal metoddur. Bu metod, 1963-cü ildə Harvard universitetinin professoru Kenneth Andrews tərəfindən yaradılmışdır.



Şəkil 1.14. Çox informasiya ideyanın yaradılmasıdır

**SWOT – GZİT**

- **Strengths** (güclü tərəflər),
- **Weaknesses** (zəif tərəflər),
- **Opportunities** (imkanlar)
- **Threats** (təhlükələr)

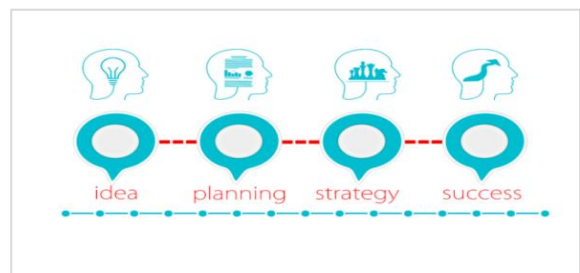
sözlərinin qısaldılmış formasıdır. O, sizə biznes ideyanızın güclü, zəif tərəflərini, imkanlarını və eləcə də təhlükəli, yəni problemlə təvərlərini müəyyənləşdirməyə kömək edir. Təhlildə nəzərə alın ki, Güclü və Zəif tərəflər biznesin **daxili** (yəni sizdən asılı olan) tərəfidir. İmkan və Təhlükələr isə biznesin **xarici** (yəni sizdən asılı olmayan) tərəfidir.

**Təhlilin aparılma qaydası:** Təhlili **öncə** ideyanız haqqında informasiyanın yığılmasından başlamaq lazımdır. **İkinci** addımda toplanmış informasiya təhlili əks edən cədvəldə yerləşdirilir.

<i>Güclü tərəflər</i>	<i>Zəif tərəflər</i>
1	1
2	2
3	3
<i>İmkanlar</i>	<i>Təhlükələr</i>
1	1
2	2
3	3

**Cədvəl 4.1.** İnformasiyanın təhlili

**Üçüncü** addımda güclü tərəfləri, zəif tərəfləri, imkanları və təhlükələri müəyyən etdikdən sonra onlar ayrı-ayrılıqda yenidən təhlil olunurlar, yəni hər birisinin yüksək, orta və aşağı həddləri (müvafiq olaraq “+++”; “++”; “+” və “- - -” ; “- -” ; “-”) göstərilir. Sonda siz təhlilin nəticəsini



Şəkil 1.15 İdeyanın yaradılması GZİT-təhlili

müəyyənləşdirirsiniz, yəni ideyanızın nə qədər üstünlükləri və yaxud təhlükələrini görə biləcəksiniz. Yuxarda qeyd etdiyimiz təhlilin aparılma qaydalarını başa düşmək üçün nümunəyə nəzər yetirək .

- **GZİT-təhlili - İdeya: Tərəvəz şitillərinin yetişdirilməsi**

Biznesin daxilində **Güclü tərəflər:**

- 1) Bu sahədə uyğun təcrübənin olması “+++”
- 2) Bazarın tanınması “+++”
- 3) Potensial müştərilər arasında yaxşı etibar “++”
- 4) Lazımi ilkin kapitalın bir hissəsinin olması “+++”

Biznesin daxilində **Zəif tərəflər:**

- 1) Çatışmayan ilkin kapital “-”
- 2) İdarəetmə təcrübəsinin zəif olması “- -”

**Biznesin xaricində İmkanlar**

- 1) Regionda iqtisadi artım müşahidə olunur və bu növ məhsullara tələbat getdikcə artır “+ + +”
- 2) Regionda ştil yetişdirilməsi ilə məşğul olan müəssisə yoxdur “+++”
- 3) Digər regionlarda da məhsulu satmaq üçün yaxşı əlaqələr var “+++”

**Biznesin xaricində Təhlükələr**

- 1) Müştərilər ştilləri qonşu regiondan daha ucuz qiymətə əldə edə bilirlər “- - -”
- 2) Müştərilər ev təsərrüfatlarında ənənəvi üsuldən istifadə edərək tərəvəz məhsulları 2 yetişdirə bilirlər “- -”.

Göstərdiyimiz nümunədə güclü tərəflər zəif tərəflərdən, imkanlar isə təhlükələrdən çox olduğu üçün bu ideyanı yaxşı hesab etmək olar. Unutmayın ki, burada, sizdən asılı olduğu üçün zəif tərəfləri tam, təhlükələri isə sizdən asılı olmadığı üçün qismən idarə edə bilərsiniz.

- **Sahibkarlıq ideyasını GZİT təhlili köməyi ilə dəyərləndirmək**

GZİT analizi apararkən siz şübhəsiz ki, müəssisənizi bazarın həmin sektorunda fəaliyyət göstərən digər müəssisələrlə müqayisə etmiş olursunuz. Göstərdiyiniz imkan və təhlükələr haqqında bir daha düşünmək vacibdir. Onlardan hansı birbaşa sizin rəqiblərinizlə əlaqəlidir?

Hansı bəndlər sizin müəssisəniz üçün daha alverişli şərtlərdir? Rəqiblərinizin nə ilə məşğul olduğunu anlamağa çalışarkən təhlükələrdən necə yaxa qurtara bilərsiniz? Biznesinizin qəbul edilməsinin sürətlənməsinə necə yardım edə bilərsiniz? Sizcə hansı sahədə başqaları ilə əməkdaşlıq edə bilərsiniz? Sizin əldə etmək istədiyiniz güclü tərəflər hansılardır və onlardan işinizdə necə yararlanmaq olar?

Bu sualları cavablandırmaq vacibdir. Yekun nəticə əldə etmək üçün müəssisənizin digərləri ilə müqayisədə malik olduğu güclü tərəflərin siyahısını tərtib etməyə çalışmalısınız. Bu, rəqiblərinizdən bəzilərinin daha alverişli şəraitdə olduqları halda belə sizin müəyyən

istiqlal üzrə ixtisaslaşmağınıza və diqqətinizi bir və ya bir neçə məhsul, yaxud xidmətə, müştəri qrupuna yönəltməyinizə yardım edə bilər (rəqibləriniz də digər məhsul və xidmətlərə yönəlməyə bilər).

GZİT analizinizdə ifadə etdikləriniz üzərində yaxşıca düşünün və biznes ideyanızı necə dəyişdirməyi qərara alın. Yəni siz bir daha özünü bu sualı verin, siz hələ də biznes ideyanız ilə işi davam etdirmək istəyirsinizmi? Bu sualın cavabını aşağıda verilmiş mümkün olan cavablar sırasında tapa bilərsiniz. Mümkün olan cavablar sırası:

- ✓ Bu ideya üzrə işləməyə davam edəcəyəm və biznes planın bütün mərhələlərini keçəcəyəm
- ✓ Davam etmədən öncə biznes ideyanı təkmilləşdirmək istədim

- ✓ Bu ideyanı tamamilə bir kənara qoyub yenisini işləmə başlayıram.
- ✓ Özəl biznesimi yaratmaq haqqında ideyadan ümumiyyətlə əl çəkirəm .  
Bununla da siz artıq ideyanızı dəyərləndirmiş və qərar vermiş olursunuz.



#### 1.4.2. Tələblər üçün fəaliyyətlər

- Tələbələr sahibkarlıq ideyasını müəyyən etməlidirlər. Onların cavablarını lövhədə və yaxud planşetdən qopardılan vərəqlərdə qeyd edin. Bu terminin hamı tərəfindən eyni başa düşülməsi məqsədinə nail olmaq üçün bu günə qədər əhatə olunmamış məsələlərin istənilən aspektləri müzakirə olunur.
- Tələbələrdən soruşun izah etsinlər - nəyə görə ideya yaratmağı bacarmaq bu qədər vacibdir. Cavabları lövhədə və yaxud planşetdə qopardılan vərəqlərdə qeyd edin. Bundan sonra bəzi mühüm məsələləri müzakirə edin və sahibkarlıq ideyasının yaranmasının müəssisənin yaradılması üçün əhəmiyyətinin onu yaratdıqdan sonra da saxlanması faktını da nəzərə alın.
- Öz biznes ideyanızı müəyyən edin və onun təsvirini yazın.
- Hər biriniz bir sahibkarlıq ideyasının GZİT təhlilini aparın, qərar qəbul edin və kiçik təqdimat hazırlayın.



#### 1.4.3. Qiymətləndirmə

Öyrənmə prosesinə bağlı olan qiymətləndirmə meyarı:

**“Sahibkarlıq ideyasını qiymətləndirir”**

- İqtisadiyyatın hansı sahələrində bizneslə məşğul olmaq olar?
- Hansı növ müəssisə tanıyırsınız?
- Biznes ideyanın təsviri hansı hissələrdən ibarətdir?
- GZİT təhlilinin aparılması qaydasını izah edin.
- Sahibkarlıq ideyası nədir?
  - A. İnsanın (bir neçə insan) və ya təşkilatın yaranmış probleminin həllinin vacibliyinə və yaxud onları əhatə edən (bazarda, cəmiyyətdə, yaşadıkları yerlərdə) tələbatların ödənilməsinə olan münasibətidir.
  - B. Problemin yaradıcı həllidir və həmçinin yeni ideyaların həyata keçirilməsidir.
  - C. Ayrı-ayrı şəxslərin müstəqil olaraq öz müəssisələrini yaratması yolu ilə işə qəbul imkanlarının formalaşdırılması istiqamətində fəaliyyət.
  - D. Pulun nəyə xərclənməsi və saxlanması barədə qərardır.

## Təlim nəticəsi 2: Biznes planı hazırlamağı bacarır

### 2.1.1. Biznes planının məqsəd və strukturunu izah edir



- **Biznes plan nədir?**

Son zamanlar ölkəmizin bazar iqtisadiyyatına keçməsi ilə əlaqədar olaraq çox tez-tez “biznes”, “biznes plan”, “biznes planlaşdırma” sözlərini eşidir, müxtəlif yazılarda

ona rast gəlirik.

Bəs, biznes nədir? Terminologiya lüğətlərində “**biznes**” – “**gəlir əldə etməyə yönəldilmiş iqtisadi fəaliyyət**” kimi izah edilir, yəni bizneslə məşğul olmaq, gəlir əldə etmək deməkdir, biznesin məqsədi isə gəlir əldə etməkdir. İqtisadi ədəbiyyatlarda isə biznesin müxtəlif tərifləri verilir. Məsələn, “biznes qanunla nəzərdə tutulmuş qaydada mülkiyyətdən və qeyri–maddi imkanlardan istifadə etməklə, məhsul satışından, xidmət göstərilməsindən gəlir əldə edən iqtisadi fəaliyyətdir”. İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə iqtisadiyyatın elə bir sahəsi yoxdur ki, orada adamlar əvvəlcədən özlərinin biznes planlarını tərtib etmədən işə başlasınlar. Bu tamamilə aqrobizneslə, yəni kənd təsərrüfatı, emal sənayesi və onların xidmət sahələri ilə məşğul olan sahibkarlara da aiddir.



Şəkil 2.1. Biznesə necə başlamalı

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

#### **Biznes planının tərtib edilməsinin üç mühüm əhəmiyyəti vardır:**

1. Biznes plan – biznesin, yəni gəlir əldə etməyin idarə olunmasının əsaslarını hazırlamaqda istifadə edilə bilər.
2. Biznes plan elə bir alətdir ki, iş adamı onun köməkliyi ilə təsərrüfatın müəyyən dövr ərzində faktiki fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirə bilər.
3. Biznes plan – təsərrüfatın inkişafına pul vəsaitinin cəlb edilməsinin, “tapılmasının” vasitəsidir.

Qeyd olunanlar bir daha onu sübut edir ki, hər bir iş adamı üçün əvvəlcədən biznes planının tərtib edilməsi olduqca vacibdir və əksinə, bunsuz işə başlamaq kompassız okeana çıxmağa və tanımadığın bir ölkəyə xəritəsiz səyahətə getməyə bənzəyir. Elə buna görədir ki, ölkəmizdə sahibkarlığın inkişafına kömək etmək istəyən xarici ölkə sərmayədarları və ya iş adamları burada olarkən ilk növbədə sahibkarlıqla məşğul olmaq istəyən adamların biznes planlarının olub-olmaması ilə maraqlanırlar. Əgər bu plan yoxdursa onlar belə əməkdaşlıqdan imtina edirlər.

- **Biznes planının məqsəd və vəzifələri**

Biznes plan müəssisənin fəaliyyətinin planıdır. O, mal, istehsal, satış bazarı, marketing, əməliyyatlarının təşkili və onların səmərəliliyi haqqında məlumatlardan ibarətdir. Biznes planının işlənməsində məqsəd – bazarın tələbatlarının və zəruri resurların əldə edilməsi imkanlarını, müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətini qısamüddətli və uzunmüddətli dövrlər üçün planlaşdırmaqdır.

Biznes planının vəzifələri aşağıdakılardır:

- ✓ müəssisənin üzmüddətli və qısamüddətli məqsədlərini ,onlara nail olmaq strategiya və taktikasını ətraflı ifadə etmək;
- ✓ fəaliyyət göstərmək istədiyi bazarlarda müəssisənin yerini müəyyənləşdirmək;
- ✓ müəssisənin istehlakçılara təklif etdiyi mal və xidmətlərin çeşidlərini seçmək və göstəricilərini müəyyən etmək;
- ✓ istehsal və qeyri-istehsal məsrəflərini qiymətləndirmək;
- ✓ bazarın öyrənilməsi, satışların stimullaşdırılması, qiymətqoyma və s. üzrə marketing tədbirlərinin tərkibini müəyyən etmək;

Biznes-plan aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

- ✓ sahibkar onun köməyi ilə müəyyən müddət ərzində fəaliyyətin faktiki nəticələrini qiymətləndirə bilər;
- ✓ müəssisə strategiyasının realizə alətidir;
- ✓ maliyyə ehtiyatlarının əldə edilməsi alətidir.

Beləliklə, biznes plan müəssisənin imkanlarını təhlil etməyə imkan verir. Biznes plan bu şərtlər olduqda yazılır:

- ✓ maliyyə vəsaitlərini cəlb etmək üçün;
- ✓ müəssisəni idarə etmək üçün;
- ✓ maraqlı tərəflərlə daha dəqiq əlaqələr qurmaq üçün;
- ✓ bizneslə məşğul olmaq qərarı qəbul edildikdən sonra;
- ✓ müəssisənin yaradılmasına başlamazdan əvvəl;
- ✓ müəssisəni təzələmək ehtiyacı yarandıqda.

Biznes plan müəssisənin inkişafına, maliyyə cəhətdən sağlamlaşdırılmasına da yönəldilə bilər.

#### • **Biznes planının strukturu və tərkibi**

Qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadçılar biznes planının fərqli strukturlarını seçirlər, müxtəlif formada qəbul edirlər. Biznesin sahəsindən asılı olaraq biznes plan fərqli ola bilər. Amma ümumilikdə, bisnes plan eyni bölmələri əhatə edir. Bu bölmələr aşağıdakılardır:

**Xülasə** - biznes planının qısaldılmış formasıdır. Planın bu bölməsi biznesin adını və yerləşdiyi ərazini, təklif olunan məhsul və xidmətləri, müəssisənin missiyasını, spesifik məqsədlərini əhatə edir. Xülasə əvvəldə gəlir, amma biznez planının hazırlanması başa çatdıqdan sonra yazılır. **Müəssisənin təsviri**. Bu bölmədə müəssisə təsvir edilir, o cümlədən onun hüquqi-təşkilati forması, mahiyyəti, qısa və uzun müddətli məqsədləri, məhsul və ya xidmətlər, müştərilər və təchizatçılar, istehsalın həcmi və artım perspektivlərini və s. məlumatları əhatə edir.

**Məhsul və xidmətlər**. Bu bölmə müştərinin maraqlarını vurğulamaqla məhsul və xidmətlərin müfəssəl təsvirini, qiymətlərini, satışın həcmi, biznesin bazarda yeri və rolu, gəlirləri və s. məlumatları əhatə edir.

**Marketing planı**. Bu bölmədə əks etdirilən məlumatlar bazar araşdırmalarının nəticələrinə əsaslanır, müştəri segmentlərinin təsvirini, onların həcmi və demoqrafik göstəriciləri, rəqiblərin təhlilini və onların güclü və zəif cəhətlərini, marketing strategiyasını və s. əhatə edir.

**İstehsal planı**. Biznes planının bu hissəsində istehsal prosesi və onun komponentləri, dəyər və qiymətqoyma, logistika, zəruri xammal və materiallar və onların təchizatçıları, əmək resurslarına olan ehtiyac və digər məsələlər öz əksini tapır. Burada illik istehsal həcmi və xərclərini düzgün müəyyənləşdirmək lazımdır, çünki gələcək maliyyə planları bundan asılıdır.

**Müəssisənin strukturu və idarəetmə**. Bu bölmədə müəssisənin təşkilati quruluşu, o cümlədən mülkiyyətçi, şöbələr və onların rəhbərləri, menecerlər, əsas işçi heyəti, əmək haqqının strukturu və s. əks olunmalıdır.

**Kapital və müəssisənin təşkilati-hüquqi forması.** Burada müəssisənin təşkilati-hüquqi forması, tələb olunan maliyyə resursları və maliyyə mənbələri göstərilir.

**Maliyyə planı.** Planın bu bölməsi peşəkar tərəfindən hazırlanmalıdır. Burada gəlirlər, balans və nağd pul dövriyyəsi, real maliyyə perspektivləri, proqnozlar, maliyyə göstəricilərinin təhlili əks etdirilməlidir.



### 2.1.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- Biznes plan haqqında əlavə informasiya mənbələrindən məlumat toplayın və esse formasında yazın.
- Üç qrupa bölünün. Hər qrup biznes planın vəzifələri, məqsədi və funksiyaları haqqında öz fikirlərini hazırlasın və lövhədə təqdim etsin.
- Uğurlu hesab etdiyiniz öz sahibkarlıq ideyanının vəzifəsini, məqsədini və funksiyasını müəyyənləşdirin.
- Biznes plan ilə yaxından tanış olun. Onun bölmələrini oxuyun və təhlil edin. Öz sinif yoldaşınızla birgə biznes planın ilk bölmələrini tərtib etməyə çalışın və bu bacarığınızı qiymətləndirin. Sahibkar-mentorun, müəllimin köməyindən istifadə edin.



### 2.1.3. Qiymətləndirmə

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:

#### “Biznes planının məqsəd və strukturunu izah edir”

- Biznes nədir?
- Biznes planı nədir?
- Biznes planının tərtib edilməsinin əhəmiyyəti haqqında danışın.
- Biznes planının məqsədini açıqlayın.
- Biznes planının vəzifələrini izah edin.
- Biznes planı hansı funksiyalarını yerinə yetirir?
- Biznes planı hansı bölmələrdən ibarətdir?
- Biznes planı nə vaxt yazılır?
- Biznes planı kim yazır?
- Biznes planında nə əks olunur?
- Marketing bölməsində hansı göstəricilər əks olunur?
- Biznes planının bölmələrinin adlarını sadalayın və hər bölmə haqqında izahat verin.
- Müəssisənin strukturu və idarəetmə bölməsini nəzərdən keçirtsək müəssisə haqqında hansı məlumatları əldə etmiş olarıq?

### 2.2.1. Marketing planını hazırlayır



- **Marketing nədir**

Marketing - müştərilərinizin kim olduğunu, onların tələbatlarını və istəklərini müəyyənləşdirmək üçün



yerinə yetirdiyiniz bütün fəaliyyətlər kompleksidir. Həmçinin müştərilərinizin tələbatlarını qarşılamaq və eyni zamanda da gəlir əldə etmək üçün atdığınız addımlardır. Siz buna aşağıdakı yollarla nail olacaqsınız :

- ✓ Müştərilərə ehtiyac duyduqları məhsul və xidmətləri təklif etməklə;
- ✓ Müştərilərin ödəməyə hazır olduqları qiymətləri təyin etməklə;
- ✓ Rahat və effektiv şəkildə müştərilərə məhsul və xidmətlərinizi təklif etməklə;
- ✓ Sizin məhsul və xidmətlərinizi almaları üçün onları məlumatlandırmaq və cəlb etməklə.

Marketing ingilis dilində “market” sözündən götürülüb, bazar mənasını verir, “bazarda fəaliyyət”dir. Marketing – mübadilə fəaliyyətini həyata keçirmək üçün bazarda aparılan məqsədyönlü fəaliyyətdir.

“Marketing” anlayışının arxasında nə durur? Çoxları səhv olaraq marketingi satış və maraqlarla əlaqələndirirlər. Marketingin əsas elementi məhz satışla bağlı deyil. Satış onun çoxsaylı elementlərindən biridir. Əgər bazar iştirakçısı marketingin istehlak maraqları, müvafiq malların olması və onların tənzimlənmiş qiymətə satılması, maların paylanması və səmərəli maraq sisteminin yaradılması kimi hissələri üzərində düzgün işləyibsə mallar asanlıqla satılacaq. Marketingin məqsədi – lazım olanı satmağa cəhd etməkdir. Onun məqsədi müştərinə elə yaxşı öyrənmək və başa düşməkdir ki, mal və xidmət müştəriyə xoş gəlsin, satış həyata keçsin. Bu o demək deyil ki, satışın stimullaşdırılması və həyata keçirilməsi istiqamətində görülən işlər öz əhəmiyyətini itirir. Sadəcə olaraq onlar daha geniş “marketing kompleksinin tərkibinə daxil olurlar”

Marketing - müəssisənin yaradılması və idarə edilməsi prosesinin də əsas tərkib hissəsidir. Marketing - daimi prosesdir. Müəssisənin mövcudluğu müddətində siz müştərilərinizin istəklərini əməl etməlisiniz; ancaq keyfiyyətli məhsul və xidmətlər satmalı, müştəriləri keyfiyyətli xidmət və məlumatla təmin etməlisiniz. Məhsul və xidmətlərinizin keyfiyyəti necə olursa olsun, onları bazarda lazımi şəkildə təqdim edilməsini bacarmasanız istehlakçıların sayı da az olar.

#### • **Bazarın öyrənilməsi. Bazarın seqmentasiyası**

Bazarın öyrənilməsi müştərilərinizi və rəqiblərinizi tanımaq baxımından olduqca önəmli məsələdir. Bunu öyrənməklə bazarda hansı proseslərin baş verdiyini, əsas hədəfinizə çatmanız üçün lazımlı məlumatları əldə etmiş olursunuz. Bazarın ilkin öyrənilməsini 4 üsulla həyata keçirə bilərsiniz:

1. Potensial müştərilər ilə əlaqə saxlamaqla;
2. Rəqiblərə nəzarət etməklə;
3. Təchizatçılardan və tanış sahibkarlardan soruşmaqla;
4. KİV (Kütləvi İnformasiya Vasitələri)-dən istifadə etməklə.



**Bazarın seqmentasiyası** – bazarın ayrı-ayrı hissələrə (seqmentlərə) bölünməsi deməkdir. Bazarın seqmentlərə bölünməsi müxtəlif faktorları nəzərə alaraq, müxtəlif üsullarla həyata keçirilə bilər. Təsəvvür edin ki, sizin böyüdücü şüşəniz var və onunla bazarı tədqiq edə bilərsiniz. Böyüdücü şüşə ilə bazara baxanda görürsünüz ki, bazar bir çox paylardan (seqmentlərdən) ibarətdir. Məsələn, geyim bazarına nəzər yetirsək görürük ki, geyim bazarı çoxlu seqmentlərdən ibarətdir - kişi və qadın geyimləri, yay-qış geyimləri, uşaq və böyük geyimləri, tikilmiş və toxunmuş geyimlər və s. Eyni qayda ilə bütün müştərilərinizi kateqoriya və qruplara bölün. Müxtəlif müştəri qruplarına uyğun olaraq məhsul və xidmətləriniz haqqında məlumat toplamaqla bazarı araşdırın. Seqmentasiya sizə bazarda müxtəlif müştəri qruplarını və onların fərqli xüsusiyyətlərini müəyyən etməyə imkan verəcəkdir. Müştəriləri seqmentləşdirərkən bunu müştərilərin müəyyən əlamətlərinə görə etmək daha məqsədəuyğundur.

Məsələn:

- **yaşına görə:** körpə, uşaq, yeniyetmə, gənc, yaşlı, ahıl; cinsə görə: qadın, kişi;

- **yaşayış yerinə görə:** şəhər-kənd;
- **alıcılıq qabiliyyətinə görə:** sahibkarlar, qulluqçular, fəhlələr və s.

Bundan sonra biznesinizin tələblərini daha dolğun şəkildə ödəyə biləcək seqmenti seçin. Bu seqment sizin hədəf qrupunuz olacaqdır. Bazarın seqmentləşdirilməsi **4 mərhələdən** ibarətdir:

1. bazarı müxtəlif müştəri qrupları (seqmentləri) ilə əlaqəli şəkildə tədqiq edin;
2. hər seqmentin xüsusiyyətlərini təsvir edin;
3. hər seqmentin üstün cəhətlərini dəyərləndirin;
4. daha cəlbedici seqmentləri seçin.

Bu prosesləri etdikdən sonra, qarşınıza rahat seçə biləcəyiniz seqment çıxacaq. Bazarın öyrənilməsi və seqmentlərə bölünməsindən sonra isə, son nəticəni yazırsınız. Bunun üçün aşağıda verilmiş 3 hissəli cədvəl hazırlanır:

Potensial müştərilər	Müştərilərin tələb və istəyi	Rəqiblərin təhlili

**Cədvəl 2.1.** Bazarın seqmentasiyası

Artıq siz potensial müştərilərinizi bilirsiniz, onların tələbləri, istəkləri nədir bilirsiniz və rəqibləri təhlil edib nəticələrini qeyd etmişiniz. Bundan sonra - məhsul və ya xidmətin bazara çıxarılması üçün görüləcək işlər başlayır.



*Şəkil 2.2. Ticarət dövriyyəsi*

- **Marketing araşdırmaları planının tərtib olunması: Məhsul, qiymət, yerləşdiyi yer, irəliləyiş**

Marketing planını hazırlamaq üçün bir çox üsullar və alətlər mövcuddur. Marketing miks (marketingin 4P prinsipi) modeli bu üsullardan biridir. Model marketingin 4 elementinin ingilis dilində adının baş hərflərinə görə 4P adlandırılmışdır.

1. **Product (məhsul)**, artıq burada siz, müştəriyə satılacaq mal və ya xidməti müəyyən edirsiniz.
2. **Price (qiymət)**, müştəridən məhsul və ya xidmətə görə tələb edilən məbləği müəyyən edirsiniz.
3. **Place (yer)**, müəssisənin yerləşdiyi yeri düzgün müəyyən edirsiniz.
4. **Promotion (irəliləyiş)**. məhsul və ya xidmət haqqında istehlakçıların məlumatlandırılması.

**4P modelinin mahiyyətini sadə izah edək:**

Əgər düzgün hazırlanmış məhsulu və ya xidməti müvafiq qiymətə və müvafiq yerdə satsaq və bunu düzgün hazırlanmış reklamlarla müşayiət etsək, onda məhsulu və ya xidməti kifayət qədər müştəri alacaq və satış problemi olmayacaq. 4P modelinin maksimum səmərə verməsi üçün marketing və satış məsələlərini birgə həll etmək, bazara təsiretmə alətlərindən kompleks istifadə etmək lazımdır.



#### 4P modelinin hər bir elementinin öz vəzifəsi var:

- ✓ “Məhsul” elementi “Bazara və ya hədəf qrupuna hansı məhsul və ya xidmət lazımdır?” sualına cavab verir.
- ✓ “Qiymət” elementi məhsulun və ya xidmətin ən səmərəli satış qiymətini müəyyən etməklə satışın rentabelliyini qiymətləndirməyə imkan verir.
- ✓ “Satış yeri” elementi məhsulun istehsalı, satış yerinin seçilməsi və son istehlakçıya çatdırılmasının düzgün yolunu seçməyə köməklik edir.
- ✓ “İrəliləyiş” elementi isə “Məhsul və ya xidmət haqqında informasiya bazarda necə yayımlanacaq?” və ya “Müştərilər məhsul və ya xidmət haqqında informasiyanı necə alacaqlar?” suallarına cavab verir.

Gəlin **4P** modelinin hər bir elementini ayrılıqda araşdıraq və marketing strategiyasını hazırlamaq üçün bütün suallara cavab tapmağa çalışaq. Sizin, bazara və müştərilərə təklif etdiyiniz hər bir şey, **məhsul** adlanır. Məhsul həm fiziki əşya, həm də xidmət ola bilər. Marketing planını hazırlamağa başlayarkən, sizin ilk olaraq həll etməli olduğunuz məsələ bazara təklif etdiyiniz məhsulun nə olmasıdır. Məhsul haqqında danışarkən onun təyinatı, funksionallığı, keyfiyyəti, qablaşdırılması, ticarət nişanı, müşayiət edən servisi, zamanət kimi vacib məsələlər nəzərdən keçirilməlidir.

Marketing planının “**Məhsul**” bölməsində aşağıdakı məsələlər öz əksini tapmalıdır:

- Məhsulun brendi: adı, nişanı, stili;
- Məhsulun təyinatı: məhsulun və ya xidmətin zəruri və unikal (fərqli) xüsusiyyətləri;
- Məhsulun keyfiyyəti: bu zaman məhsulun keyfiyyətinə bazarın hədəf qrupunun nöqtəyindən nəzərdən yanaşmaq lazımdır;
- Məhsulun xarici görünüşü: dizaynı, qablaşdırılması;
- Məhsulun çeşid sırası;
- Satışdan sonraki servisin səviyyəsi.

4P konsepsiyasının növbəti - **Prisi** qiymətdir. Əslində, burada söhbət bir o qədər qiymətin özündən deyil, qiymətin yaranmasından, daha doğrusu qiymət siyasətindən gedir. Marketing planının “**Qiymət**” bölməsində aşağıdakı məsələlər əks olunmalıdır:

- Bazara daxil olmaq üçün qiymət strategiyası;
- Pərakəndə satış qiyməti;
- Müxtəlif satış kanalları üçün qiymətin müəyyən edilməsi (məhsulun miqdarına görə güzəştlər, iri topdansatıcılar üçün bonuslar və s.);
- Eyni zamanda bir neçə məhsul alıcıları üçün xüsusi qiymətlər paketinin müəyyən edilməsi
- Mövsümi qiymət endirimləri;
- Nümayiş aksiyaları üçün güzəştli qiymət kampaniyaları.

4P modelində müəssisənin yerləşdiyi ərazinin və paylama kanallarının müəyyən edilməsi marketing planının 3-cü vacib elementi hesab edilir. Bu elementə həmçinin satışın təşkili üsulları, məsələn, dilerlər və distribyutorlar şəbəkəsini də aid etmək olar. Buna paylama kanalları deyilir. Məhsulun paylanması üçün aşağıdakı “**Satış**” kanalları mövcuddur:

- Supermarketlər;
- Məhəllə marketləri;
- Xüsusişdirilmiş mağazalar;
- Topdan ticarət və pərakəndə ticarət yarmarkaları;
- Onlayn satış;
- Kataloqla satış və s.

Marketing planının “**Satış yeri**” bölməsi aşağıdakı suallara aydınlıq gətirməlidir:

- Məhsulu coğrafi cəhətdən hansı bazarlarda satmaq istəyirsiniz;
- Məhsulu hansı kanallar vasitəsilə satacaqsınız;
- Hansı satış şərtlərini müəyyən edəcəksiniz (güzəştlər və bonuslar, minimal və maksimal partiyaların həcmi və s.).

Marketing planının sonuncu bölməsi 4P prinsipinin dördüncü P-sinə, bazarda irəliləyiş məsələsinə həsr olunmalıdır. **Məhsulun bazarda irəliləyişi** dedikdə müştərinin diqqətini məhsula cəlb etmək, məhsulun istehlak dəyəri, onun keyfiyyəti, əsas xarakteristikaları haqqında bilikləri və müştərilərin bu məhsulu almaq ehtiyacını formalaşdırmaq və məhsulu təkrar-təkrar almağa sövq edən bütün fəaliyyətlər nəzərdə tutulur. Bunun üçün bütün mümkün olan irəliləyiş vasitələrindən istifadə etmək lazımdır. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

- Reklamın bütün növləri: (televiziya, radio, KİV, reklam lövhələri, çap materialları və s.);
- İctimaiyyətlə əlaqələr;
- Güzəştli satış kampaniyası;
- Dequstasiya və s.

Bu fəaliyyətlərin nəticəsində müştəri məmnun olmalı, siz isə mənfəət əldə etməlisiniz. Qeyd etmək lazımdır ki, göstərilmiş 4 faktor: **məhsul, onun qiyməti, satış yolları və irəliləyiş** üsullarına vahid tam kimi baxılmalıdır. Lakin yaddan çıxarmayın ki, biznesdə birinci yerdə həmişə müştəri durur.



### 2.2.1. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- Əlavə informasiya mənbələrindən “Marketing nədir” mövzusunda əlavə məlumat toplayın və təqdimat hazırlayın.
- Şərti olaraq bir biznes ideya müəyyənləşdirin və həmin biznes ideyaya əsas istehsal olunacaq və satılacaq məhsulun bazarını öyrənin və seqmentasiyasını aparın.
- Dörd qrupa bölünün. Hər qrup şərti olaraq bir biznes ideya müəyyən etsin. Sonra nümunə olaraq aşağıda verilmiş marketing araşdırma planında olan cədvəllərin üzərində işləyin.

Məhsul, xidmət və ya məhsulun qrupu			
Səciyyəvi xüsusiyyətlər	1_____	2_____	3_____
Keyfiyyət			
Rəng			
Ölçü			
Qablaşdırma			
Ehtiyat hissələri			
Təmir			

**Cədvəl 2.2. Marketing araşdırmaları planı. Məhsul**

Təklif olunan qiymətlər	Məhsul, xidmət və ya məhsulun qrupu			
	1_____	2_____	3_____	4_____
İstehlakçılar ödəməyə hazır olduqları qiymət				
Rəqiblərin təklif etdiyi qiymətlər				
Bazarda ən yüksək qiymət				
Bazarda ən aşağı qiymət				
Mənim təqribi bazar qiymətim				
Malın maya dəyəri				
Mənim son qiymətim				
Mənim son qiymətimin formalaşmasının prinsipləri				

### Cədvəl 2.3. Marketing araşdırmaları planı. Qiymət

Yerləşdiyi məkan
Malın və xidmətin realizasiyası(satılması)

### Cədvəl 2.4. Marketing araşdırmaları planı. Yerləşdiyi məkan

Reklamın növü	Təfəsilat	Xərclər

### Cədvəl 2.5. Marketing araşdırmaları planı. Məhsulun bazarda irəliləyişi



#### 2.2.3. Qiymətləndirmə

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:  
**İdeyaların necə həyata keçiriləcəyinin müəyyən edilməsini göstərir**

- Marketing nədir?
- Bazarın ilkin öyrənilməsini hansı üsullarla həyata keçirmək olar?
- Bazarın segmentasiyası dedikdə nə başa düşürsünüz?
- Bazarın segmentləşdirilməsi mərhələlərini izah edin.
- Bazarın segmentasiyası sizə nəyi aydınlaşdırmağa imkan verir?
- 4P modelinin mahiyyətini izah edin.
- 4P modelinin hər bir elementinin vəzifəsini açıqlayın.
- Marketing planının "Məhsul" bölməsində hansı məsələlər öz əksini tapır?
- Marketing planının "Qiymət" bölməsində hansı məsələlər öz əksini tapır?
- Marketing planının "Yerləşdiyi yer" bölməsində hansı məsələlər öz əksini tapır?
- "Məhsulun bazarda irəliləyişi" dedikdə nə başa düşürsünüz?
- Marketing planının "Məhsulun bazarda irəliləyişi" bölməsində hansı məsələlər öz əksini tapır?

#### 2.3.1. Satışı və insan resurslarını planlaşdırır



- **Satış həcmnin proqnozlaşdırılması**

Satış planı biznes planın vacib olan hissələrindən biridir. Nə üçün o vacib hesab olunur? Çünki hər bir sahibkar bilməlidir o, hər ay, hər il nə qədər mal və ya xidmət sata bilər.

Marketing araşdırmalar planını hazırladıqdan sonra siz 12 aylıq Satış planını tərtib edə bilərsiniz. Üç əsas üsuldan istifadə etməklə satış həcmi hesablaşmaq olar. Bu üsullar aşağıdakılardır:

1. Oxşar müəssisə ilə müqayisə etmə
2. Bazar təcrübəsini nəzərə almaq
3. İlkin sifarişlərin artmasını nəzarətdə saxlamaq



Şəkil 2.3. Planlaşdırma



Şəkil 2.4. Uçot və müqayisə etmə

Siz resurslarınızı oxşar müəssisənin resursları ilə müqayisə etsəniz, satış planınızı asanlıqla tərtib etmiş olarsınız. İlk sifarişləri qəbul edib, onların uçotunu aparsanız, satışların artan istiqamətdə gedib - getmədiyini öyrənə bilərsiniz. Həmçinin nə qədər mal və xidmət sata biləcəyinizi, öyrənmək üçün məhsul və xidmətlərinizi kiçik miqyasda bazar təcrübəsinə əsaslanaraq sınaq - satışı təşkil edin. Bundan sonra, siz əminliklə, satış planınızı tərtib edə biləcəksiniz. Satış həcmi pul vahidi (manat) ilə ifadə olunur və aşağıdakı düsturla hesablanır.

Satacağınız məhsulun (xidmətin) ümumi miqdarı x Satılan məhsul vahidinin dəyəri

=

Satış Həcmi

**Satılan məhsul vahidinin dəyəri** - satacağınız məhsul və ya xidmətin son qiymətidir. Yəni, artıq, maya dəyərini hesabladıqdan sonra dəqiq müəyyən etdiyiniz qiymətdir.

Aşağıdakı cədvəldə, satış həcminin müəyyən edilməsi qaydası göstərilir: Xırdabuynuzlu ətlük heyvandarlıq məhsullarının satışı ilə məşğul olan "X" adlı kənd təsərrüfatı müəssisəsi satış planı tərtib edir. Onun 1-ci ay üzrə satacağı məhsulun miqdarı 20 ədəd, qiyməti isə 80 AZN-dir. Deməli burada birinci ay üzrə satışın həcmi 1600 AZN olacaqdır. (Cədvəl2.6.)

ay	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cəmi
Mal, Xidmət, Malların qrupu №1 ətlük qoyun/keçi Mal vahidi: Ədəd													
Kəmiyyət	20	24	25	22	26	25	30	28	26	30	35	38	
Mal vahidinin qiyməti	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
Satışın həcmi	1600	1920	2000	1760	2080	2000	2400	2240	2080	2400	2800	3040	26320

Cədvəl 2.6. Satış planı

Satış Planının hazırlanması zamanı, diqqətli olun. Satacağınız məhsulun zamana, mövcud situasiyaya, fəsillərə və sairə görə, artıb - azalma ehtimallarını öncədən düşünün. Bunun proqnozunu, daha real şəkildə göstərə bilərsiniz.

• **Tədarük planının hazırlanması**

Tədarük planı biznes planın tərkib hissələrindədir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, burada yeni məhsul yaradılması prosesində istifadə olunan xammal ilə bağlı məsələlər öz əksini tapır. Məsələn, deyək ki, siz çörək istehsalı ilə məşğul olacaqsınız. Bu zaman sizə 1 ədəd çörəyi istehsal etmək üçün lazım olan xammal (un, yağ, duz) tədarük etməlisiniz. Ola bilər ki, siz hər hansı bir xüsusi xidmət satırsınız və buna görə də sizə tədarük planı lazım olmaya bilər. Tədarük planı 2 formada olur:

1. Xidmət istehsalçıları və satıcıları üçün;
2. Topdan və pərakəndə ticarətçilər üçün.

Qeyd edək ki, istehsal və tədarük planı da aylıq olaraq tərtib edilir.

Tədarük qiyməti bu düsturla müəyyənləşdirilir:

$$\text{Lazım olan məhsulun (xidmətin) ümumi miqdarı} \times \text{Məhsul vahidinin dəyəri (aldığımız qiymət)} = \text{Tədarük Qiyməti}$$

Bu düstur, əsasən istehsalla məşğul olan sahibkarlar üçün nəzərdə tutulub.

Aşağıda verilmiş istehsal (tədarük) planında hər ay bişiriləcək çörəyə nə qədər un və onun tədarük qiyməti qeyd olunub. Eyni formada, duz və yağın tədarük qiymətini hesablamaq olar.

Mal ___1 çörəyin istehsalı üçün___1. Xammal növü : un_____													
Ay	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cəmi
Kəmiyyət	600kq	550	400	450	450	500	550	500	600				
Mal vahidinin qiyməti	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00				
Tədarük qiyməti	600	550	400	450	450	500	550	500	600				

**Cədvəl 2.7.** Tədarük Qiyməti

Topdan və pərakəndə ticarətlə məşğul olanlarda isə düstur belədir:

$$\text{Aldığımız məhsulun (xidmətin) ümumi miqdarı} \times \text{Məhsul vahidinin dəyəri (aldığımız qiymət)} = \text{Tədarük Qiyməti}$$

Misal 1-ə (Xidmət istehsalçıları və satıcıları üçün) baxaq: Aşağıdakı cədvəldə tədarük qiymətinin müəyyən edilməsi qaydası göstərilir. Balıqçılıq təsərrüfatı üçün tor toxunuşu və satışı ilə məşğul olan "X" adlı müəssisə tədarük planı tərtib edir. Ona 1-ci ay üzrə lazım olan (alacağı) xammalın miqdarı 10 top ipdir. 1 top ipin alınma qiyməti isə 3 AZN-dir. Deməli, burada birinci ay üzrə tədarük qiyməti 30 AZN olacaqdır. Yəni tor istehsalçısına 1-ci ay üzrə 30 AZN lazımdır ki, 10 ədəd tor istehsal edib sata bilsin.

Mal və ya Xidmət 1: _____													
Ay	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cəmi
Kəmiyyət	10	12	15	12	14	15	16	20	21	18	22	25	
Mal vahidinin qiyməti	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Tədarük qiyməti	30	36	45	36	42	45	48	60	63	54	66	75	

**Cədvəl 2.8.** Tədarük planı (Tədarük qiymətini müəyyənləşdirilmə)

Misal 2-yə (topdan və pərakəndə ticarətçilər üçün) baxaq:

Aşağıdakı cədvəldə tədarük qiymətinin müəyyən edilməsi qaydası göstərilir. İdman malları satışı ilə məşğul olan "X" adlı şirkət tədarük planı tərtib edir. O proqnoz verir ki, 1 ayda 40 top sata biləcək buna

görə də ona 1-ci ay üzrə lazım olan (alacağı) məhsulun, yəni topun miqdarı 40 ədəddir. 1 topun alınması üçün lazım olan məbləğ isə 4 AZN-dir. Deməli burada birinci ay üzrə tədarük qiyməti 160 AZN olacaqdır.

Mal №1 _____ Top													
Ay	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cəm i
Kəmiyyət	40	35	40	55	25	75	45	50	30	20	15	10	
Mal vahidinin Qiyməti	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Tədarük qiyməti	160	140	160	220	100	300	180	200	120	80	60	40	

**Cədvəl 2.9.** Topdan və pərakəndə ticarət

- **Əmək haqqının müəyyən edilməsi. Ştat cədvəli**

Biznes fəaliyyəti ilə məşğul olan zaman sizə mütləq işçilər lazım olacaq. Bu səbəbdən də, siz planda işçilərin sayını, əmək haqqlarını və s. dəqiq göstərməlisiniz. Ştat cədvəlinin hazırlanması olduqca sadədir. Aşağıdakı cədvəldə ştat cədvəlinin birinci tərəfi göstərilir.

VƏZİFƏ VƏ MƏSULİYYƏTLƏR	VƏZİFƏSİ	İŞÇİ
1. Çörəyin bişirilməsi	Çörəkçi	Sevda Rəhimova
2. Satışın aparılması	Satıcı	Arzu Ağayeva
3. Sürücülük, çörəyin satış nöqtələrinə çatdırılması	Sürücü	Səbuhi Əzizov

**Cədvəl 2.10.** Ştat cədvəlinin birinci tərəfi göstərilir

Burada, siz işçinin məsuliyyətlərini, vəzifəsini və ad, soyadını qeyd edirsiniz. Unutmaq lazım deyil ki, hər bir işçini, Azərbaycan Respublikasının Əmək Qanunvericiliyinə əsasən işə qəbul etməli və rəsmi qaydada “Əmək Müqaviləsi” bağlamalısınız. İşçiyə əmək haqqı təyin edərkən, onun peşəkarlığını, tutduğu vəzifənin məsuliyyətini, yerinə yetirdiyi işlərin həcmi, həmçinin işçinin daha da həvəslə işləməsi üçün motivasiyasını nəzərə almaq lazımdır. Əmək haqqının təyin olunması üçün 2 üsul var: **işəməuzd və vaxtamuzd.**

İşəməuzd üsulla əsasən, işçinin əmək haqqı onun istehsal etdiyi məhsulun həcminə görə təyin edilir. Vaxtamuzd üsulla, əmək haqqı əməyi məhsul istehsalı ilə bağlı olmayan işçilərə və ya əməyi sadə üsulla ölçülməsi mümkün olmayan işçilərə tətbiq edilir. Sadəcə olaraq bu işçilərin 1 saatlıq işi qiymətləndirilir və 1 gündə faktiki iş saatlarına vurulur. İşəməuzd üsulla, əmək haqqının düzgün hesablanması üçün işçilərin əmək məhsuldarlığına, onların gündəlik istehsal etdiyi məhsulun sayına və keyfiyyətinə nəzarət təşkil edilməli və qeydiyyatı aparılmalıdır.

Əmək haqqının vaxtamuzd üsulla hesablanması zamanı işçilərin iş vaxtı düzgün ölçülməli və qeydiyyatı aparılmalıdır. Vaxtamuzd işləyən işçilərin, nizam-intizama riayət etməsinə nəzarət edilməlidir. Bunun üçün davamiyyət tabelləri tətbiq edilir. Davamiyyət tabelində hər bir işçinin iş yerinə nə vaxt gəldiyi və getdiyi qeyd olunur.

Əmək haqqının ədalətli təyin edilməsi, müəssisənin gələcək fəaliyyətinin müvəffəqiyyətini müəyyən edən ən mühüm məsələdir. Bu, həm müəssisənin mənfəətlə işləməsinə, həm də işçilərin həyat tərzinin layiqli olmasına təsir etməklə, onlarda məmnunluq hissi oyadır. Bu da, müəssisədə çox müsbət və isti münasibətlərin yaranmasına səbəb olur. İşçilərə sizin işəgötürən kimi ödəyəcəyiniz əmək haqqı 2 hissədən ibarətdir:

1. Xalis maaş;
2. Müxtəlif ayırmalar.

**Xalis maaş** - İşçiyə əmək haqqından müxtəlif ayırmaları çıxıldıqdan sonra verəcəyiniz xalis pul məbləğidir.

**Müxtəlif ayırmalar** - Dövlət büdcəsinə ödənilən ayırmalardır və 2 hissədən ibarətdir:

1. Məcburi Dövlət Sosial Sığorta ödənişi – Əmək müqaviləsinə əsasən 22% işəgötürən, 3% isə işçi tərəfindən ödənilməlidir.
2. Fiziki şəxsin gəlir vergisi - 14% – Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsinə əsasən, maddəli işlə məşğul olan hər bir şəxs gəlirdən vergi ödəməlidir və bu da 14% müəyyən edilmişdir.

**DİQQƏT!** Fiziki şəxsin gəlir vergisi ilə sadələşdirilmiş vergini qarışdırmaq olmaz! Fiziki şəxsin gəlir vergisi maddəli işlə bağlı əldə olunan gəlirdən tutulan vergidir. Fiziki şəxsin gəlir vergisinin hesablanması qaydası:  $(2500 - \text{Yaşayış Minimumu}) \times 14\%$ .

Bu o deməkdir ki, əgər bir işçi 2500 AZN-ə qədər maaş alırsa gəlir vergisi yuxarıdakı düstura əsasən hesablanır.

Məsələn: Deyək işçi "X" adlı vəzifə üçün 400 AZN maaş alır. 2017-ci il üçün ölkə üzrə yaşayış minimumu 155 AZN təşkil edir.  $(400-155) \times 14\% = 245 \times 14\% = 34.30$  AZN

Bu, sadə düsturla siz işçinin gəlir vergisini hesablamağa bilərsiniz. İndi isə gələcək ayırmaların hesablanmasına:

Personalala olan tələbat və onun dəyəri aşağıdakı cədvəldə öz əksini tapıb:

	VƏZİFƏSİ	ƏMƏK HAQQI		İŞƏGÖTÜRƏNİN ÖDƏNİŞİ	İşçilərin əmək haqqının ümumi dəyəri (ayda):
1	Çörəkçi	400	+	134.30	
2	Satıcı	330	+	107	
3	sürücü	260	+	79.70	
4			+		
5			+		
6			+		
7	Cəmi	990	+	321	1311

**Cədvəl 2.11.** Personalala olan tələbat və onun dəyəri

Yuxarıdakı misalda işçilər üçün ümumi ayırmaları hesablayaq:

1. Məcburi sosial sığorta üçün  $22\% + 3\% = 25\%$ .
2. Fiziki şəxsin gəlir vergisi üçün 14 %.

Çörəkçi vəzifəsində çalışan şəxs 400 AZN əmək haqqı alır:

Məcburi sosial sığorta:  $400 \times 25\% = 100$  AZN

Fiziki şəxsin gəlir vergisi:  $(400 - 155) \times 14\% = 34.30$  AZN Cəmi:  $100 + 34.30 = 134.30$  AZN

Digər işçilərin, ayırmalarının hesablanması qaydası göstərilən nümunədəki kimi olacaq. Ümumilikdə, yuxarıda göstərilən misalda 3 işçi üçün aylıq xərciniz 1311 AZN təşkil edəcək. Personal üçün çəkilən xərclər, sizin üçün önəmli olmalıdır. Çünki hər bir işçiniz, sizə gəlir gətirir və siz də əmək haqqı verirsiniz. Bu rotasiya (dövri) şəklində gedən proses kifayət qədər sağlam və dayanıqlı qurulmalıdır.



### 2.3.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- Öz müəssisəniz üçün satış planını tərtib edin və sahibkar –mentorla müzakirə edin.
- Öz ideyanızın biznes planında olan istehsal və tədarük planını hazırlayın.
- Öz müəssisənizə götürmək istədiyiniz işçilərin ştat cədvəlini tərtib edin.
- İşçilərinizin əmək haqqı və məcburi ödəmələrini hesablayın.



### 2.3.3. Qiymətləndirmə

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:

**“Satışı və insan resurslarını planlaşdırır”**

- Satış planını nə üçün tərtib etmək lazımdır?
- Satış həcmi hansı düsturla hesablanır?
- Topdansatış və ticarətlə məşğul olan sahibkarlar tədarük qiymətini hansı düsturla hesablaya bilər?
- İstehsal müəssisəsi olan sahibkar tədarük qiymətini necə hesablamalıdır?
- Əmək haqqının hansı formaları var?
- Ştat cədvəlini nə üçün tərtib edirlər?
- Əmək haqqı hansı hissələrdən ibarətdir?
- Məcburi Dövlət Sosial Sığorta ödənişi nə qədərdir?
- Müxtəlif ödəmələrə hansı ödənişlər aiddir?

#### 2.4.1. Büdcəni planlaşdırır



##### • Müəssisənin xərcləri

Hər bir müəssisənin xərcləri var. Xərclər - müəssisənidə hər hansı məhsul istehsal etdiyiniz və yaxud satdığınız vaxt sərf etdiyiniz vəsaitdir. İşçilərin əmək haqqı, işıqlandırma, maşın və avadanlıq üçün sərf edilən işıq enerjisi, məhsul istehsal etmək üçün sərf edilən xammal və materiallar müəssisənin xərcləridir. Bütün bizneslərdə xərclərin 2 növü vardır:

- ✓ Birbaşa xərclər
- ✓ Dolay xərclər

**Birbaşa xərclər + Dolay xərclər = CƏMİ xərclər**

Birbaşa xərclər istehsal və yaxud xidmət sahələri üçün birbaşa xərclər ümumi xərclərdir ki, o da birbaşa bağlıdır :

- ✓ istehsal olunan və yaxud satılan məhsullar və yaxud xidmətlərlə
- ✓ Bu məhsulların və yaxud xidmətlərin istehsalı ilə .

Pərakəndə və yaxud topdansatış ticarətçilər üçün birbaşa xərclər onların yenidən satmaq üçün sərf etdikləri xərclərdir.

Birbaşa xərclərin iki müxtəlif növü var. Bu:

- ✓ Birbaşa material xərcləri
- ✓ Birbaşa əmək haqqı xərcləri

Materiallara çəkilən birbaşa xərclər istehsal etdiyiniz, yaxud satdığınız malların, yaxud xidmətlərin bir hissəsi olan, müəssisənin birbaşa çəkdiyi xərclərdir.

Əmək haqqının ödənilməsinə sərf olunan birbaşa xərclər –biznesinizin mal və ya xidmət istehsalında çalışan işçilərə verdiyiniz maaş, mükafatdır. Mal istehsal etməyən və xidmət göstərməyən topdan və pərakəndə satış şirkətlərinin əmək haqqının ödənilməsinə sərf olunan birbaşa xərcləri olmur. Biznesdə yalnız birbaşa xərclər olmur. Bütün bizneslərin həmçinin biznesin təşkili (idarə olunması) üçün, məsələn, kirayə, elektrik enerjisi, nəqliyyat, lisenziya, təmir və avadanlıq üçün də xərcləri olur. Bu növ xərclər dolay xərclər adlanır.

Dolay xərclər biznesinizi idarə etmək üçün birbaşa xərclər istisna olmaqla, sərf ediyiniz bütün xərclərdir. Dolay xərclər adətən xüsusi bir mal, yaxud xidmətə birbaşa aid olmur. Onlar ümumilikdə biznesin sərf etdiyi xərclərdir. Birbaşa məhsul istehsalında yaxud xidmət sahəsində işləyən işçilərin və sahibkarların əmək haqqı üçün sərf etdikləri xərclər dolay xərclərdir. Pərakəndə və topdansatış müəssisələri üçün bütün əmək haqqı və maaşlar dolay xərclərdir. Bu xərclər dolay əmək xərcləri adlanır.

Gördüyümüz kimi mal, yaxud xidmətlərin ümumi xərclərini təşkil edən müxtəlif növ xərclər mövcuddur:

**Birbaşa material xərcləri + Birbaşa əmək xərcləri + Dolay xərclər = CƏMİ XƏRCLƏR**

Müəssisənin digər xərcləri də mövcuddur.



Aşağıdakı cədvəldə nümunə olaraq müxtəlif xərclər göstərilmişdir:

Bütün mal/xidmət/mal qrupları													
Ay	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cəmi
Müəssisənin müxtəlif xərcləri (xammal alışı xərcləri, əmək haqqı, amortizasiya və sərmayə istisna olmaqla)													
icarə	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Elektrik	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Su	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Qaz	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Digər Xidmətlər	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Nəqliyyat	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Rabitə	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
<b>CƏMİ</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>2172</b>

**Cədvəl 2.12.** Müəssisənin müxtəlif xərcləri

Cədvəldə göstərilən nümunəyə əsasən, müəssisənin illik müxtəlif xərci 2172 AZN təşkil edir. Müxtəlif xərclər xırda görünə də olduqca vacibdir. Çünki bu sizin biznesinizin əsas xərclərini təşkil edir. Bu səbəbdən də hesablarınızı düzgün qurmalısınız.

- **Müəssisənin Gəlir və Xərclər planının hazırlanması**

Gəlir və Xərclər Planı adından da, bilindi ki, sizin gəlir və xərclərinizi əks etdirən plandır. Bundan öncə hissə-hissə yazılan satış gəlirləri, personal xərcləri, amortizasiya xərcləri, müxtəlif xərclərin toplu formasıdır.

Bütün mal/Xidmətlər/Mal qrupları													
Ay	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cəmi
Bütün növ mal və/və ya xidmətlərin satışının və subsidiyaların ümumi dəyəri													
Satışın həcmi	+												
Subsidiyalar	+												
<b>A.CƏMİ</b>													
Xammal alışının və/və ya son məhsulun ümumi dəyəri													
Satınalma dərəcəsi	-												
İlkin ehtiyat	-												
İlin sonuna olan ehtiyat	+												
<b>B.CƏMİ</b>													
<b>C. Gəlir (A-B)</b>	=												
Bütün digər xərclər (personalın dəyəri, amortizasiya, müxtəlif xərclər, kapital xərclər)													
Əmək haqqı	-												
Amortizasiya	-												
Müxtəlif xərclər	-												
Kapital xərclər	-												

D.CƏMİ													
Xalis gəlir (C-D) (vergidən əvvəl)	=												
Sadələşmiş Vergi-4%	-												
MƏNFƏƏT	=												

**Cədvəl 2.13.** Müəssisənin müxtəlif xərcləri

Burada çox sadə hesablama aparılır.

**A** – Ümumi gəlirlər – ay ərzində nə qədər gəlir əldə edildiyi göstərilir, yəni satış həcmi əks olunmalıdır.

**B** – Xərclər – bu hissədə xərclər göstərilmişdir. Buraya istehsal və tədarük planında qeyd etdiyiniz tədarük qiyməti əlavə olunmalıdır.

**C** - Gəlirdir.

**D** – Digər Xərclər – burada isə sizin digər xərclərinizdir: Əmək haqqı, Amortizasiya, Müxtəlif Xərclər. Əvvəlki dərslərdə qeyd etdiyiniz məlumatları bura əlavə edib hesablama apara bilərsiniz.

Qaydaya əsasən:

**A – B = C.** Yəni ümumi gəlirdən xərclər çıxıldıqdan sonra gəlir hissəsi qalır. Daha sonra gəlirdən digər xərcləri çıxdıqda (**C-D**) isə xalis gəlir əldə olunur. Xalis gəlirdən vergi ödənişini etdikdən sonra isə son mənfəət əldə olunur. Cədvəldə göstərilən kapital xərcləri isə biznesə başlamadan öncə kredit götürməli olduğunuz təqdirdə məhz həmin qaytaracağınız borcları nəzərdə tutur.

- **Nağd pul axını planının tərtib edilməsi**

Bu planın çox mühüm faydası vardır. Çünki siz dövriyyədə nə qədər nağd pul olduğunu bilməlisiniz. Buna görə də nağd pul axını planını tərtib etməlisiniz. Burada yenə sadə hesablamı aparılır:

Ay		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>A:</b> ayın əvvəlinə Olan vəsait	=												
Nağd satış	+												
Kreditlə satış	+												
Subsidiyalar	+												
Borclar (alınmış)	+												
Digər gəlirlər	+												
<b>B:</b> bütün daxilolmaların Cəmi	=												
Tədarük xərcləri	+												
Kreditlə tədarük Xərcləri	+												
Sərmayə xərcləri	+												
Personal xərcləri	+												
Müxtəlif xərclər	+												
Kreditin ödəmə xərcləri	+												
<b>C:</b> bütün xərclərin Cəmi	=												
Nağd pul axını <b>(b-c)</b>	=												
<b>D:</b> ayın sonuna qalmış Vəsait <b>(a+b-c)</b>	=												

Burada:

**A** - Bu ayın əvvəlinə olan qalıq vəsaitdir. Siz, ayın sonuna çatıb növbəti aya keçdiyiniz zaman, ayın əvvəlinə olan vəsaiti mütləq bilməlisiniz.

**B** - Ay ərzində bütün gəlirlərin cəmidir.

**D** - Ay ərzində olan bütün xərclərin cəmidir.

**C** - Ayın sonuna qalan qalıq vəsaitdir.

Qaydaya əsasən:

**B-C** yəni ay ərzində daxil olan gəlirdən ay ərzində yaranan xərcləri çıxırıq və nəticədə nağd pul axını almış oluruq. Ayın sonuna qalmış vəsaiti tapmaq üçün isə **A+B-C** dən istifadə edirik. Unutmayın ki, bir ayın sonuna olan vəsait növbəti ayın əvvəlinə olan vəsaitdir.

Nağd pul axını planı əhəmiyyətli olmaqla yanaşı, həm də çox diqqət edəcəyiniz bir sənəddir. Burada edəcəyiniz kiçik bir səhv pulun böyük həcmdə itirilməsinə səbəb ola bilər. Ona görə də bu planın hazırlanması zamanı diqqətli olmaq, səhvə yol verməmək lazımdır.

- **Məhsulun maya dəyərinin hesablanması**

Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti 1996-cı il 16 avqustda “Məhsulun (işin, xidmətin) maya dəyərinə daxil edilən xərclərin tərkibi haqqında Əsasnamə” təsdiq edilib. Normativ aktlara müvafiq olaraq məhsulun maya dəyərini əmələ gətirən xərclər beş element üzrə qruplaşdırılır:

- ✓ material xərclər;
- ✓ əmək haqqı xərcləri;
- ✓ sosial ehtiyatlara ayırmalar;
- ✓ əsas fondların amortizasiyası (köhnəlməsi);
- ✓ sair xərclər.

Maya dəyərinin kalkulyasiya metodları isə müəssisə tərəfindən müəyyən edilir.

**Material xərcləri** elementlərinə məhsul istehsalına, işlərin görülməsinə, xidmətlərin göstərilməsinə sərf edilən xammalın, materialın dəyəri daxildir.

**Əmək haqqı xərcləri** elementində qanunvericiliklə nəzərdə tutulan hədlər daxilində müvafiq məhsul (iş, xidmət) istehsalında çalışan işçilərə hesablanan əmək haqqı və müavinətlər üzrə xərclər əks etdirilir.

**Sosial ehtiyaqlara** ayırmalar müəssisələrin üzərinə qanunvericiliklə qoyulmuş məcburi xərclər növündən biridir. Bu məcburi sığorta ödənişləri Azərbaycan Respublikasının Dövlət Sosial Müdafiə Fonduna ayırmalar formasında köçürülür. Həmin fonda ayırmaların faiz dərəcələri qanunvericiliklə tənzimlənir və vaxtaşırı müvafiq fondlara köçürülür.

**Əsas fondların amortizasiyası** (köhnəlməsi, aşınması) məhsulun maya dəyərinə görə qanunvericiliklə müəyyən edilmiş normalara uyğun daxil edilir. Amortizasiya ayırmaları pul məsrəflərini ifadə etmir. Bu haqq – hesab kəmiyyətidir ki, müəssisəyə daxili mənbə hesabına investisiya üçün xüsusi ehtiyat vəsaiti toplamağa imkan verir.

Məhsulun maya dəyərinə **sair xərclər** müxtəlif üsullarla daxil edilir. Sair xərclərin tərkibində ilk növbədə vergilər, rüsumlar, torpaq vergisi, nəqliyyat vergisi, reklam, bank, rabitə, məhsulun satışına aid olan məsrəflər aiddir.

Məhsulun istehsalı və satışına çəkilən xərclər toplusu onun tam maya dəyərini təşkil edir. Müəssisə üçün maya dəyəri istehsal edilən məhsulu satışa buraxarkən ona qiymət qoymaq üçün əsas meyar kimi çıxış edir və həmçinin məhsul satışından əldə ediləcək mənfəəti, bu mənfəətin vergi yükünü müəyyən etmək üçün əsas olur.

Müəssisənin xərclərini müəyyən etdikdən sonra siz satacağınız məhsul və ya xidmətin həqiqi dəyərini hesablaya bilərsiniz. Maya dəyərini bildikdən sonra təyin etdiyiniz gəlir həcmi üzərinə əlavə edib yekun satış qiymətini tapırsınız.

Bir məhsul və xidmət növünün maya dəyərinin hesablanması:

**Maya dəyəri = Xərclərin Ümumi həcmi / Satılacaq məhsul və xidmətlərin miqdarı.**

12 ay ərzində olacaq bütün xərclərinizin cəmini həmin müddət ərzində satılacaq məhsul və xidmətlərin həcminə bölməklə məhsul və ya xidmətinizin maya dəyərini tapa bilərsiniz. Unutmayın ki, bu bir növ məhsul və ya xidmət istehsal edən yaxud satan sahibkarlar üçündür.

Topdan və pərakəndə ticarət üçün maya dəyərin hesablanması isə:

**Maya dəyəri = Alış qiyməti x Xərclərin Ümumi Həcmi (XÜH) / Ümumi Alış Həcmi (ÜAH)**

Ticarətlə məşğul olanlar məhsulu alıb-satır və oradan yaranan fərqdən gəlir əldə edirlər. Ona görə də malın maya dəyəri təkcə onun alış qiyməti deyil, buraya həm də müəssisənin xərclərinin bir hissəsi daxildir. Yuxarıda göstərilən düsturda xərclərin ümumi məbləğini bütün məhsul növləri ilə ümumi alış həcminə böldükdə hər məhsul vahidinin müəyyənləşdirilməsi üçün “Əmsal” tapırıq.

**Qısaca Əmsal = XÜH / ÜAH.**

Daha sonra tapılan əmsalı aldığımız məhsulların alış qiymətinə vuraraq hər məhsul üçün maya dəyərini müəyyən edirik.

**Misal üçün:** “X” adlı şirkət ayaqqabı, çanta və kəmərlər satışı ilə məşğuldur. Bu məhsulları hardansa alırsınız və onların alış qiyməti belədir: Ayaqqabı - 12 AZN; Çanta - 8 AZN; Kəmərlər - 5 AZN

Fərz edin ki, xərclərin ümumi həcmi 9000 AZN, ümumi alış həcmi isə 5400 AZN - dir. Qaydaya əsasən:

$$XÜH/ÜAH = 9000/5400 = 1.6 (\text{Əmsal})$$

İndi maya dəyərini tapaq: Alış qiyməti x əmsal.

Ayaqqabı (12 x 1.6 = 19.2 AZN)

Çanta (8 x 1.6 = 12.80 AZN)

Kəmər (5 x 1.6 = 8 AZN)

Buradan asanlıqla hər məhsul üçün maya dəyərini tapmış olduq.

- **Zəruri ilkin kapitalın hesablanması**

İlkin kapital – biznes yaratmaq üçün tələb olunan pul məbləğidir. Biznesinizin effektiv fəaliyyətə başlaması üçün ilkin kapitalın dəqiq həcmi və onun nə vaxt ala biləcəyinizi mütləq bilməlisiniz. İlkin kapitalı biznesə başlamazdan öncə də əldə etmək olar. İlkin kapital sizə aşağıdakı məqsədləri həyata keçirməkdə lazım olacaq: Böyük investisiyaların edilməsi; alətlərin, lisenziyaların və s. alınması;

biznesin idarə edilməsi üçün (Dövriyyə vəsaiti) lazım olacaq.

**Böyük investisiyanın** qoyulması dedikdə müəssisə üçün torpaq, bina, avadanlıqların alınması başa düşülür. **Digər investisiyalara** misal olaraq kiçik alətlərin alınması, müəyyən lisenziyaların alınması, avtomobilin icarəsi və s. göstərmək olar. **Dövriyyə vəsaitləri** sahibkara xammal və hazır məhsul ehtiyatlarının yaradılması, reklamın təşkili, əməkhaqqının verilməsi, icarə haqqının verilməsi, sığortanın ödənilməsi və digər xərclər üçün lazımdır. Yuxarıda çəkilən investisiyaların qoyuluşuna potensial sahibkara kifayət qədər vəsait lazımdır. Bunun üçün o, təcili olaraq nəyin alınmalı olduğunu və nəyin gözləyə biləcəyini müəyyənləşdirməlidir. Gəlir əldə edənədək bir müddət müəssisəni idarə etmək lazımdır. Buna görə də, gəlir əldə etməyə başlamaq üçün müəssisəyə nə qədər vaxt lazım olduğunu müəyyənləşdirmək lazımdır. Adətən biznesin gəlir gətirməsi üçün güman edildiyindən daha çox zaman tələb olunur. Odur ki, dövriyyə vəsaitləri üçün nəzərdə tutulan müddət minimum beş aydan artıq düşünüləlidir. Kifayət həcmdə dövriyyə vəsaitinə malik olduğundan əmin olmaq üçün sahibkar investisiyalar, alət və lisenziyalar almaq üçün borc götürə bilər. Bu səbəbdən də sahibkarın borca olan tələbatını müəyyənləşdirməlidir. Bu, müəssisənin açılış anında həddindən artıq çox pulunun olması, yaxud onun çatışmaması kimi vəziyyətlərlə qarşılaşmamağına kömək edəcək. Biznes planının **“Zəruri ilkin kapital”** bölməsi aşağıdakı cədvəldən ibarətdir.

İnvestisiyalar		Dövriyyə vəsaiti (ilk iki ay üçün)		
Amortizasiya edilənlər				
	+		Alış-veriş xərcləri	+
			Əməkhaqqı xərcləri	+
Amortizasiya edilməyənlər			Digər xərclər	+
Lisenziyalar	+		Kapital xərcləri	+
Avadanlıq	+			
Kiçik alət	+			
<b>A: İnvestisiyalar üçün ilkin kapitalın ümumi məbləği</b>	=		<b>B: tələb olunan dövriyyə vəsaitlərinin ümumi həcmi</b>	=
Zəruri ilkin kapital		(A+B)		

**Cədvəl 2.15.** Zəruri ilkin kapital

Müəssisəni açmaq üçün lazım olan ilkin kapitalın həcmi müəyyən etdikdən sonra bu vəsaiti haradan tapmaq olar? sualına cavab axtarmalısınız. İlkin kapital sizin qənaət edib topladığınız pullar, dostlarınızdan, tanışlarınızdan, valideynlərinizdən, banklardan, dövlət və qeyri-dövlət kredit təşkilatlarından götürdüyünüz pullar, qrantlar, subsidiyalar ola bilər.

- **Kiçik müəssisənin istifadə etdiyi texnologiyalar**

Nəzəriyyədə və praktikada istehsalın səmərəliliyinin, əməyin məhsuldarlığının yüksəldilməsinin başlıca faktoru texnika, texnologiya və istehsalın təşkili hesab edilir. **Texnika** (*maşın, mexanizmlər, istehsalın idarə edilməsinin avtomatlaşdırılmış sistemlər və s.*), istehsal texnologiyası canlı və əşyalanmış əmək məsrəflərinin aşağı salınmasına əsaslı şəkildə təsir edir.

**Texnologiya** hətta istehsal prosesinin təkmilləşdirilməsinə, istehsalın təşkilinə, əl əməyinin ixtisar edilməsinə yönəldilir.

**Texnoloji proseslər** müəyyən texnoloji tələbatlara uyğun olaraq hər hansı məhsulu hazırlamaq məqsədi ilə material və yarımfabrikatların formasını, ölçüsünü və quruluşunun ardıcıl olaraq dəyişdirilməsi prosesidir.

Hər hansı istehsal prosesində texnologiyanın səviyyəsi istehsalın iqtisadi göstəricisinə həlledici **təsir göstərir** (*istehsal xərcləri, mənfəət, rentabellik səviyyəsi və s.*). Ona görə də iqtisadçıların müasir texnoloji proseslər barədə kifayət qədər biliyə malik olması zəruridirsə, mühəndislərin yalnız iqtisadiyyatının müəyyən sahəsində biliklərə malik olması kifayətdir. Bu baxımdan sahibkar bu və ya digər biliklərə mütləq malik olmalıdır.

**İstehsalın təşkili** dedikdə istehsal proseslərinin və bütünlükdə sahibkarlıq fəaliyyətini səmərəli formada həyata keçirmək məqsədi ilə əmək predmeti və əmək vasitələrindən məqsədəuyğun istifadəsini təmin edən metodların məcmusu nəzərdə tutulur. Təcrübə göstərir ki, istehsalın xarakteri və strukturu ilk növbədə buraxılan məhsulun xüsusiyyətindən, istehsalın tipindən, tətbiq olunan əmək vasitələrindən, əmək predmetindən və texnoloji proseslərdən daha çox asılıdır.

Yeni texnologiyaların meydana gəlməsi alıcıların üstünlük verdiyi malların fasiləsiz surətdə dəyişilməsi ilə müşayiət olunur. Kiçik müəssisələr adətən çevik olur və asanlıqla yeniliyi tətbiq etməklə yeni mallar istehsal edə bilirlər. Digər tərəfdən, kiçik müəssisələr yeni mallar istehsal edib bazara çıxarmaq üçün zəruri təcrübə, vaxt və kapitalla malik olmaya bilirlər. Kiçik müəssisələr yeni mallara olan tələbatı, yeni texnologiyalarının tətbiqinə sərf olunan vaxtı real qiymətləndirməyi bacarmalıdırlar.

Proqnozlaşdırma və planlaşdırma vasitəsilə cari istehsalın miqyasına təsir edə biləcək bəzi texnoloji dəyişikliklər və yeni məhsulların potensial layihələri haqqında qabaqcadan fikir söyləmək olar. Kiçik müəssisələr məhsul istehsal edib onları bazara o zaman çıxarmalıdırlar ki, onların müvəffəqiyyət qazanmaq şansı olsun və yüksək rəqabət davamlılığına nail olsun.

Kiçik müəssisələrdə istifadə olunmaq üçün texnologiyaların yararlığı aşağıdakı xüsusiyyətlərlə müəyyənləşdirilir.

1. **Sadəlik.** Texnologiya sadə olarsa, kiçik müəssisənin istifadəsi üçün yararlı ola bilər. Belə texnologiyalardan istifadə edən şəxs heç bir ciddi problem olmadan onu işlədə bilər.
2. **Texnoloji səmərəlilik.** Texnologiyanın səmərəliliyi istifadəçilərin tələblərini nə dərəcədə dolğun ödəməsi ilə müəyyənləşdirilir.
3. **Əlverişlilik.** Bəzi texnologiyalar müəyyən məqsədləri əldə etmək üçün yararlı ola bilər, lakin konkret bir yerdə heç də əlverişli olmaz. Məsələn, informasiya texnologiyaları müəyyən məsələlərin həllində çox yararlı ola bilər, bəzi yerlərdə isə onlardan istifadə edilməsi o qədər də əlverişli olmaz.
4. **Çeviklik.** Zaman keçdikcə, texnologiyalara olan tələbatlarda dəyişir. Müvafiq texnologiya kifayət qədər çevik olmalıdır ki, zamanın tələblərinə uyğun olaraq onu gələcəkdə uyğunlaşdırmaq olsun.
5. **Etibarlılıq.** Ehtibarlı texnologiya daha az xidmət və təmir tələb edir.
6. **Resurslarla bağlı səmərəlilik.** Texnologiya yerli resurslardan istifadə etməyə imkan verir.
7. **Gəlirlilik.** Qoyulan xərcləri çıxarma texnologiyaların tətbiqinə sərf edilən xərclər gəlirlə örtülməlidir. Əldə olunan mənfəət texnologiyaların tətbiq edilməsinə qoyulan xərclərdən artıq olmalıdır.

Nəticədə demək lazımdır ki, yeni texnologiyanın müəssisədə tətbiqi əməyin məhsuldarlığının yüksəldilməsinə və buraxılan məhsulun yeniləşdirilməsinə kömək edir. Kiçik müəssisələrdə sadə

texnologiyaların qurulması məhsulun keyfiyyətini yüksəltməyə , dizaynı yaxşılaşdırmağa, həmçinin istehsal xərclərini azaltmağa imkan verir.



#### 2.4.2 *Tələbələr üçün fəaliyyətlər*

- Qruplara bölünün. Hər qrupda bir sahibkarlıq ideyası dəqiqləşdirin və həmin ideyanı həyata keçirtmək üçün yaratmaq istədiyiniz müəssisənin xərclərini müəyyən edin.
- Öz müəssisəninizin Gəlir və Xərclər planını hazırlayın.
- Nağd pul axını planının hazırlanması qaydalarını müəyyən edin və öz müəssisəninizin üçün bu planı tərtib edin.
- Sınıfdə sinif yoldaşınla birlikdə potensial sahibkarlar kimi istehsal etmək istədiyiniz məhsulun xərclərini və maya dəyərini müəyyən edin. Sahibkar –mentorun məsləhət və köməyindən istifadə edin.
- Mən öz müəssisəmin maliyyəsinə idarə etməsəm mənim müəssisəmdə nə baş verə bilər?” sualını cavablandırın. Cavabınızı əsaslandırmağa çalışın. Cavabınızı müəllimlə və sahibkar-mentorla bölüşün.
- Öz müəssisənizi açmaq üçün sizə lazım olan ilkin kapitalın həcmi müəyyənə bilərsiniz.
- Dörd qrupa bölünün. Aşağıda verilmiş sualları qruplar arasında paylayın.

Suallar :

- ✓ Yeni texnologiyaların istifadəsi bazar yerinin genişləndirilməsinə necə imkan verir?
- ✓ Yeni texnologiyalar müəssisənin qısamüddətli və uzunmüddətli inkişaf perspektivində gəlirinə necə təsir göstərir?
- ✓ Yeni məhsula olan tələbatı müəyyənəlmək məqsədilə bazar araşdırılması aparılıb?
- ✓ Əgər yeni texnologiya yeni məhsul istehsalı üçün tətbiq edilərsə, o zaman yeni məhsulun istehlakçı tərəfindən qəbul edilməsi nə qədər vaxt aparar?
- ✓ Yeni məhsulun istehsalı və satışı üçün kifayət qədər personal , material və kapital var?
- ✓ Müəssisədə yeni texnologiyalar tətbiq etmək üçün sahibkarın kifayət qədər biliyi və təcrübəsi var?
- ✓ Yeni texnologiyalar müəssisənin ölçülərinə və cari əməliyyatlarına necə təsir göstərir?
- ✓ Rəqiblər yeni texnologiyanın tətbiqinə necə reaksiya verə bilərlər?

Qruplar sualları 15 dəqiqəyə cavablandırırlar. Cavabları müəllimin köməyi ilə ümumiləşdirin. Cavablar sizə yeni texnologiyaların alınmasına sahibkarn nə qədər hazır olduğu haqqında fikir formalaşdırmağa köməklik edəcək.

- Müəssisənin mənfəəti yüksək olduğu halda sahibkar hansı fərsətlər əldə etmiş olur? Sual ətrafında debat təşkil edin.



#### 2.4.3. *Qiymətləndirmə*

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:

##### **“Büdcəni planlaşdırır”**

- Müəssisənin hansı xərcləri var?
- Müəssisənin digər xərclərinə nə aiddir?
- Birbaşa və dolay xərcləri bir-birindən fərqləndirin.
- Xammal və əmək haqqı xərclərini bir –birindən fərqləndirin.
- Müəssisənin gəlirini necə hesablamaq olar?

- Müəssisənin xalis gəlirini hansı düsturla hesablamaq lazımdır?
- Müəssisənin mənfəətini hesablamaq üçün nə etmək lazımdır?
- Müəssisənin balansı hansı hissələrdən ibarətdir?
- Nağd pul axını planı hansı faydaları verir?
- Maya dəyərinin tərifini verin.
- Məhsulun maya dəyərinin strukturunu izah edin.
- İlkin kapital nədir?
- Böyük investisiya qoyuluşu nə deməkdir?
- İlkin kapitalı nə üçün hesablamaq lazımdır?
- Digər investisiyalar dedikdə nə başa düşülür?
- Texnoloji proses nədir?
- Yeni texnologiyaların istifadəsi kiçik müəssisələr üçün hansı imkanlar yaradır?
- Müəssisəyə yeni texnologiya alanda onun hansı xüsusiyyətlərinə fikir vermək lazımdır?
- İstehsal prosesinin səmərəliliyinə hansı faktorlar təsir edir?

### 2.5.1. *İnvestisiya və maliyyə planını hazırlayır*



- **İnvestisiya həcminin müəyyənləşdirilməsi**

Bu mərhələdə siz planlaşdırdığınız istehsal və satışı həyata keçirmək üçün müəssisənizə lazım olan investisiyaların həcmi müəyyənləşdirməlisiniz. İnvestisiyalar qismində binanın, torpağın, avadanlığın, mebel və ofis ləvazimatlarının alınması, hazır binanın təmir edilməsi ola bilər. Yeni müəssisənin açılışı üçün bəzi xərclərə investisiya kimi baxılmalıdır. Bu xərclərə müəssisənin qeydiyyatı, məsləhət xidmətlərinə görə ödəmələr və son olaraq lisenziyaların alınması daxildir. İnvestisiyaların ümumi cəhətləri var: yüksək dəyər və onları bir neçə il müddətində istifadə etmək. Onlar haqqında Biznes planında məlumat olmalıdır. Sahibkar öz müəssisəsinə tələb olunan investisiyanın konkret məbləğini bilməlidir ki, artıq pul xərcləməsin, pullarına qənaət edə bilsin. O, müəssisənin illik xərclərinin tərkib hissəsi olan investisiyalara çəkilən xərcləri də hesablamağı bacarmalıdır.

İnvestisiyaların əsasını əsas vəsaitlərin alınması təşkil edir. Azərbaycan Respublikası Vergi Məcəlləsinə əsasən əsas vəsaitlər - dəyəri 500 manatdan çox və istifadə müddəti bir ildən artıq olan, eləcə də amortizasiya oluna bilən vəsaitlərdir. Ola bilər ki, sizin biznesinizdə dəyəri 500 AZN-dən az olan aktivlər olsun. Məsələn, deyək ki, 300 manat dəyərində ofis ləvazimatları almalısınız. Bu da öz növbəsində investisiyalara aid ediləcək, ancaq əsas vəsait olmadıqları və köhnəlib korlanmaq üçün çox kiçik olduqları səbəbindən onlara amortizasiya hesablanmayacaq.

Verilmiş cədvələ nəzər yetirək:

Kapitalın növü	Spesifik xüsusiyyətləri	Alışın tarixi	Satılmanın dəyəri (AZN)	Amortizasiya (1-ci il üzrə) (AZN)
1.Kompüter		01.15.17	250	-
2. Mebel		01.15.17	600	120
3.Soyuducu		01.15.17	300	-
İllik ümumi məbləğ:			1050	120
İlk il üzrə bütün investisiyanın amortizasiyasının aylıq ölçüsü:				10

**Cədvəl 2.16.** Lazım olan investisiyalar



Cədvəldə kiçik sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq istəyən, “X” adlı şəxs üçün, lazım olan investisiyalar göstərilib. Kompüter, mebel və soyuducu üçün ümumi məbləğ 1050 AZN təşkil edir. Burada diqqət edəcəyiniz məqam “Amortizasiya” anlayışıdır. Biz dedik ki, yalnız dəyəri 500 manatdan çox olan vəsaitlər amortizasiya oluna bilər. Bəs “Amortizasiya” nədir? Amortizasiya çox sadə dillə desək, “köhnəlmə” deməkdir. Yəni avadanlıq istifadə olunduqca köhnəlir və dəyərdən düşməyə başlayır. Bu səbəbdən siz amortizasiya xərclərinizi hesablamalısınız. Amortizasiyanın hesablanma metodu: Yuxarıda qeyd olunan dəyəri 600 manat olan mebelin amortizasiyasını hesablayaq. Düz xətt metoduna əsasən amortizasiya olunacaq vəsait:

**Avadanlığın dəyəri (qiyməti) / Avadanlığın istifadə müddəti düsturu ilə yerinə yetirilir.**

Burada avadanlığın dəyəri 600 AZN, istifadə müddəti isə öncədən müəyyənləşdirdiyiniz kimi 5 ildir. O zaman:  $600/5 = 120$  AZN. Yəni, sizin illik amortizasiya xərciniz 120 AZN təşkil edəcək və hər il qalıq məbləğdən 120 AZN çıxılacaq. Bir ay üçün amortizasiya hesablanması isə:  $120/12$  (ay) = 10 AZN olacaq.

İnvestisiya: № 1 Mebel		
Satınalmanın tarixi: 01.15.17		
Satınalmanın dəyəri: 600 AZN		
İstismar illəri: 5 il (Köhnəlmə faizi 20 %)		
İllik amortizasiya: 120 AZN		
İlk il üzrə aylıq amortizasiya: 10 AZN		
İL	İllik Amortizasiya	Silinmə üçün qalıq
1	120	480
2	120	360
3	120	240
4	120	120
5	120	0

**Cədvəl 2.17.** Amortizasiyanın hesablanması

Yuxarıda göstərilən misalı, 2.17 cədvəlində daha aydın şəkildə görmək olar. 5 ilin tamamında, artıq, aldığımız avadanlığın dəyəri 0-lanır.

• **Müəssisənin maliyyə resursları**

Müəssisənin normal və sabit fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri maliyyə resurslarının olması vacibdir. Maliyyənin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, o həmişə pul formasında çıxış edir. Konkret təsərrüfat subyektlərinin sərəncamında olan pul vəsaitləri müəssisənin maliyyə resurslarını təşkil edir və onun gəlirlərinin əmələ gəlməsi, bölüşdürülməsi və istifadəsi prosesini əks etdirir. Maliyyə – pul fondlarının yaranması və istifadəsini ifadə edən pul münasibətləri sistemidir. Müəssisənin **maliyyə resursları** dedikdə, onun öz maliyyə öhdəliklərini yerinə yetirməsi, cari xərcləri və öz istehsalının genişləndirilməsilə əlaqədar olan özünün pul vəsaitləri və borc alınmış (kənardan daxil olmuş) vəsaitlərin məcmusu nəzərdə tutulur. Müəssisənin maliyyə resursları yaranma mənbəyinə və mənzəyinə görə **xüsusi və calb edilmiş** (borc) vəsaitlərinə bölünür.

Müəssisənin xüsusi vəsaitləri əsasən aşağıdakı mənbələrdən formalaşır:

1. nizamnamə fondu ( müəssisəni yaradanların pay vəsaitləri);
2. ianələr, xeyriyyə vəsaitləri;
3. müəssisənin yaratdığı ehtiyatlar (yığılmış mənfəət, ehtiyat kapital, əlavə kapital);
4. amortizasiya fondu.

Cəlb edilmiş vəsaitlərin isə mənbələri bunlardır:

1. bank kreditləri
2. borc vəsaitləri

Nizamnamə kapitalı müəssisənin fəaliyyətini təşkil və təmin etmək üçün mülkiyyətçilər təffindən verilən vəsaitlərin məbləğini əks etdirir.

İstehsala investisiya edilmiş ilkin kapital istifadə olunduqca satılan məhsulun qiymətində dəyər yaradır. Məhsul satıldıqdan sonra o, pul formasını alır, müəssisənin hesablaşma hesabına daxil olur.

Xüsusi maliyyə resurslarının əsas hissəsini müəssisənin sərəncamında qalan və rəhbərliyin qərarı ilə bölüşdürülən mənfəət təşkil edir. Müəssisə mənfəəti aşağıdakı istiqamətlərə yönəldə bilər:

1. istehsalatın yenidən investisiyalaşmasına
2. tam həcmdə istehlaka
3. müəssisə ilə bağlı olmayan layihələrə

Xüsusi maliyyə resurslarının vacib hissəsini amortizasiya ayırmaları təşkil edir. Müəssisədə istehsal fondları (yəni avadanlıqlar, maşınlar, mexanizmlər, aqreqlər) bir qayda olaraq zamanla dəyərini itirir, çünki onları istifadə edirlər. yəni amortizasiya olunurlar. Onların aşınmasının dəyəri pulla ifadə olunur və bu pullar amortizasiya fonduna yığılır. Amortizasiya fondu yenidən əsas fondların təkrar istehsalına (bərpa) yenidən istifadə olunurlar.

Müəssisənin mənfəətinin hamısı rəhbərliyin sərəncamında qalmır. Onun bir hissəsi vergilərin və icbari tutulmaların ödənilməsinə ayrılır. Müəssisənin sərəncamında qalan mənfəət yığım, istehlak və ehtiyat fondlarının yaranmasına yönəldilir. Yığım fonduna yönəldilən mənfəət istehsalın inkişafına sərf edilir və müəssisənin əmlakının artırılmasına şərait yaradır. İstehlak fonduna toplanan vəsaitlər isə sosial məsələlərin həllində istifadə olunur.

Bu resurslardan müəssisə müstəqil şəkildə istifadə edir.

#### • **Maliyyənin idarə olunması**

Maliyyənin idarə olunması mühasibat uçotunun səmərəli sistemdə təşkili və aparılması deməkdir. Bütün kommersiya sövdələşmələri kağızda tam əksini tapmalıdır. Bir çox kiçik müəssisələr tələblərə cavab verməyən mühasibat uçotu üzbatından müvəffəqiyyətsizliyə uğrayır. Müəssisə əla məhsul buraxa bilər. Satışın böyük həcmində və yüksək xalis gəlirə malik ola bilər. Bununla belə lazımi mühasibat sisteminin olmaması bu müəssisəni uçuruma aparar. Bir çox hallarda kiçik müəssisə sahibləri hesab edirlər ki, mühasibat uçotu kiçik biznes üçün vacib deyil. Kiçik müəssisə sahibi hər gün problemlərlə rastlaşır və qərarlar qəbul etməli olur. Savadlı qərarları biznesin bütün cəhətləri haqqında məlumatlar olanda qəbul etmək olur.

Uçotun aparılması nə üçün vacibdir? Mühasibat uçotunun aparılması qanunla tələb olunur. Dövlət tərəfindən qəbul edilmiş mühasibat intizamı (mühasibatın aparılması qaydaları və sənədlərin müəssisələr üçün eyni olmasıdır) bütün müəssisələrə şamil olunur. Düzgün aparılmış uçot sahibkara müəssisənin gəliri, müəssisənin qiyməti, kreditlə mal alan müştərinin müəssisəyə borclu olduğu pulun miqdarı, müəssisənin kreditora borcu, müəssisənin ödəməli olacaq vergi həcmi haqqında məlumat verməyə imkan verir. Bunlara əlavə etmək lazımdır ki, mühasibat uçotu sahibkara aşağıdakı məsələlərdə kömək edir:

- ✓ Pul axınına nəzarət;
- ✓ Biznesin nə dərəcədə müvəffəqiyyətli olması;
- ✓ Müəssisənin nə dərəcədə uğurlu olmasını banklara göstərmək;
- ✓ Gələcək inkişafını təmin etmək.

Mühasibat uçotunun adekvat sisteminin yaradılması üçün peşəkar mühasibat xidmətlərindən istifadə etmək imkanı yoxdursa, bizneslə də məşğul ola bilməz.

Kiçik müəssisə uçotun hansı növlərini aparmalıdır?

**A. Əmək haqqı cədvəli.** Sahibkar əmək haqqı kimi özünə və işçilərinə çatacaq pulun məbləğini bilməlidir. Bu məlumat öz-özlüyündə qeydlərin dəqiq və nizamlı surətdə aparılması üçün uçotun mini – sisteminin qurulmasını tələb edir.

**B. Kassada olan nağd pul cədvəli.** Müəssisə sahibi nə qədər pula malik olduğunu bilməlidir ki, istənilən anda hansı ödəmələri həyata keçirə biləcəyini müəyyənləşdirsin. Müəssisəyə hər gün pul gəlir və gedir, bu axının kağızda qeydiyyatını aparmadan sahibkar özünə nə qalacağını bilmir.

**C. Debitor borclar.** Müəyyən şəraitdə müəssisə öz istehlakçılarında bəzilərinə kredit mal verir. Bu halda ona qaytarılacaq pullar debitor borclar adlanır. Bu uçotun çox mühüm hissəsidir. Belə, uçotsuz, sahibkar nə vaxt və verilmiş mallar üçün hansı məbləğdə qəbz yazacağını bilməyəcək. Kreditin fəaliyyəti nə vaxt dayandırılır? Vaxtı keçmiş hesablar üzrə pul alınmasına yönələn daha sərt addımı nə vaxt atmaq lazımdır? Əgər kredit faizsiz deyilsə, bəs onda nə zaman faizlər hesablanmalıdır? kimi sualların cavabını sahibkar bilməlidir.

**D. Kreditor borclar:** Sahibkarın başqalarına (məsələn material satan müəssisələrə) borclu olduğu məbləğ kreditor borc adlanır. Kreditor borclar haqqında olan hesabatlar sizə biznes etdiyiniz sahibkarla yaxşı münasibət saxlamağa və güzəşt qazanmağa imkan verir.

**E. Maddi-texniki dəyərlərin uçotu:** Hətta kiçik pərakəndə satış biznesində belə sahibkar malik olduğu maddi-texniki dəyərləri nəzarətdə saxlamalıdır. Hansı mallar satılır? Hansı mallar hərəkətsiz qalır? Mal ehtiyatı kifayət qədərdir? Belə məlumatın müəyyən qədərini sahibkar yadında saxlaya bilər, lakin bu gəliri təmin etmək üçün işin yerinə yetirilməsinə kifayət deyil.

**F. Dövlətin tələbləri:** Sahibkar maliyyə hesabatını vergi qoyma məqsədləri üçün qoruyub saxlamalıdır. Vergilər müəssisənin əldə etdiyi gəlirdən tutulur. Hətta kiçik pərakəndə ticarət biznesi də bəzi hesabatları işə tikməlidir.

**G. Maliyyə hesabatları.** Heç olmazsa, ildə bir dəfə sahibkar müfəssəl maliyyə hesabatı tərtib etməlidir. Müəssisənin ümumi həcmi necədir? Xərclər nə qədərdir? Vergidən əvvəl və sonra gəlir nədir? Sahibkar gələn il vəziyyəti yaxşılaşdırmaq üçün nə edə bilər? Pul almaq istəyən zaman sahibkar bankirə hesabat təqdim etməlidir; əgər sahibkar öz müəssisəsini satmaq istəyirsə, hesabat potensial alıcılara (müəssisəni almaq marağında olan sahibkarlar) təqdim olunmalıdır.

Əgər müəssisə böyük deyilsə və sahibkarın müəyyən təcrübəsi varsa, o, özü müstəqil surətdə mühasibat uçotunu apara bilər. Lakin bu işi aparmaqda sahibkar müəssisədə ona aid işlərdən kənar ola bilər. Bu səbəbdən mühasibat uçotunun aparılmasını başqa adama tapşırmaq daha məqsədəuyğundur. Eyni zamanda, sahibkar mühasibat işini başa düşməli və bacarmalıdır ki, müəssisənin mühasibi istənilən an işi tərk etsə, xəstələnsə, sahibkar onu əvəz edə bilsin.

Sahibkar müəssisə üçün tam ştat vahidi ilə mühasib götürə bilər, köməkçi təyin edə bilər, mühasibatlıq işləri ilə məşğul olan müəssisələrə müraciət edə bilər və nəhayət mühasibatlıq şöbəsi yarada bilər.

- **Maliyyə hesabatları**

**Maliyyə** hər bir müəssisənin ən mühüm biznes funksiyası, mühasibatlıq isə “biznesin dili” sayılır. Dövr olaraq maliyyə hesabatları müəssisənin maliyyə durumunu, fəaliyyətinin nəticələrini əks etdirir. Maliyyə hesabatı verilmiş konkret müəssisənin maliyyə vəziyyətini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Müəssisənin maliyyə hesabatından istifadə etməklə cari fəaliyyətin nəticələrini əvvəlki illərin nəticələri ilə müqayisə etmək olar. Belə müqayisə gələcək planlaşdırma, həmçinin, müəssisənin güclü və zəif cəhətlərini aydınlaşdırmaq üçün çox vacibdir.

Qeyd edək ki, müəssisənin əsas portretini təsvir edən 3 əsas maliyyə hesabatı aşağıdakılardır:

- 1) Mənfəət – zərər hesabatı,
- 2) Balans hesabatı,
- 3) Kassa hesabatı.

**Mənfəət - zərər hesabatı** müəssisənin dövr ərzində nə itirib nə qazandığını (gəlirləri və xərcləri) təsvir edir.

$$\text{Mənfəət (zərər)} = \text{gəlirlər} - \text{xərclər}$$

*Gəlirlər xərclərdən çox olduqda mənfəət, əks halda isə zərər meydana gəlir.*

**Balans hesabatı** isə dövr ərzindəki fəaliyyəti yox, konkret ana olan vəziyyəti (hesabların qalığı) göstərir.

**Kassa hesabatı** nağd vəsaitlərin dövr ərzindəki hərəkətini təsvir edir.

Kassa hesabatının meydana gəlməsinin əsas səbəbi nağd pulun müəssisə üçün kəsb etdiyi əhəmiyyətə bağlıdır. Bəzən müəssisələr mənfəətlə işlədiyi halda nağd pul çatışmazlığından əziyyət çəkirlər. Ona görə şirkətlər nağd pulun idarə olunmasına və hesabatlığına xüsusi diqqət yetirməlidirlər.

500 il əvvəl italyan alimləri tərəfindən irəli sürülən **ikili daxilolma** qaydaları bu gün də alternativsiz olaraq bütün dünya tərəfindən istifadə olunur. İkili daxilolmanın əsas prinsipi ondan ibarətdir ki, hər bir əməliyyatın 2 tərəfi var – bir hesabda baş verən dəyişiklik digər hansısa hesabda həmin kəmiyyətdə dəyişikliyə səbəb olur, nəticədə balans əmələ gəlir.

Məsələn, müəssisə bankdan 1000 AZN kredit alırsa, həm kassadakı vəsait, həm də banka olan borc 1000 AZN artır. Göründüyü kimi, əməliyyatın nəticəsi 2 hesabda (kassa və bank krediti) əks olunur.

Hazırda müəssisələrin 90 % qədərində mühasibat uçotu **hesablama metodu** ilə aparılır. Amma bəzi kiçik müəssisələrdə **kassa metodundan** da istifadə olunur. Bu 2 metod arasında başlıca fərq gəlir və xərcin tanınması vaxtı ilə əlaqədardır. Kassa metodunda satışdan pul daxil olduğu zaman gəlir sayılır. Hesablama metodunda isə satış baş verdiyi andan tam məbləğdə gəlir sayılır.

Xərçdə eyni üsulla uçota alınır. Yəni, pul kassadan məxaric olan zaman yox, öhdəlik yaranan zaman xərc hesab olunur.

Sövdələşmə - pulun başqa bir şeyə dəyişdirilməsidir. Gündəlik kassa cədvəli yazılı şəkildə sövdələşmə nəticəsində müəssisəyə daxil olan və müəssisədən gedən pulların qeydiyyatını təmin edir. Pul müəssisəyə əsasən malların və xidmətlərin satışı nəticəsində gəlir. Pul, müəssisədə alınan malların, xammalın əmək haqqının, icarənin, elektrik enerjisinin ödənilməsi və digər xərclər nəticəsində gedir. Bütün müəssisələr gedən və gələn pullar hesabatını yazılı şəkildə kassa balansında aparır.

Əgər müəssisə böyük deyilsə və sahibkarın müəyyən təcrübəsi varsa, o, özü müstəqil sürətdə mühasibat uçotunu apara bilər. Lakin bu işi aparmaqda sahibkar müəssisədə ona aid işlərdən kənar ola bilər. Bu səbəbdən mühasibat uçotunun aparılmasını başqa adama tapşırmaq daha məqsədə uyğundur. Eyni zamanda, sahibkar mühasibat işini başa düşməli və bacarmalıdır ki, müəssisənin mühasibi istənilən an işi tərk etsə, xəstələnsə sahibkar onu əvəz edə bilsin.

Sahibkar müəssisə üçün tam ştat vahidi ilə mühasib götürə bilər, köməkçi təyin edə bilər, mühasibatlıq işləri ilə məşğul olan müəssisələrə müraciət edə bilər və nəhayət mühasibatlıq şöbəsi yarada bilər.

- **Mənfəət və zərər haqqında hesabat**

İngilis dilində "**Income Statement**" və ya "**Profit and Loss Statement**" adlanır. Mənfəət və zərər haqqında hesabat, adından da bilindiyi kimi, şirkətin mənfəət və zərərləri haqqında xəbər verir. Bu hesabat müəyyən bir dövrü əhatə edir (*məsələn, illik, yarımillik, kvartallıq (yəni 3 aylıq və ya aylıq)*).

Gələn kəllə qənd istehsal edən "A" şirkətinin 2012-ci il üçün mənfəət-zərər hesabatını düzəldək: "**A**" şirkəti 2012-ci il ərzində 117,647 kiloqram kəllə qənd satmışdır. Hər kilonun satış qiyməti təxminən 1.70 AZN olmuşdur. Deməli, 2012-ci il ərzində "**A**" şirkətinin gəliri **117,647 kq x 1.70 = 200,000 AZN-dir**.

Bu rəqəmi mənfəət-zərər hesabatının birinci sətri kimi qeyd edək: **Satış gəliri - 200,000 AZN**

Kəllə qəndin istehsalı üçün istifadə edilən xammalın dəyəri **117,000 AZN** təşkil etmişdir. Bundan əlavə, işıq, qaz, işçilərin maaşı və s. kimi administrativ xərclərə, tutaq ki, **25,000 AZN** xərclənmişdir. Bunlar xərcdir, deməli, bunları satış gəlirindən çıxmaq lazımdır və bu xərclər mənfəət-zərər hesabatında mənfəət işarəsi ilə yazılmalıdır. Satış gəlirindən bu xərcləri çıxıldıqda yerdə qalan ümumi gəlir (*və ya zərər*) **58,000 AZN** təşkil edir. Bu rəqəmləri mənfəət-zərər hesabatına əlavə edək:

**Satış gəliri - 200,000 AZN**

Satılmış məhsulun maya dəyəri - (117,000)

Administrativ xərclər - (25,000)

**Faiz, Amortizasiya və Vergidən Öncəki Mənfəət - 58,000**

Yerdə qalan məbləğə "**Faiz, Amortizasiya və Vergidən Öncəki Mənfəət**" deyilir, çünki bunların hamısı hələ çıxılmalıdır. Azərbaycan dilində bu maddə 5 sözlə yazılır və onun üçün heç bir qısaltmadan istifadə edilmir. İngilis dilində isə əksinə, bu maddə "**EBITDA**" kimi göstərilir (**Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization**). Bunların hər birinə ayrılıqda baxaq.

**Faiz** - Bankdan alınan kredit üçün ödənilən faizlər nəzərdə tutulur.

**Vergi** - Hamımızın bildiyi mənfəət vergisidir. Azərbaycanda şirkətlərin ödədiyi vergi 22%-dir. Vergi ən axırda qalan məbləğdən, bütün digər xərclər çıxıldıqdan sonra tutulur. Yəni, şirkət öz mənfəət-zərərlər hesabında nə qədər çox xərc göstərə bilsə (*qanuni yolla*), bir o qədər az vergi ödəməli olacaq. Məhz buna görə vergilər idarəsi şirkətləri yoxladıqda - yoxlanılan amillərdən biri də xərclərin süni şəkildə çox yüksək göstərilib-göstərilməməsidir.

**Amortizasiya** - Vaxt keçdikcə bir aktivin qiymətdən düşməsinə amortizasiya deyilir. Daha doğrusu amortizasiya - qiymətdəki azalmanın hesabatlarda əks etdirilməsinə verilən addır. Tutaq ki, "A" şirkəti 10,000 manata bir avadanlıq alır və bu avadanlığa 5 illik həyat təyin edir. 0,000 manatlıq avadanlığın 5 ildən sonra tamamilə qiymətdən düşəcəyi gözlənilir, deməli onun dəyəri 5 il arasında bölüşdürülməlidir. Başqa sözlə, avadanlığı alan "A" şirkəti növbəti 5 ilin hərəsi üçün 2,000 manatlıq amortizasiya xərci göstərir (*yəni birinci il üçün ayrıca 10,000 manatlıq xərc göstərmir*). "A" şirkətinin misalına qayıdaq. Tutaq ki, "A" şirkətinin 2012-ci il üçün amortizasiya xərcləri 15,000 AZN, banka ödədiyi faiz isə 5,000 AZN təşkil etmişdir. Bu xərcləri çıxıldıqdan sonra yerdə qalan məbləğ **38,000 AZN** təşkil edir. Bu rəqəmləri mənfəət-zərərlər hesabına daxil edək:

**Satış gəliri - 200,000 AZN**

Satılmış məhsulun maya dəyəri - (117,000)

Administrativ xərclər - (25,000)

**Faiz, Amortizasiya və Vergidən Öncəki Mənfəət - 58,000**

Amortizasiya - (15,000)

Faiz xərcləri - (5,000)

**Vergidən Öncəki Mənfəət - 58,000**

Vergini ən axıra saxlayırıq, çünki vergi - bütün digər xərclər çıxıldıqdan sonra tutulur. Yuxarıda artıq deyildiyi kimi, xərclər nə qədər çoxdursa, vergi bir o qədər az ödənilir. Nəhayət, "A" şirkətinin mənfəət vergisi 38,000 manatın 22%-i, yəni **8,360 AZN** təşkil edir. Mənfəət-zərərlər hesabına bu rəqəmi əlavə edək:

**Satış gəliri - 200,000 AZN**

Satılmış məhsulun maya dəyəri - (117,000)

Administrativ xərclər - (25,000)

**Faiz, Amortizasiya və Vergidən Öncəki Mənfəət - 58,000**

Amortizasiya - (15,000)

Faiz xərcləri - (5,000)

**Vergidən Öncəki Mənfəət - 38,000**

Mənfəət vergisi - (8,360)

**Xalis Mənfəət - 29,640**

**Beləliklə, "A" şirkətinin 2012-ci il üzrə xalis mənfəəti 29,640 AZN-dir.**

Mənfəət-zərərlər hesabının aşağıdakı xüsusiyyətini nəzərə almaq lazımdır. "A" şirkəti nisbətən satdığı məhsulun gəlirini - məhsulu satdığı dəqiqə gəlir kimi qeyd edir. Yəni məhsulun faktiki ödənişini almayıbsa da, həmin məhsulun dəyəri artıq gəlir olaraq mənfəət-zərərlər hesabında əks olunur.

Hər bir potensial sahibkar bacarmalıdır:

- ✓ sadə maliyyə hesabatlarını tərtib etməyi;
- ✓ hesabatdakı məlumatı şərh etməyi və təhlil etməyi; maliyyə hesabatları sənədlərində əks etdirilən məlumatdan çıxış edərək müəssisənin maliyyə vəziyyətinin güclü və zəif cəhətlərini aydınlaşdırmağı;
- ✓ müəssisənin maliyyə vəziyyətini yaxşılaşdırmaq məqsədilə müəssisənin fəaliyyətində dəyişikliklər etməyi bacarmalıdır.

- **Balans hesabatı**

Balans - maliyyə hesabatıdır və sahibkarın nəyə malik olduğunu və başqalarına borcunu əks edir. Pulun müəssisəyə daxil olması və onların getməsi ilə bağlı olaraq, balansın rəqəmləri hər gün dəyişə bilər. Balansın tərtib edilməsinin əsas cəhəti müəssisənin gəlir və ziyanla işləməsinin müəyyənləşdirilməsi zərurətidir.

Hər bir sahibkar öz müəssisəsinin **sadə balansını** tərtib etməyi bacarmalıdır. Əgər siz potensial sahibkarsınız və fəaliyyətə yeni başlayırsınızsa, sizə ilkin balans lazımdır. Bu aşağıdakıların daxil olduğu ümumi məbləğdir: **yatırdığınız investisiyalar; ilkin ehtiyat; bank və özünü pul vəsaitləri.**

Yekun balans isə ilin sonunda tərtib olunur. Yekun balans sizə müəssisənin illik inkişaf dinamikasını göstərəcək. Onu hər il tərtib etməklə siz müəssisənin müxtəlif illərdəki gəlirlərini müqayisə etmək üçün lazım məlumatlara malik olacaqsınız. İstənilən balans iki hissədən ibarətdir: aktivlər və passivlər.

AKTİVLƏR	PASSİVLƏR

**Cədvəl 2.18.** Balans

Başqa cür desək **“malik olduğunuz kapital”** solda qeyd olunur, **“kapitalınızın mənbələri”** isə sağda qeyd olunur. Gəlirlər sağda yerləşir. Bank işçiləri və mühasiblər də **“aktiv”** və **“passiv”** terminlərindən istifadə edirlər, mənalarda eyni olaraq qalır - **“kapitalınızın nəyə sərf olunduğunu”** və **“onun haradan daxil olduğunu”** göstərir.

**AKTİVLƏR: Kapitalınız nəyə sərf olunur?**

**İnvestisiyalar:** İl ərzində əmlak ( torpaq, bina və ya mexanizm) almaq üçün vəsait yatırırınsınızsa, investisiyalarınızın həcmi artır. **Amortizasiya:** Amortizasiya vəsait itkisidir və investisiyaların məbləğindən çıxır. Fəaliyyət yeni başlayanda amortizasiyanız olmur. **Müştərilər:** müştərilərdən bəziləri məhsul və xidmətlərinizi kreditlə ala bilərlər. Bu isə onlarda sizin pulunuzun olması deməkdir. **ƏDV ( Əlavə dəyər vergisi ) ödənişi möhləti:** Məhsul aldıqda ƏDV –nin ödənilməsi təxirə salınmalı və ya ƏDV qaytarılmalıdır. Əgər sizin ƏDV ödəmək üçün ilin sonunadək möhlətiniz varsa, bu, o deməkdir ki, həmin an üçün vəsaitlərinizin bir hissəsi vergi orqanlarındadır.

**PASSİVLƏR: Kapital haradan daxil olur?**

**Şəxsi vəsaitlər:** Şəxsi vəsaitlər yarandığı anda müəssisənin malik olduğu pullardır. Şəxsi pul vəsaitlərinizi müəssisənin hesabına köçürərək həcmi artırılmırsınızsa, şəxsi vəsaitlər ilin sonunda olduğu kimi qalır. Onlar növbəti ildə , siz gəlir əldə etməyə başladığınızda arta bilər.

**Gəlir:** Gəlir müəssisənin kapitalına əlavə olunur və növbəti ildə yeni investisiyalar kimi aktivlərin, yaxud ehtiyatların artırılması üçün istifadə oluna bilər. Siz, həmçinin gəliri bəzi borclarınızın (əgər varsa) ödənilməsinə sərf edə bilərsiniz. Bu cür borclara təchizatçılar, vergi orqanları, banklar və s. daxildir. Əgər siz gəlirinizi xərcləmək istəmirsinizsə, şəxsi kapitalınızı və ya səhmdar kapitalını artırma bilərsiniz. Əgər birinci il ərzində ziyan düşəcəyinizi düşünürsünüzsə, balansınızdakı xalis gəlir mənfi ola bilər.

**İnvestisiyalar üçün subsidiyalar:** Müxtəlif təşkilatlar investisiya qoyuluşu üçün subsidiyalar verməklə yeni başlayan müəssisələrə konkret yardım göstərir. Bu subsidiya formaları (avadanlıq alınması, binanın təmiri və s. üçün) müəssisənin ümumi kapitalının həcmi artırır. Onlar balansda əks olunmalıdır. Balansda siz subsidiyaları cari istehsal xərclərinə aid etmirsiniz. İnvestisiyalar üçün subsidiyalar ancaq sizin Gəlir və xərclər planınızda əks olunur, çünki onlar sizin illik gəlirinizi bilavasitə artırır. Əvvəl də gördünüz ki, gəlirlər balansda əks olunub. Passivlərin həmişə sizin şəxsi vəsaitlərinizdən az olmasına çalışın.

İlkin sadə balansın və yekun balansın formaları aşağıda əks olunub.

**İLKİN SADƏ BALANS**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 20\_\_ tarixinə ilkin qalıq

AKTİVLƏR	MƏBLƏĞ	PASSİVLƏR	MƏBLƏĞ
İnvestisiyalar	+	Şəxsi kapital	+
Ehtiyatlar	+	Subsidiyalr və sərmayələr	+
Bank (bankda olan pullarınız)	+	Borc alınmış	+
Nağd (öz pullarınız)	+	_____	+
CƏMİ	=	CƏMİ	=

**Cədvəl 2.19.** İlkin sadə balans

### YEKUN BALANS ( PROQNOZ)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/20\_\_\_\_ tarixinə proqnoz

AKTİVLƏR	MƏBLƏĞ	PASSİVLƏR	MƏBLƏĞ
İnvestisiyalar-amortizasiya		Şəxsi kapital	+
Ehtiyatlar		Xalis gəlir	+
Müştərilər		Subsidiyalar	+
Bank		Borc(alınmış)	+
Nağd		Tədarükçü	+
_____		Ödənilməmiş vergilər (ƏDV və s.)	+
_____		Digər borclar	+
CƏMİ		CƏMİ	=

**Cədvəl 2.20.** Yekun balans

Balans istənilən vaxt üçün vəziyyətlə bağlı tərtib edilə bilər və elə işlənilib hazırlana bilər ki, müəssisənin maliyyə vəziyyətinin “ani təsvirini” verə bilsin.



#### 2.5.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- Öz biznes ideyanızın investisiyasını hesablayın və sahibkar –mentorla müzakirə edin;
- Hər hansı bir avadanlığın amortizasiyasını hesablayın;
- Şəxsi vəsaitlərlə maliyyələşdirmə üsullarını öyrənmək üçün onun üstünlüklərini və çatışmayan cəhətlərini aşağıdakı verilmiş cədvəldə qeyd edin.

Şəxsi və cəlb olunmuş vəsaitlərlə maliyyələşdirmə		
Maliyyələşdirmə növləri	Üstünlüklər	Çatışmazlıqlar
Şəxsi əmanətlərin istifadə olunması	1 2 3	1 2 3
Ailə üzvləri və dostların cəlb olunması		
Ortaqlığın yaradılması		
Bank kreditlərindən istifadə olunması		
Fəaliyyətdə olan müəssisələrin resurslarından istifadə olunması		

**Cədvəl 2.21.** Vəsaitlərin maliyyələşdirilməsi

- Yaşadığınız ərazidə fəaliyyət göstərən hər hansı bir kiçik müəssisəni seçin və onun fəaliyyətini müşaidə edin. Siz sahibkar – mentorun müəssisəsinə də ekskursiya edə bilərsiniz. Apardığınız müşahidənin, ekskursiyanın əsasına həmin müəssisənin maliyyə resurslarının yaranma və bölüşdürülmə mənbələri (təxmini olaraq) haqqında məruzə hazırlayın.
- “Mən öz müəssisəmin maliyyəsini idarə etməsəm mənim müəssisəmdə nə baş verə bilər?” sualını cavablandırın. Cavabınızı əsaslandırmağa çalışın. Cavabınızı müəllimlə və sahibkar-mentorla bölüşün.
- Sahibkar- mentorun köməyindən istifadə edərək öz müəssisənizin mənfəət və zərər hesabatını tərtib edin.
- Yaratmaq istədiyiniz müəssisənin ilkin balansını sahibkar-mentorun köməyi ilə tərtib edin.



### 2.5.3. Qiymətləndirmə

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:  
**“İnvestisiya və maliyyə planını hazırlayır”**

- İnvestisiya qismində nə çıxış edə bilər?
- Amortizasiya nədir?
- Amortizasiyanın hesablanma qaydasını izah edin.
- Müəssisənin maliyyə resurslarının tərifini verin.
- Müəssisənin maliyyə resursları yaranma mənbəyinə və mənsəyinə görə hansı vəsaitlərə bölünürlər?
- Nizamnamə fondu nəyi əks edir?
- Xüsusi vəsaitlər hansı mənbələrdən formalaşırlar?
- Cəlb edilmiş vəsaitlər hansı mənbələrdən formalaşırlar?
- Müəssisənin maliyyə resursları dedikdə nə nəzərdə tutulur?
- Maliyyə hesabatının yazılı şəkildə hazırlanmasının vacibliyi nədədir?
- Nə üçün uçotun aparılması zəruridir?
- Kiçik müəssisə uçotun hansı növlərini aparmalıdır?
- Müəssisənin balansı hansı hissələrdən ibarətdir?
- Mənfəət və zərər haqqında hesabat özündə nəyi əks edir?
- Mənfəət və zərər hesabatını tərtib etmək üçün hansı göstəricilərdən istifadə edilir?
- Mənfəət və zərər hesabatda istifadə olunan hər göstərici haqqında məlumat verin.
- Balansın aktivlər hissəsinin maddələrini sadalayın.
- Balansın passivlər hissəsinin maddələrini sadalayın.
- İlkin balans nə vaxt tərtib olunur?



### 2.6.1. Qeyri-müəyyənlik və risk hallarında necə qərar qəbul edəcəyini təsvir edir



- **Sahibkarlıq qərarların qəbul edilməsi**

Sahibkar olmaq üçün insan müəyyən yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmalıdır, xüsusilə də qərarların qəbul edilməsində. Sahibkarda öz gücünə və doğru qərar vermək bacarığına inam olmalıdır. Məhz qərar qəbul etmə bacarığı sahibkarın fərqləndirici xüsusiyyətidir. Onlar müəssisənin gələcək inkişafına böyük təsir edən əsas qərarları qəbul edirlər. Sövtəbii (intuisiyaya əsaslanaraq) qərar qəbuletmə sahibkar üçün ən qiymətli mənbədir. Bu bacarıq daim çətinləşən vəziyyətlərdə qərar qəbuletmə təcrübəsinin nəticəsidir.

Sahibkar qərarlarının çoxu subyektiv olduğu üçün onlar emosional komponentlərdən tam azad ola bilmir. Öz qərarının emosional aspektlərini təqdim etmək üçün sahibkar potensial qərarın üstünlüklərini və çatışmazlıqlarını müəyyən etməlidir, bu, sahibkara konkret qərarın nəticələrini daha obyektiv qiymətləndirməyə kömək edir.

Qərar qəbul edilməsinin “elmi metod”u göstərir ki, problemin həlli və müvafiq qərar qəbul edilməsi üçün bir sıra səciyyəvi qaydalar mövcuddur. Bu proses adətən aşağıdakı addımları nəzərdə tutur:

- ✓ əsas problemlərin müəyyənləşdirilməsi,
- ✓ problemin potensial həllinin müəyyən edilməsi,
- ✓ potensial qərarın qiymətləndirilməsi,
- ✓ ən yaxşı qərarın seçilməsi,
- ✓ qərarın həyata keçirilməsi,
- ✓ qəbul edilmiş qərarın doğruluğunun yoxlanılması.

Baxmayaraq ki, bu rəşional yanaşma əksər iş problemlərinin həllinin məntiqi və ağıllı yoludur. Liderlik keyfiyyətləri və sahibkarın hakim səlahiyyəti qəbul edilmiş qərarın müvəffəqiyyəti üçün zəruridir. Qərarın həyata keçirilməsi üçün qətiyyət tələb olunur. Sahibkarlar qəbul edilmiş qərarın həyata keçirilməsinin gələcək nəticələrinə müsbət baxmalıdırlar. Təşkilatın aydın vəzifələri və məqsədləri olmalıdır ki, onlar həll edilsin və həyata keçirilsin.

Problem müəyyənləşdirilib bütünlü zəruri informasiya, faktlar toplanan kimi zehni həmlə metodundan istifadə edib alternativ qərarların siyahısını hazırlamaq olar. Növbəti addımda sahibkar Qərar qəbuletmə planını işləməlidir. Bu plandan istifadə olunmasının üstünlüyü ondadır ki, qiymət verən sahibkar müxtəlif alternativ qərarları, potensial üstünlükləri, potensial çatışmazlıqları və potensial nəticələri nöqtəyi-nəzərindən müqayisə edə bilər. Qeyd edilmiş potensial üstünlüklər potensial qərarın nə dərəcədə faydalı olacağını göstərəcəkdir. Qeyd edilmiş potensial çatışmazlıqlar potensial qərarın nə dərəcədə faydal olacağını göstərir. Eyni üstünlüklər və çatışmazlıqlar iki və ya daha çox alternativ qərarlar üçün səciyyəvi ola bilər.

Potensial nəticələr axırıncı sətirdə göstərilməlidir və onlar potensial üstünlüklər və çatışmazlıqların təhlilinin nəticəsi olacaqdır, onlar konkret müəyyən edilmiş qərarı həyata keçirilməsinin təmiz nəticəsinə “bərabər” olmalıdır. Plandan istifadə olunması biznesə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edə biləcək əsas problemlərin təhlil edilməsində sahibkara kömək edə bilər.

- **Riskin növləri**

Risk bazar fəaliyyətinin ayrılmaz atributudur. Hər bir sahibkar riskləri minimallaşdırmaqla optimal həllər vasitəsilə gəlirlərini artırmağa səy göstərir. Risk ziyanın baş verməsi və ya proqnozlaşdırılan variantda gəlirlərin azalması ehtimaldır. Riskin güclənməsi – bu azad sahibkarlığın əks tərəfidir. Bazar münasibətləri inkişaf etdikcə rəqabət güclənir. Bu şəraitdə sağ qalmaq üçün texniki və başqa yeniliklərin tətbiqinə və cəsəratli, qeyri-standart hərəkətlərə qərar vermək lazımdır, bu işə riski artırır. Sahibkar riskin qaçılmazlığı ilə barışmağa, onu proqnozlaşdırmağa, qiymətləndirməyə və mümkün həddlərini keçməməyə məcbur olur.

Bununla belə, praktika göstərir ki, riskin səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, uğurlu hallarda gəlir də bir o qədər çoxdur. Sahibkar riskinin aşağıdakı **növləri** məlumdur:

**İstehsal riski** məhsul, mal, xidmət istehsalı ilə, istənilən növ istehsal fəaliyyətin həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. İstehsal həcmlərinin azaldılması, material və başqa xərclərin artımı, yüksək faizlərin, ayırmaların, vergilərin ödənilməsi və s. belə riskin meydana çıxmasının səbəbləridir.

**Kommersiya riski** sahibkarın istehsal etdiyi və tədarük etdiyi malların və xidmətlərin satılması prosesində meydana çıxır.

Müəssisələrin banklarla və başqa maliyyə institutları və əlaqə sferasında meydana çıxan **maliyyə riskləri** xüsusilə vacibdir. Müəssisənin fəaliyyətinin maliyyə riski, adətən, borc vəsaitlərinin müəssisənin öz vəsaitlərinə nisbəti ilə ölçülür. Nəticə nə qədər böyükdürsə müəssisə kreditordən daha çox asılıdır. Maliyyə riski də yüksəkdir, çünki kreditləşdirmənin məhdudlaşdırılması və ya dayandırılması, kredit şərtlərinin sərtləşdirilməsi adətən xammalın, materialın və s. yoxluğuna görə istehsalın dayanmasına səbəb olur.

Burada **sahibkar riski** xüsusi əhəmiyyət kəşb edir. Sahibkarlıq riskinin mənbələri və səbəbləri müxtəlif olur. Meydana çıxma mənbələrinə görə risk təsərrüfat, insan şəxsiyyəti ilə bağlı, təbii amillərlə şərtlənən risklərə ayrılır.

Baş vermə səbəblərinə görə riski gələcəyin qeyri-müəyyənliyinin, tərəfdaşın davranışının qabaqcadan bilinməməsinin, informasiya çatışmazlığının nəticəsi olan risklərə ayırmaq məqsədəuyğundur.

Bütün bu hallarda risk məlum mənada, nə olursa olsun, qərarın informasiya təminatının vəziyyəti ilə bağlıdır. Risk, bir qayda olaraq, müəyyən itkilər ehtimalı kimi ölçülür. Hər bir sahibkar özün üçün məqbul risk dərəcəsi təyin edir.

- **Risklərin azaldılması yolları**

Riskin səviyyəsini müəyyən etmək üçün adətən statistik, ekspert və kombinasiya olunmuş metodlardan istifadə edirlər. **Statistik metodun** məğzi ondan ibarətdir ki, bu və ya anoloji müəssisədə baş vermiş itkilərin və gəlirlərin statistikasi öyrənilir, konkret iqtisadi fayda

alınmasının miqdar və tezliyi müəyyən olunur və gələcəyə ehtimal edilən proqnozlar müəyyən olunur.

**Ekspert metodu** təcrübəli mütəxəssislərin rəylərinin Şəkil 2.26. Uğursuzluq məcmusunun emalı yolu ilə reallaşdırılır. Lakin praktika üçün nəticə etibarlı ilə ən səmərəli variant riskin müəyyən olunmasının statistik və ekspert metodlarının **kombinasiya** olunmuş üsuludur.

Riskin müəyyən olunması investisiya qərarları qəbul edilərkən xüsusilə vacibdir. Qeyri-müəyyənlik şəraitində investisiya layihələrinin seçimi çox halda riskin dərəcəsindən asılıdır. Qərar rəhbərin riskə fərdi meyilliyi, həmçinin firmanın yerləşdiyi konkret vəziyyətlə şərtləndirilir. Investisiya layihəsi seçərkən sahibkar yeni variantı başqa bir müəssisənin artıq qaydaya salınmış fəaliyyət növləri ilə qarşılıqlı əlaqədə nəzərdən keçirir. Riski azaltmaq məqsədilə elə malların (xidmətlərin) istehsalını seçmək lazımdır ki, onlara tələbat əks istiqamətdə dəyişsin, yəni bir mala tələbat artdıqda o biri mala tələbat azalsın və əksinə. Təəssüf ki, çox vaxt heç də bütün risklər azalmır. İş bundadır ki, sahibkarlığa böhran və ya tərəqqi, bank faizləri və sair amillər təsir göstərir. Belə haldan əmələ gələn riski azaltmaq olmur. Müəssisədə idarəetmə qərarların qəbulu riskin bütün növlərinin sıx əlaqələndirməsini tələb edir, lakin sahibkarın ən keyfiyyətli proqnozu müəssisənin özündən asılı olmayan gözlənilməz və qabaqcadan bilinməyən vəziyyətə görə iqtisadi toqquşmalara, müştərilərin zövqündəki dəyişikliklərə, rəqiblərin hərəkətinə, gözlənilməz hökumət qərarlarına görə gerçəkləşməsidir. Buna görə də əlverişsiz hadisənin baş verdiyi hal ehtiyat pul vəsaitlərinin, istehsal güclərinin, xammalın, hazır məhsulun köməyi ilə mənfi nəticələrin azaldılması üçün müxtəlif imkanlar nəzərdə tutulur. Proqnozlaşdırma və müəssisədəxili planlaşdırma, özünü sığortalama riskin bir hissəsinin başqa şəxsə və ya müəssisəyə ötürülməsi üzrə ixtisaslı işlərin hesabına real olaraq azaldılır.

Dünya praktikasında riskin azaldılmasının ən yaxşı üsulu investisiya qərarlarının savadlı seçimidir.

- **Riski öz üzərinə götürmək bacarığı**

Baxmayaraq ki, riski öz üzərinə götürməyə hazır olmaq davranış tərzidir, hesablanmış risk – təkmilləşdirilə bilən bir vərdəstdir. Sahibkarlar riskə getməmişdən əvvəl, öz ehtiyaclarını qiymətləndirməlidirlər. Risk tələb edən məsələnin həlli zamanı öz-özünə bu sualları verməlisən:

- ✓ Bu məqsəd risk etməyə dəyərmə?
- ✓ Məqsədə nail olunmasında ən böyük maneə hansıdır?

Bu suallara cavab vermək riskə getmə prosesinin mühüm tərkib hissəsidir. Bu suallara cavab vermədən riskli situasiyaya girişmək uğursuzluğa gətirib çıxara bilər. Həyatda olduğu kimi biznesdə də riskdən qaçmağın bir mənalı yolu yoxdur. Sahibkar riskə gedərkən, öz yeni qabiliyyətlərini aşkara çıxardır və öz şəxsi gələcəyini daha yaxşı idarə etmək təcrübəsi əldə edir.

Sahibkar zərurət qarşısında riski öz üzərinə götürərkən bir neçə amili nəzərə almalıdır. Bu amillər bunlardır:

- ✓ Riskli vəziyyətin təyin edilməsi;
- ✓ Riskli vəziyyətlərin qiymətləndirilməsi;
- ✓ Riskli vəziyyətdə səlahiyyət və məsuliyyət;
- ✓ Riskli vəziyyətdə dəyişikliklər.

**Riskli vəziyyətin təyin edilməsi:** Potensial nəticəsi məlum olmayan və obyektiv nöqtəyi-nəzərdən qiymətləndirilən iki və ya daha çox alternativlərdən birini seçmək zəruriyyəti olanda riskli vəziyyət yaranır. Riskli vəziyyət həm potensial uğurlara həm də potensial itkilərə səbəb olur. Nə qədər çox mümkün olan itkilər və (və ya) mümkün olan qazanc mövcuddursa, deməli bir o qədər də onlar böyük risklə bağlıdırlar. Riski öz üzərinə götürməyə hazır olanlar, potensial qazancı potensial itkilərlə tarazlaşdırmaqla səy göstərənlər, qeyri-müəyyən şəraitdə qərar qəbul edirlər.

**Riskli vəziyyətlərin qiymətləndirilməsi:** Riskli vəziyyətin qiymətləndirilməsi proseduru aşağıdakı addımlardan ibarətdir:

- ✓ Məqsədlər və vəzifələr təyin edilir;
- ✓ Alternativlər dürüst ifadə edilir;
- ✓ Məlumatlar toplanılır və alternativlərə təkrar baxılır;
- ✓ Risk minimuma endirilir;
- ✓ Seçilmiş alternativ qərar planlaşdırılır və həyat keçirilir.

**Riskli vəziyyətdə səlahiyyət və məsuliyyət :** Sahibkarlar o mənada lider sayılırlar ki, başqalarının hərəkətlərini öz məqsədinin əldə edilməsinə yönəldirlər. Komandanın təşkil olunması və məqsədin əldə edilməsi – məsuliyyət deməkdir. Sahibkarlar öz personalının fəaliyyəti üçün məsuliyyət daşmalıdırlar.

Səlahiyyət və məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi müəyyən risklərlə bağlıdır. Bunun həm müsbət, həm də mənfi cəhətləri var və sahibkarlar bununla barışmalıdırlar. Maksimum gəlir əldə etmək məqsədilə işçilər öz vəzifə və borclarını səmərəli yerinə yetirmək üçün müəyyən qədər səlahiyyətə və azadlığa malik olmalıdırlar.

**Riskli vəziyyətdə dəyişikliklər:** Əgər riskli vəziyyət yaranıbsa, o zaman yenidən risk etmək və etməmək məsələsi çox mühüm olur. Əgər sahibkar risk etməyi qərara alıbsa, o zaman aydın düşünülmüş plana əsasən iş görməlidir. İlkin planın iflasa uğrayacağı hal üçün alternativ planlar da işlənilməlidir. Belə alternativ planlar dəyişkən vəziyyətlərdə zəruri çevikliyi təmin edə bilər.

İşlənilmiş plan hərəkətə gətirilməlidir. Yalnız plan həyata keçirildikdən sonra sahibkar planla bağlı real riskləri başa düşə bilər.

Sahibkarların ağılı ilə risk etmək bacarığı aşağıdakılar sayəsində yüksəlir:

- ✓ Öz bilik və bacarıqlarından mümkün qədər çox istifadə etmək;
- ✓ Riskli vəziyyətləri real qiymətləndirmək;

- ✓ Dəqiq planlaşdırma və planları lazımi səviyyədə həyata keçirtmək.



### 2.6.2 Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- **Problemlı vəziyyət:** Fərz edək ki, siz sahibkarsınız və 4 işçinin çalışdığı (iki nəfər tam iş günü, iki nəfər tam olmayan iş günü çalışır) kiçik müəssisə çərçivəsində özünüzü müstəqil sürətdə işlə təmin etmişiniz. Sizin bütün işçiləriniz tam iş günü işləyən, tez-tez işə gecikən və həmişə də boş gün xahiş edən birisindən başqa qalanları məsul işçilərdir. Bu vəziyyət başqa işçilərlə etik münasibətlərdə problem yaradır.
- **Göstəriş:** aşağıda verilmiş Qərar qəbulətmə planına üç alternativ qərar və bu qərarların hər birinin üstünlükləri, nöqsanları və potensial nəticələri barədə məlumat yazın. Bu tapşırıq hər qrupa verilir. Hər bir qrup öz alternativ qərarının qiymətləndirilməsini plan üzrə aparır. Sonda qruplar hazırlanmış planı müzakirə edirlər.

#### Qərar qəbulətmə planı

Alternativ qərar	Potensial üstünlüklər	Potensial nöqsanlar	Qərarın potensial nəticələri
1			
2			
3			

Cədvəl 2.22 . Qərar qəbulətmə planı

- Dörd qrupa bölünün. Hər qrup müvafiq maliyyə, istehsal, kommertiya və sahibkarlıq risklərinə aid misallar hazırlasın. Misalları müzakirə edərək hər bir risk nümunəsini qiymətləndirin.
- Hər bir şagird "Risk" mövzusunda esse yazsın.
- "Riskin minimuma endirilməsinə və qoyulan məqsədə nail olunmasına köməklik edən insan və digər resurslar" mövzusunda şagirdlər arasında müzakirə aparın.
- Şagirdlərə belə bir riskli vəziyyət haqqında oxuyun. Məsələn, sizin etibarlı işiniz var, yaxşı maaş alırsınız və orta hesabla hər beş ildən bir xidməti vəzifədə irəliləmək ehtimalınız yüksəkdir və birdən sizin gələcəyi qeyri-müəyyən olan bir firma sahibi olmaq imkanınız yaranır, ancaq firmanın sahibi sizin ildə yekun qazancınızdan 50% çox pul qazanır. Bu firma çiçəklənən müəssisələr sırasında qala bilər, ancaq bir-iki il içində müflis də ola bilər. Siz seçim etməlisiniz. Orta və qabaqcadan məlum olan maliyyə və vəzifə ilə razılışib etibarlı iş yerinizi saxlayırsınız, ya da üzərinizə risk götürüb çoxlu maliyyə və başqa risk əldə etmək imkanını seçirsiniz.
- Öz alternativ qərarınızı qəbul edin. Qərarınızı müzakirəyə çıxardın və onun düzgün olduğunu əsaslandırın.



### 2.6.3. Qiymətləndirmə

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:

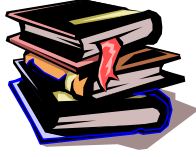
**"Qeyri-müəyyənlik və risk hallarında necə qərar qəbul edəcəyini təsvir edir"**

- Sahibkar müəssisəsinə aid olan problemlərin həll edilməsində qərarın qəbul edilməsini kimə tapşırıra bilər?
- Qərar qəbul edilməsi prosesin hansı addımları nəzərdə tutur?

- Risk nədir?
- Riskin hansı növləri var?
- Hansı yollarla risk minimuma endirilə bilər?
- Nə üçün risk vacibdir?
- Riski öz üzərinizə götürməyin nəticəsində nə əldə olunacaq?
- Məqsədinizə çatmağı və ya çatmamağınızı nə cür biləcəksiniz? Bu sualı cavablandıranda kəmiyyət göstəricilərindən istifadə edin.

## Təlim nəticəsi 3: İdeyaların necə həyata keçirilməli olduğunu göstərməyi bacarır

### 3.1.1 Yaradılan müəssisənin hüquqi məsələlərini təsvir edir



#### • Sahibkarlığın hüquqi bazası

Azərbaycanda sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi üçün kifayət qədər hüquqi baza yaradılmışdır. Vətəndaşların azad sahibkarlıq hüququ Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının 15-ci Maddəsində təsbit olunur. Konstitusiyanın 59-cu Maddəsində deyilir ki, “Hər kəs qanunla nəzərdə tutulmuş qaydada öz imkanlarından, qabiliyyətindən və əmlakından sərbəst istifadə edərək təkbəşinə və ya başqaları ilə birlikdə azad sahibkarlıq fəaliyyəti və ya qanunla qadağan edilməmiş digər iqtisadi fəaliyyət növü ilə məşğul ola bilər”. 1992-ci ildə qəbul olunmuş “Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununun 1-ci maddəsində deyilir ki,

“Sahibkarlıq fəaliyyəti şəxsin müstəqil surətdə, öz riski ilə həyata keçirdiyi, əsas məqsədi əmlak istifadəsindən, əmtəə satışından, işlər görülməsindən və ya xidmətlər göstərilməsindən mənfəət götürülməsi olan fəaliyyətdir”. Azərbaycan Respublikasında iqtisadiyyatın, o cümlədən sahibkarlıq fəaliyyətinin dövlət tənzimlənməsi siyasəti həyata keçirilir. İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin əsasını Vergi Məcəlləsi, Gömrük Məcəlləsi, Mülki Məcəllə və digər qanunvericilik aktları təşkil edir. Azərbaycan Respublikasında əmək münasibətləri Əmək Məcəlləsi ilə tənzimlənilir. Ölkəmizdə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə fiziki (hüquqi şəxs yaratmadan), yaxud hüquqi şəxs (kommersiya-hüquqi şəxs) kimi məşğul olmaq olar.



Şəkil 3.1. Biznesdə sahibkarlıq

#### • Müəssisə və onun təsnifatı

Müasir bazar iqtisadiyyatında, təsərrüfat fəaliyyəti müəssisələr tərəfindən həyata keçirilir. **Müəssisə** - mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ictimai tələbatın ödənilməsi və mənfəət əldə edilməsi məqsədilə məhsul istehsal edən, satan, müvafiq iş və xidmətlər yerinə yetirən hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfat subyektidir.

Müəssisələri bir neçə əlamətlərinə görə təsnifləşdirmək olar:

- Fəaliyyət sahəsinə görə.** Bu baxımdan, müəssisələr maddi istehsal (sənaye, kənd təsərrüfatı) və qeyri – maddi istehsal ( ticarət, sığorta, müxtəlif növ servis xidməti və s.), yəni xidmət sferasında fəaliyyət göstərirlər.
- Məhsul növlərinin sayına görə.** Bu əlamətə görə *ixtisaslaşmış*, yəni az sayda məhsul istehsal edən müəssisələr və *genişprofilli*, yəni çox sayda müxtəlif məhsullar istehsal edən müəssisələr mövcuddur.
- İxtisaslaşma səviyyəsinə görə.** Bu əlamətə əsasən, müəssisələri **3 qrupa** ayırmaq olar:
  - hazır məhsul istehsal edən müəssisələr (məsələn, avtomobil);
  - ehtiyat hissələri və müxtəlif detallar istehsal edən müəssisələr (məsələn, avtomobil üçün ehtiyat hissələri);
  - texnoloji prosesin müəyyən mərhələsini həyata keçirən müəssisələr (məsələn, polad üçün nəzərdə tutulan çuqun istehsalı).
- Miqyasına görə.** Müəssisənin miqyası onun işçilərinin sayı ilə müəyyən edilir. Bu əlamətə görə müəssisələrin 3 növü mövcuddur: iri, orta və kiçik müəssisələr. Qeyd etmək lazımdır ki, dünya ölkələrində müəssisələrin işçilərin sayına görə qruplaşdırılması çox müxtəlifdir.



Şəkil 3.2. Qatarların təmiri müəssisəsi



Şəkil 3.3 Supermarket

#### • Müəssisələrin hüquqi – təşkilati formaları

Azərbaycan Respublikasında yaradılan müəssisələrin hüquqi-təşkilati formaları Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsində təsbit edilmişdir. Hər bir hüquqi-təşkilati forma müxtəlif hüquqların və azadlıqların həcmi ilə fərqlənir və sahibkar öz fəaliyyətinə başlamazdan əvvəl özünə daha çox müvafiq olan formanı seçməlidir. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə fiziki (hüquqi şəxs yaratmadan), yaxud hüquqi şəxs kimi məşğul olmaq olar:

##### **Fiziki şəxs kimi:**

- Fərdi sahibkarlıq

##### **Hüquqi şəxs kimi:**

- Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyət
- Səhmdar Cəmiyyəti
- Kooperativ

Sahibkarlıq fəaliyyətinin həyata keçirilməsində, fiziki şəxslər, hüquqi şəxslərlə eyni hüquqlara malikdirlər.

**Fərdi sahibkarlıq** - fiziki şəxslərin gəlir əldə etmək məqsədi ilə hüquqi şəxs yaratmadan həyata keçirdikləri sahibkarlıq fəaliyyətidir. Fərdi sahibkarlıq fəaliyyəti - riskləri və məsuliyyəti öz öhdəsinə götürməklə, həmin şəxslərin mülkiyyətinə əsaslanır.

**Hüquqi şəxs** qanunla müəyyənləşdirilmiş qaydada dövlət qeydiyyatından keçmiş, xüsusi yaradılmış elə bir qurumdur ki, mülkiyyətində ayrıca əmlakı vardır, öz öhdəlikləri üçün bu əmlakla cavabdehdir, öz adından əmlak və şəxsi qeyri-əmlak hüquqları əldə etmək və həyata keçirmək, vəzifələr daşımaq, məhkəmədə iddiaçı və ya cavabdeh olmaq hüququna malikdir. Hüquqi şəxsin müstəqil balans olmalıdır. Hüquqi şəxslər, - bir fiziki və ya hüquqi şəxs tərəfindən, o cümlədən həm fiziki, həm də hüquqi şəxslərin iştirakı ilə yaradıla bilər. Hüquqi şəxslər kommersiya və qeyri-kommersiya olmaqla iki qrupa ayrılırlar: Fəaliyyətinin əsas məqsədi mənfəət götürməkdən ibarət olan bütün hüquqi şəxslər **kommersiya hüquqi şəxsləri sayılır**. Bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən təsis edilən, nizamnamə kapitalı nizamnamə ilə müəyyənləşdirilmiş miqdarda paylara bölünən cəmiyyət **Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyət (MMC)** adlanır. Cəmiyyətin iştirakçıları onun öhdəlikləri üzrə məsuliyyət daşımır və cəmiyyətin fəaliyyəti ilə bağlı zərər üçün qoyduqları mayaların dəyəri həddində risk daşıyırlar.

Nizamnamə kapitalı müəyyən sayda səhmlərə bölünmüş cəmiyyət **Səhmdar Cəmiyyəti** adlanır. Səhmləri yalnız təsisçilər arasında bölüşdürülən və onların əksəriyyətinin razılığı ilə satılan cəmiyyət **Qapalı Tipli Səhmdar Cəmiyyəti** adlanır. Səhmləri təsisçilərlə yanaşı kənar şəxslərə satıla bilən cəmiyyət **Açıq Tipli Səhmdar Cəmiyyəti** adlanır. Səhmdar Cəmiyyəti öz öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə və borclarına görə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşır. Səhmdarlar isə yalnız öz səhmləri həcmində məsuliyyət daşır. **Kooperativ** fiziki və hüquqi şəxslərin maddi və digər tələbatlarını ödəmək

məqsədlə onun üzvlərinin say və resurslarının könüllü birləşdirilməsi əsasında yaradılan və fəaliyyət göstərilən təsərrüfat subyektidir.

- **Müəssisənin qeydiyyatı**

Müəssisənin rəsmi qeydiyyatdan keçməsi, onun adının xüsusi reyestrə, yəni siyahıya salınmasını nəzərdə tutur. Azərbaycan Respublikasında 2008-ci il yanvarın 1-dən etibarən müəssisələrin dövlət qeydiyyatı "Bir pəncərə" sistemi vasitəsilə həyata keçirilir. Son illərin təcrübəsi göstərir ki, müəssisənin qeydiyyatdan keçirilməsi üçün ən sadə yol "Asan xidmət" məntəqələrində qeydiyyatdan keçməkdir. Burada sahibkarlara müəssisəni dövlət qeydiyyatından keçirmək üçün bütün məsləhət xidmətləri təklif edilir.

**Fiziki şəxslər** "Asan xidmət" məntəqələrində vergi orqanlarında qeydiyyata alınması üçün aşağıdakı sənədləri təqdim etməlidirlər:

- Fiziki şəxsin sahibkarlıq uçotu haqqında ərizə;
- Fiziki şəxsin şəxsiyyətini təsdiq edən sənədin əsli və surəti.

Hüquqi şəxslərin qeydiyyata alınması və bu zaman tələb olunan sənədlər haqqında daha ətraflı məlumatları <http://www.asan.gov.az/az/category/asan-xidmetler> internet sahifəsindən əldə edə bilərsiniz. Həmçinin, müəssisələrin qeydiyyatdan keçirilməsi üçün tələb edilən sənədlərin siyahısı və qeydiyyatdan keçmə prosedurları ilə Azərbaycan Respublikası Vergilər Nazirliyinin [www.taxes.gov.az](http://www.taxes.gov.az) İnternet portalında tanış ola bilərsiniz.

- **Vergi hüququ**

Vergi - dövlətin və bələdiyyələrin fəaliyyətinin maliyyə təminatı məqsədi ilə vergi ödəyicilərinin mülkiyyətində olan pul vəsaitlərinin özgəninkiləşdirilməsi şəklində dövlət büdcəsinə və yerli büdcələrə köçürülən məcburi, fərdi, əvəzsiz ödənişdir. Azərbaycan Respublikasında vergilərlə bağlı bütün məsələlər və qaydalar Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi ilə tənzimlənir.

Azərbaycan Respublikasında aşağıdakı vergilər müəyyən edilir və ödənilir:

**1. Dövlət vergiləri;**

Dövlət vergilərinə aşağıdakılar aiddir:

- ✓ fiziki şəxslərin gəlir vergisi;
- ✓ aksizlər;
- ✓ hüquqi şəxslərin əmlak vergisi;
- ✓ yol vergisi;
- ✓ mədən vergisi;
- ✓ sadələşdirilmiş vergi.

**2. Yerli vergilər (bələdiyyə vergiləri)**

Yerli vergilər (bələdiyyə vergiləri) aşağıdakılardır:

- ✓ fiziki şəxslərin torpaq vergisi;
- ✓ fiziki şəxslərin əmlak vergisi;
- ✓ yerli əhəmiyyətli tikinti materialları üzrə mədən vergisi;
- ✓ bələdiyyə mülkiyyətində olan müəssisə və təşkilatların mənfəət vergisi.

**Fiziki şəxslərin gəlir vergisi.** Fiziki şəxs tərəfindən maddəli işlə əlaqədar alınan gəlir - əmək haqqı, bu işdən alınan hər hansı ödəmə və ya fayda, o cümlədən əvvəlki iş yerindən, yaxud gələcək maddəli işdən alınan gəlirdir.

Fiziki şəxslərin aylıq gəlirindən aşağıdakı dərəcələrlə vergi tutulur:



Vergi tutulan aylıq gəlirin məbləği	Verginin məbləği
2500 manatadək	14 faiz
2500 manatdan çox olduqda	350 manat + 2500 manatdan çox olan məbləğin 25 faizi

**Cədvəl 3.1.** Verginin faizi

**Mənfəət vergisi.** Vergi ödəyicisinin gəliri (vergidən azad edilən gəlirdən başqa) ilə gəlirdən çıxılan xərci arasındakı fərq onun mənfəətidir. Mənfəətdən ödənilən vergiyə mənfəət vergisi deyilir. Mənfəət vergisinin dərəcəsi- müəssisənin mənfəətindən 22 faiz dərəcə ilə vergi tutulur.

**Əlavə dəyər vergisi ( ƏDV)** vergi tutulan dövriyyədən hesablanan verginin məbləği ilə verilən hesab-fakturalara və ya idxalda ƏDV-nin ödənildiyini göstərən sənədlərə müvafiq surətdə əvəzləşdirilməli olan verginin məbləği arasındakı fərkdir.

**ƏDV –nin dərəcəsi** hər vergi tutulan əməliyyatın və hər vergi tutulan idxalın dəyərinin **18 faizidir.**

Müəssisənin **əmlak vergisi** dedikdə müəssisənin balansında olan əsas vəsaitlərə görə hesablanıb ödənilən vergi başa düşülür. Əmlak vergisinin dərəcəsi – müəssisələr əsas vəsaitlərin orta illik qalıq dəyərindən 1% dərəcəsi ilə əmlak vergisi ödəyirlər.

**Torpaq vergisi.** Azərbaycan Respublikasının ərazisində mülkiyyətində və ya istifadəsində torpaq sahələri olan fiziki şəxslər və müəssisələr torpaq vergisinin ödəyiciləridir. Torpaq mülkiyyətçiləri və ya istifadəçiləri təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrindən asılı olmyaraq torpaq vergisinə cəlb olunurlar. Verginin dərəcəsi – kənd təsərrüfat torpaqlarının vergi dərəcələri torpaqların təyinatı, coğrafi yerləşməsi, keyfiyyəti nəzərə alınmaqla , şərti hallar əsasında torpaq sahəsinin hər bir hektarına görə hesablanır. Bir şərti qiyməti 6 qəpikdir.

**Sadələşdirilmiş vergi.** Aşağıda göstərilən şəxslər sadələşdirilmiş verginin ödəyicisi olmaq hüququna malikdir:ƏDV məqsədləri üçün qeydiyyatdan alınmamış və ardıcıl 12 aylıq dövrün istənilən ayında (aylarında) vergi tutulan əməliyyatların həcmi 200 000 manat və onadan az olan şəxslər;

- Vergi tutulan əməliyyatlarının həcmi ardıcıl 12 aylıq dövrün istənilən ayında (aylarında) 200 000 manatdan artıq olan ticarət və ( və ya) ictimai işə fəaliyyəti ilə məşğul olan şəxslər;
- Bina tikintisi fəaliyyəti ilə məşğul olan şəxslər (özünə məxsus və ya cəlb edilən vəsait hesabına əhalinin fərdi (şəxsi) ehtiyaclarını ödəmək və ya kommersiya məqsədləri üçün öz gücü ilə və ya müvafiq ixtisaslı peşəkar sifarişçi və ya podratçı cəlb etməklə bina tikdirən, habelə bu tikintinin və ya başa çatmış obyektin mülkiyyətçisi olan hüquqi və ya fiziki şəxslər).

Sadələşdirilmiş vergi, bu verginin ödəyicilərinin malların təqdim edilməsindən, işlərin görülməsindən, xidmətlərin göstərilməsindən əldə etdiyi vəsaitin məbləğindən ( ümumi hasilatın həcmindən) və satışdankənar gəlirdən aşağıdakı dərəcə ilə hesablanır:

- Bakı şəhərində - 4 faiz
- digər şəhər və rayonlarda, Naxçıvan MR-da - 2 faiz.

Sadələşdirilmiş vergi rüblük olaraq hesablanır və ödənilir. Hazırda mövcud qaylara uyğun olaraq il ərzində 4 dəfə hesabat verilir və vergi ödənilir.

Sadələşdirilmiş vergi ödəyiciləri digər vergilərin ödənilməsindən azaddırlar. Vergilərin hesablanması, vergi hesabatların verilməsi, vergilərin ödənilməsi qaydaları və təqvim haqqında [www.taxes.gov.az](http://www.taxes.gov.az) internet sahifəsində daha ətraflı məlumat almaq mümkündür. Vergi qanunvericiliyinin tələblərinə əməl etmədikdə sahibkarlara Vergi Məcəlləsinin müvafiq maddələri əsasında cərimələr və figər inzibati təsiretmə tədbirləri tətbiq edilir.

Fiziki şəxsin vergi uçotuna alınması ( yəni 10 rəqəmli vergi ödəyicilərinin eyniləşmə nömrəsi (VÖEN) və Nəzarət Kitabçası verilir) , “Asan İmza” Sim-kart üzrə Sertifikatların verilməsi qaydaları haqqında [www.taxes.gov.az](http://www.taxes.gov.az) İnternet səhifəsində daha ətraflı məlumat almaq mümkündür.

- **Əmək münasibətləri**

Azərbaycan Respublikasında əmək münasibətləri Əmək Məcəlləsi ilə tənzimlənir. Əmək Məcəlləsinin müvafiq hüquq normaları ilə əmək münasibətlərində işçilərin və işəgötürənlərin əmək, sosial, iqtisadi hüquqları və bu hüquqlarla bağlı müvafiq təminatların minimum səviyyəsi təsbit edilir.

**Əmək müqaviləsi.** Əmək müqaviləsi (kontraktı) - işəgötürənlə işçi arasında fərdi qaydada bağlanan əmək münasibətlərinin əsas şərtlərini, tərəflərin hüquq və vəzifələrini əks etdirən yazılı sənəddir. Əmək müqavilələri yazılı qaydada, hər bir tərəfə bir nüsxə verilməklə iki nüsxədə tərtib edilməlidir. Ümumi qaydaya görə əmək müqaviləsi elektron informasiya sistemində qeydiyyatdan alındıqdan sonra qüvvəyə minir. Tərəflərin razılığı ilə, müqavilə Əmək Məcəlləsi ilə müəyyən edilən şablon forma üzrə tərtib edilir.

Əmək müqaviləsinin bağlanması üçün aşağıdakı sənədlər lazımdır:

- şəxsiyyət vəsiqəsi və ya pasport;
- əmək kitabçası;
- dövlət sosial sığortası haqqında şəhadətnamə;
- təhsil, ixtisas haqqında sənəd;
- tibbi arayış (tələb olunarsa).

Əmək müqaviləsində aşağıdakı informasiya əks olunmalıdır:

1. tərəflər haqqında tam məlumat;
2. əmək funksiyası;
3. işin görülmə yeri;
4. əmək müqaviləsinin müddəti (müddətli və ya müddətsiz) və onun bağlanılma tarixi;
5. işin başlanma tarixi;
6. əmək şəraiti;
7. iş vaxtı və istirahət rejimi;
8. əməyin ödənilməsinin miqdarı və digər şərtlər;
9. tərəflərin hüquq və öhdəlikləri;
10. tərəflərin razılığı üzrə digər məlumatlar.

- **Əmək müqavilələrinin elektron qeydiyyatı**

Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2014-cü il 6 iyun tarixli 183 nömrəli qərarı ilə “Əmək müqaviləsi bildirişinin forması və onun elektron informasiya sistemində daxil edilməsi qaydaları, əmək müqaviləsi bildirişinin qeydiyyatdan alınması ilə bağlı işəgötürənə göndərilən məlumat forması, habelə qeydiyyatdan alınmış əmək müqaviləsi bildirişinin məlumatlarını real vaxt rejimində əldə etməklə bağlı Qaydalar” təsdiq edilmişdir. Əmək Məcəlləsinin 3-cü maddəsinə əsasən əmək müqaviləsinin bağlanması, ona dəyişiklik edilməsinin və ya xitam verilməsinin müvafiq icra hakimiyyəti orqanının elektron informasiya sistemində elektron qaydada qeydiyyatdan alınması məqsədi ilə işəgötürən tərəfindən həmin elektron informasiya sistemində elektron sənəd – yəni əmək müqaviləsi bildirişi daxil edilməlidir. Bunun üçün işəgötürənlərin və ya onların səlahiyyət verdiyi şəxslərin gücləndirilmiş elektron imzası olmalıdır. Əmək müqavilələrinin elektron qeydiyyatı [https://www.e-gov.az/az/ services](https://www.e-gov.az/az/services) internet portalı üzərindən həyata keçirilir.

- **Sosial sığorta**

**Sosial sığorta** - qanunla nəzərdə tutulmuş hallarda fiziki şəxslərin itirilmiş əmək haqlarının, gəlirlərinin və ya əlavə xərclərinin kompensasiya edilməsinə, habelə itirilməsinin qarşısının alınmasına yönəldilmiş təminat formasıdır. Azərbaycan Respublikasının "Sosial sığorta haqqında" Qanun u Azərbaycan Respublikasında sosial sığorta sahəsində münasibətləri tənzimləyir və sosial sığortanın hüquqi, iqtisadi və təşkilati əsaslarını müəyyən edir.

- **Məcburi dövlət sosial sığorta haqqı ödəyiciləri**

Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər məcburi dövlət sosial sığorta haqqının ödəyiciləri hesab olunurlar. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olub özü-özlərini sığorta edən fiziki şəxslər - əmək müqaviləsi (kontraktı) ilə işçi qüvvəsindən istifadə etməyərək fəaliyyətlərini müstəqil surətdə öz riski ilə həyata keçirən və əsas məqsədi mənfəət əldə edilməsi olan fiziki şəxslərdir. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olub əmək müqaviləsi (kontraktı) ilə işçi qüvvəsindən istifadə edən fiziki şəxslər sığortaedənlər hesab olunur.

- **Məcburi dövlət sosial sığorta haqqı**

Məcburi dövlət sosial sığortasında sığorta haqqı əmək ödənişinə (gəlirə) nisbətdə faizlə müəyyən edilir və sığortaedənin (olunanın) vəsaitləri hesabına ödənilir. Məcburi dövlət sosial sığorta haqqı:

- ✓ başqasını sosial sığorta edən şəxslər üçün - hesablanmış əməyin ödənişi fondunun və məcburi dövlət sosial sığortasına cəlb olunan digər gəlirlərin 22 faizi miqdarında;
- ✓ əmək müqaviləsi (kontraktı) ilə işləyənlər üçün - hesablanmış əmək haqqının 3 faizi miqdarında;

Ticarət və tikinti sahələrində sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər ölkə üzrə müəyyən olunmuş minimum aylıq əmək haqqının 50 faizi məbləğinin, digər sahələrdə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər isə 20 faizi məbləğinin:

- ✓ Bakı şəhərində 100 faizi,
- ✓ Sumqayıt və Gəncə şəhərlərində 90 faizi,
- ✓ respublika tabeli digər şəhərlərdə 80 faizi,
- ✓ rayon mərkəzlərində, digər şəhərlərdə və qəsəbələrdə 60 faizi,
- ✓ kənd yerlərində 50 faizi miqdarında məcburi dövlət sosial sığorta haqqı ödəyirlər.

Fərdi qaydada, sahibkarlıq (və ya əmək) fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər, qeyd olunan dərəcələrlə məcburi dövlət sosial sığorta haqqını özü-özləri üçün hesablayıb ödəməlidirlər. Əmək müqaviləsi (kontrakt) ilə işçi qüvvəsindən istifadə edən sahibkarlıq (və ya əmək) fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər işçilər üçün məcburi dövlət sosial sığorta haqqını əməyin ödənişinə nisbətdə bu Qaydalarla müəyyən edilmiş dərəcələrlə ödəyirlər.

Bir neçə fəaliyyət sahəsində, sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər, əsas fəaliyyət sahəsi üzrə bu Qaydalarla müəyyən edilmiş dərəcələrlə məcburi dövlət sosial sığorta haqqı ödəyirlər. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər tərəfindən, əsas fəaliyyət sahəsi ümumi hasilatın (malların təqdim edilməsindən, işlərin görülməsindən və xidmətlərin göstərilməsindən əldə olunan vəsaitin məbləği) həcminə nisbətdə (ən böyük xüsusi çəkiyə malik sahə əsas fəaliyyət sahəsidir) müəyyən edilir və bu barədə müvafiq təsdiqedicə sənəd DSMF (Dövlət Sosial Müdafiə Fondu) orqanına təqdim olunur.

Sığorta edənlər tərəfindən məcburi dövlət sosial sığorta haqlarının hesablanması və ödənilməsinin uçotu aparılmalıdır. Sığorta edənlər uçota alındığı DSMF orqanına hər rüb və hər il hesablanmış və ödənilmiş məcburi dövlət sosial sığorta haqqı və digər daxil olan məbləğlər barədə hesabat təqdim edirlər. Hər rüb üçün hesabat həmin rübdən sonra gələn birinci ayın 20-dən gec olmayaraq və hər rüb üçün ayrı-ayrılıqda DSMF orqanına təqdim edilməlidir. Aprelin, iyulun, oktyabrın və yanvarın 20-i iş günü olmayan dövrə təsadüf edərsə, hesabatın təqdim olunması müddəti ayın 20-dən sonra gələn birinci iş gününə qədər artırılır. İllik hesabat hər il üçün növbəti ilin mart ayının 1-nə

kimi təqdim edilməlidir. İcbari sosial sığortanın hesablanması və ödənilməsi haqqında siz **Dövlət Sosial Müdafiə Fondunun** <http://www.sspf.gov.az/view.php?lang=az&menu=376> səhifəsindən daha ətraflı öyrənə bilərsiniz.

Vergilərin, rüsumların ödənilməsi, məcburi dövlət sosial sığorta haqlarını ödəməkdən yayınma, maliyyə və sığorta qaydalarının pozulmasına görə sahibkar Azərbaycan Respublikasının İnzibati Xətalər Məcəlləsinin “Vergilərin, rüsumların ödənilməsi, maliyyə və sığorta qaydaları əleyhinə olan inzibati xətalər” haqqında 36-cı Fəslində nəzərdə tutulmuş inzibati tənbeh tədbirləri ilə cəzalandırılır.

- **Məhsulun və xidmətin sertifikatlaşdırılması**

Sertifikatlaşdırma latın sözü olub **“düzgün edilmişdir”** mənasını ifadə edir. Bu termin ilk dəfə Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatının (ISO) Sertifikatlaşdırma məsələləri üzrə komitəsi (SERTICO) tərəfindən formalaşdırılmışdır. Sertifikatlaşdırma termini 1982-ci ildə ISO/IEC 2 “Standartlaşdırma, sertifikatlaşdırma və sınaq laboratoriyalarının akkreditasiyası sahəsində ümumi terminlər və təyinlər” rəhbərlik sənədinə daxil edilmişdir. Bu sənədə görə **sertifikatlaşdırma** məmulatın və ya xidmətin müəyyən standartlara və ya normativ sənədlərə uyğunluğunun sertifikat və ya uyğunluq nişanı vasitəsi ilə təsdiqlənməsidir.

Sertifikatlaşdırmanın əsas məqsədi əhalinin həyatı, sağlamlığı, əmlak və ətraf mühit üçün təhlükəli olan məhsulun (proseslərin, xidmətlərin) buraxılmasının və satışının qarşısının alınması, istehlakçılara məhsulun (proseslərin, xidmətlərin) səriştəli seçilməsində kömək edilməsi, müəssisələrin və sahibkarların beynəlxalq iqtisadi, elmi-texniki əməkdaşlıqda və beynəlxalq ticarətdə iştirakı üçün şərait yaradılmasından ibarətdir. ISO/IEC 2 rəhbərlik sənədinə uyğun olaraq, sertifikatlaşdırma sahəsində aşağıdakı terminlər tətbiq olunur.

**Uyğunluğun sertifikatlaşdırılması** - lazımı qaydada eyniləşdirilmiş məhsulun, prosesin və xidmətin konkret standarta və ya normativ sənədə uyğun olduğuna zəmanətin 3-cü tərəf vasitəsilə yazılı təsdiqlənməsidir.

**Məcburi sertifikatlaşdırma** - xüsusi səlahiyyət verilmiş orqan tərəfindən məhsulların, proseslərin və xidmətlərin normativ sənədlərin məcburi tələblərinə uyğunluğunun təsdiqlənməsidir.

**Könüllü sertifikatlaşdırma** - istehsalçının (icraçının, satıcının, tədarükçünün), məhsulun istehlakçısının, həmçinin dövlət orqanlarının (sifarişçinin) təşəbbüsü ilə könüllülük əsasında keçirilən sertifikatlaşdırma.

**Uyğunluq haqqında məlumat** - tədarükçünün tam məsuliyyəti ilə məhsulun konkret standarta və ya digər normativ sənədə uyğun olması haqqında verilmiş məlumatdır.

Sertifikatlaşdırma prosesi bir neçə mərhələdən təşkil olunmuşdur:

- ✓ **Sertifikatlaşdırma üçün sifarişin verilməsi və bu sifarişin baxılması;** Sifariş, sertifikatlaşdırma üzrə orqanın nəzarət sistemində qəbul üçün müraciət formasıdır. Məhz sifarişin sertifikatlaşdırma üzrə orqanda qeydiyyatdan keçdiyi gün sertifikatlaşdırma proseduru başlanmış hesab edilir.
- ✓ **Müqavilənin bağlanması;** Sertifikatlaşdırma zamanı Sifarişçi, sonradan sertifikatın verilməsi üzrə qərar qəbul edəcək sertifikatlaşdırma orqanı (“AZSERTCENTER” MMC) ilə müqavilə imzalayır. Müqavilə eyni hüquqi qüvvəyə malik iki nüsxədə tərtib edilir. Biri Sifarişçidə, digəri isə sertifikatlaşdırma üzrə orqanda (“AZSERTCENTER” MMC) qalır.
- ✓ **Formaların doldurulması və istehsalın/emalın təsvir olunduğu sənədlərin çatdırılması;** Sifarişçi məhsulun istehsalında tətbiq olunan bütün prosesləri və metodları əks etdirən sənədləri təqdim edir və müvafiq formaları doldurur. Prosedurun xüsusiyyətlərindən biri də odur ki, bütün lazımi sənədlər əvvəlcədən müəyyən olunmuş müddətdə təqdim olunmalıdır. Təqdim olunmuş məlumatların uyğunluğunun və tamlığının yoxlanılması məqsədilə sertifikatlaşdırma üzrə orqan sənədlərin dövrü qiymətləndirməsini aparır. Qiymətləndirmə zamanı mənfi nəticə əldə olunan halda Sifarişçiyə bütün çatışmazlıqlar və uyğunsuzluqlar barədə məlumat verilir və onları düzəldib yekun sənədləri təqdim etməsi üçün

imkan yaradılır. Sertifikatlaşdırma prosesi dövlətimiz tərəfindən yaradılmış hüquqi-normativ baza əsasında aparılır.



### 3.1.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- Sahibkarlığın inkişafı üçün Azərbaycan Respublikasının qəbul etdiyi qanunları ilə tanış olun və sinifdə müzakirə təşkil edin.
- Sahibkarlığın inkişafı üçün qəbul olunan dövlət qanunlarının siyahısını yazın.
- Əlavə informasiya mənbələrindən “Müəssisə və onun təsnifatı” mövzusunda təqdimat hazırlayın.
- Əlavə informasiya mənbələrindən “Hüquqi şəxslərin hüquqları və vəzifələri” mövzusunda əlavə material toplayıb müzakirə üçün suallar siyahısını hazırlayın. Hazırladığınız suallar üzrə müzakirə aparın.
- “Asan xidmət” məntəqlərin birinə müraciət edin və vergi orqanlarında müəssisənin qeydiyyatı alınması üçün lazım olan sənədlərin siyahısını əldə edin. Sonra siyahıda olan sənədləri hansı dövlət orqanlarından əldə etmək qaydalarını dəqiqləşdirin. Öyrəndikləriniz məlumatlardan təqdimat hazırlayın.
- Dərsə vergi orqanlarından vergi mütəxəssisi dəvət olunsun. Lövhədə 3 sütundan ibarət cədvəl qurulur və Bilirəm /İstəyirəm bilim / Öyrəndim kimi bölmələri qeyd olunur. Dövlət vergiləri ilə bağlı biliklərinizi birinci sütunda qeyd edin. Dövlət vergiləri ilə bağlı bilmək istədiklərinizi isə ikinci sütuna yazın. Dərsin sonunda isə vergi mütəxəssisindən mövzu ilə bağlı əldə etdiyiniz bilikləri üçüncü sütuna yazın.
- [www.taxes.gov.az](http://www.taxes.gov.az) internet portalına daxil olun 10 rəqəmli vergi ödəyicilərinin eyniləşmə nömrəsi (VÖEN) və Nəzarət Kitabçası verilməsi haqqında ətraflı məlumat toplayın, təqdimat hazırlayın. Təqdimatınızı müzakirə edin.
- “Asan İmza” Sim-kart üzrə Sertifikatların verilməsi qaydaları haqqında [www.taxes.gov.az](http://www.taxes.gov.az) internet sahifəsində daha ətraflı məlumat toplayın, təqdimat hazırlayın. Təqdimatınızı təqdim edin və müzakirə edin.
- Əmək Məcəlləsində işçilərin və işəgötürənlərin əmək, sosial, iqtisadi hüquqları haqqında təqdimat hazırlayın və təqdim edin.
- [https://www.e-gov.az/az/ services](https://www.e-gov.az/az/services) internet portalına daxil olun. Onun üzərindən Əmək müqaviləsinin elektron qeydiyyatının həyata keçirilməsi qaydalarını müstəqil öyrənin.
- Sahibkar – mentorun köməyi ilə öyrəndiyiniz qaydaları həyat keçirin.
- Şərti olaraq açmaq istədiyiniz müəssisədə işçilərin sosial sığortasını hesablayın. Əldə etdiyiniz rəqəmləri biznes planın müvafiq bölməsində əks etdirin.
- DSMF-un elektron sahifəsinə daxil olun və ordan əldə olunan məlumatlardan esse yazın.
- Məhsulun və xidmətlərin sertifikatlaşdırılması prosesini rol oyunu ilə nümayiş edin.



### 3. 1.3. Qiymətləndirmə

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:

**“Yaradılan müəssisənin hüquqi məsələlərini təsvir edir”**

- Dövlətimiz sahibkarlığın inkişafı üçün hansı qanunları qəbul edib?

- Müəssisə dedikdə nə anlayırsınız?
- Müəssisnin təsnifatı haqqında danışın.
- Fərdi sahibkarlıq nədir?
- Hüquqi şəxslər kimdir ?
- Qapalı Tipli Səhmdar Cəmiyyəti nə deməkdir?
- Açıq Tipli Səhmdar Cəmiyyətində təsisçilər səhmlərini kimə sata bilirlər?
- Müəssisənin qeydiyyatı deyəndə nə başa düşürsünüz?
- Fiziki şəxs kimi qeydiyyatdan keçmək üçün hansı sənədlər lazımdır?
- Müəssisəni nə üçün qeydiyyatdan keçirtmək lazımdır. Kommersiya müəssisələrinin başqa növ müəssisələrdən fərqi nədir?
- Sahibkarın müəssisədə yerinə yetirdiyi rollar
- Vergi nədir?
- Azərbaycan Respublikasında hansı vergilər ödənilir?
- Sadələşdirilmiş verginin dərəcəsi nə qədərdir?
- ƏDV neçə faizlə tutulur?
- Torpaq vergisinin ödəyiciləri kimlərdir?
- Əmlak vergisi dedikdə nə nəzərdə tutulur?
- VÖEN nədir?
- “Asan İmza” Sim –kart üzrə sertifikat nədir?
- Azərbaycan Respublikasında əmək münasibətləri dövlətin hansı sənədlə tənzimlənir?
- Əmək müqaviləsi nə üçün lazımdır?
- Əmək müqaviləsində hansı informasiya əks olunmalıdır?
- Əmək müqaviləsini bağlamaq üçün hansı sənədlər tələb olunur?
- Sosial sığorta nədir?
- Azərbaycan Respublikasında sosial münasibətlər hansı qanunla tənzimlənir?
- Məcburi sosial sığortanı kim ödəyir?
- Məcburi sosial sığorta haqqının məbləğinə aid məlumat verin.
- Məcburi dövlət sosial sığorta haqları üzrə hesabat hansı orqana təqdim olunur?
- Sertifikatlaşdırılma nədir?
- Sertifikatlaşdırılmanın əsas məqsədini izah edin.
- Sertifikatlaşdırılma prosesinin aparılması qaydalarını açıqlayın.
- Sertifikatlaşdırılmanın hansı növləri var?

### 3.2.1. Sahibkarlıq prosesində başqaları ilə necə effektiv işləyəcəyini təsvir edir



- **Tədarükçülərin seçilməsi**

Tədarükçülər - sahibkarların mühüm kontragentləridir, çünki onlar iş adamlarına hədsiz kömək göstərirlər. Tədarükçülər istehsal üçün lazım olan xammal, avadanlıqlar və s. satan müəssisələrdir. Tədarükçülər adətən öz malını müəssisəyə kreditə verirlər. Müəssisə xammal məlumatını kiçik partiyalarla ala bilir və bu halda müəssisənin pulu əmtəə-mal dəyərlərilə bağlanmır. Tədarükçülər texniki məsələlər, bazar dəyişiklikləri və yeni məhsullarla bağlı məsləhətlər verə bilirlər. Sahibkarlar elə tədarükçüləri seçməlidirlər ki, onlar daha faydalı məsləhətlər versin, etibarlı xammalla təmin etsin və maliyyə məsələlərinin nizama salınmasında daha rəğbətli olsunlar.

Tədarükçülərdən xammal əldə edəndə sahibkarlar aşağıdakı spesifik qaydalara əməl etməlidirlər:

**Addım 1. Müəssisənizin tələbatlarını araşdırın.** Siz biləcəksiniz sizin alıcılarınız kimlər olacaq və onlar hansı malları almaq istəyəcəklər. Potensial alıcıların arzuları sizə aşağıdakı qeyd olunanları müəyyən etməyə köməklik edəcək:

- ✓ İstehsal üçün sizin müəssisənizə hans material və avadanlıqlar tələb olunur;
- ✓ Sonradan alıcılara satmaq üçün tədarükçülərdən hansı hazır mallar alınmalıdır;
- ✓ İstehsal üçün lazım olan mal-əmtəə dəyərlərinin hər bir növündən hansı miqdarda alınmalıdır;
- ✓ Tələb olunan miqdarda xammal və materiallar üçün tədarükçülərə nə qədər pul verilməlidir;
- ✓ Müəssisə tədarükçülərdən xammal və materialları hansı konkret vaxtlarda götürməlidir.

**Addım 2. Potensial tədarükçüləri müəyyənləşdirin.** Yəni sizə lazım olan xammal, avadanlıqlar və materiallar hansı tədarükçü tərəfindən satılır.

**Addım 3. Tədarükçülərlə əlaqə yaradın və onlardan yazılı şəkildə təkliflər alın.** Şəxsən ofisə getməklə, zəng etməklə tədarükçü ilə əlaqə saxlayın və ondan aşağıdakı verilmiş suallara yazılı formada (yəni ofertanı) təqdim edilməsini istəyin. Əgər sizinlə tədarükçü arasında mübarizə yaranarsa , ofertanın yazılı şəkildə təqdim edilməsi məsələnin həllini asanlaşdırmağa kömək edər.

**Addım 4. Ən yaxşı tədarükçüləri seçin.** Müxtəlif tədarükçülərin ofertasından istifadə etməklə yaxşı təklifləri aydınlaşdırmaq məqsədilə təqdim olunan şərtləri müqayisə edin. Oferta – sizin tədarükçüyə verdiyiniz sualların cavabıdır. Siz tədarükçüyə aşağıdakı kimi suallar verə bilərsiniz:

- ✓ Tədarükçüdə sizin üçün lazımı miqdarda və lazımı keyfiyyətdə xammal varmı?
- ✓ Alışın minimum həcmi nə qədərdir?
- ✓ Hesablaşmanı nağd aparmalısınız, yoxsa malları kreditlə götürə bilərsiniz?
- ✓ Hansı maksimum kredit məbləğində kredit verə bilərsiniz?
- ✓ Hansı güzəştə əldə edə bilərsiniz?
- ✓ Ödənişi nə vaxt həyata keçirməlisiniz?
- ✓ Tədarükçü malın birbaşa sizin müəssisənizə çatdırılmasını təmin edəcəkmi?

Ofertada tədarükçü xammal, material və avadanlıqlar, qiymət, ödəniş şərtləri, çatdırılma və başqa şərtlərlə bağlı ətraflı məlumat verir. Həmin ofertaları öyrəndikdən sonra sahibkar müəssisəsi üçün ən yaxşı tədarükçünü seçir.

**Addım 5. Mal sifariş edin.** Xammal və materialları mütləq yazılı şəkildə sifariş edin. Sifariş edilən malın miqdarını diqqətlə ölçüb –biçin.

**Addım 6. Malın çatdırılmasının doğruluğunu yoxlayın.** Sifarişinizi aldıqdan dərhal sonra onu yoxlayın. Adətən tədarükçülər xammal və ya materiallarla birlikdə nəqliyyat qaimə - fakturasını da göndərirlər. Bu qaimə-faktura çatdırılmış mal haqqında ətraflı məlumatı əhatə edir. Tədarükçü sizdən malın çatdırılmasını təsdiq etməyiniz üçün bu sənədə qol çəkməyinizi tələb edir. Bəzi tədarükçülər nəqliyyat qaimə-fakturası əvəzinə hesab-faktura göndərirlər. Alınan sifarişlə hesab-faktura arasındakı uyğunluğu yoxlayın. Əgər siz tədarükçüdən xammal və materialları götürürsünüzsə anbarı tərk etməzdən əvvəl malların növünü və keyfiyyətini yoxlayın və ya hesab - fakturadakı məlumatları yoxlayın. Sifariş edilmiş hər şeyin vaxtında çatdırılmasına nəzarət edin. Çatışmazlıqları aradan qaldırmayınca qaimə-fakturaya və ya hesab – fakturaya imza atmayın.

**Addım 7. Hesab–fakturanın düzgün doldurulmasını yoxlayın.** Hesab–fakturanı yoxlayın , çünki o, alınan malların dəqiq siyahısını əks etdirir və ödəmənin şərtlərini müəyyənləşdirir.

Əmin olun ki, hesab düzgün yazılıb. Əgər siz malı kreditə almısınızsa, hesab-fakturadakı məlumatları nəqliyyat qaimə-fakturasındakı məlumatlarla müqayisə edin. Bu sənədlərdə mal və materialların siyahısı üst-üstə düşməlidir . Əmin olun ki, pul verdiyiniz hər mal sizə çatdırılıb. Qiymətlərin və cəmi məbləğin düzgün olub olmadığına əmin olun. Əgər hesab düzgün yazılmayıbsa, dərhal bu barədə tədarükçüyə xəbər verin və məsələnin ən yaxşı həlli yolunu müəyyənləşdirin.

**Addım 8. Tədarükçüyə pul ödəyin.** Ödənişi çek və ya nağd pulla həyata keçirin. Qəbz almağı unutmayın.

- **Satışın idarə olunması**

Sahibkarlar bilməlidirlər ki, satışın təşkil olunması bir sənətdir və biznesdə müvəffəqiyyət qazanmaq üçün onlar bazarda öz mallarını (xidmətlərini) səmərəli satmağı öyrənməlidirlər. Uğurlu satıcı keyfiyyətləri satış prosesinin idarə olunmasında mühüm rol oynayır. Bu keyfiyyətlər bunlardır:

- ✓ Nəticə əldə edilməsinə yönəldirlər;
- ✓ Güclü əsaslandırma xüsusiyyətləri var;
- ✓ Özlərinə inamlıdırlar;
- ✓ Peşələrinə uyğun xarici görkəmləri var;
- ✓ Vicdanlıdırlar;
- ✓ Etibarlıdırlar;
- ✓ Satdıqları malı yaxşı tanıyırlar;
- ✓ Diqqətlə qulaq asmağı bacarırlar;
- ✓ Ruh yüksəkliyinə malikdirlər;
- ✓ Xoş xasiyyətlidirlər;
- ✓ Ünsiyyətə girməyi bacarırlar;
- ✓ Mehribandırlar;
- ✓ Xoş rəftarlıdırlar.

Satmaq - bacarığı ünsiyyətə girmək bacarığı - deməkdir. Təsəvvür edin ki, siz satıcısınız. Mal satan zaman siz əslində potensial müştəriyə özünüz haqqında, təklif etdiyiniz mal (xidmət) haqqında məlumat verirsiniz. Bu prosesə aşağıda verilmiş addımların ardıcılığı kimi baxmaq olar və bu addımların hər biri daha yüksək səviyyəli ünsiyyətlə bağlıdır.

**Addım 1.** Potensial alıcıya müraciət edin, özünüzü və müəssisənizi təqdim edin.

**Addım 2.** Potensial alıcı ilə görüşməyinizin səbəbini izah edin.

**Addım 3.** Təklif etdiyiniz malı və ya xidməti göstərin və ya təsvir edin.

**Addım 4.** Potensial alıcı üçün mal və ya xidmətin necə faydalı ola biləcəyini nümayiş etdirin.

**Addım 5.** Satışın vaxtını və şərtlərini razılaşdırın

**Addım 6.** Potensial alıcıdan xahiş edin ki, malın alınması və ya xidmətlərlə bağlı qərar qəbul etsin.

Səmərəli ünsiyyət kimi satış prosesi elə ikitərəfli prosesdir. Siz bir tərəfdən sualları vermək üçün kifayət qədər bacarıqlı olmalısınız, digər tərəfdən alıcının tələb və maraqlarını aydınlaşdırmaq üçün yaxşı dinləyici olmalısınız.

Siz öz inandırma və ünsiyyət üsulunuzu potensial alıcının səciyyəvi xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırmalısınız. Bunlardan başqa sahibkar satış prosesi zamanı bunları bacarmalıdır:

- ✓ Alıcıların diqqətini cəlb etmək;
- ✓ Alıcıların tələblərini, arzularını, problem və məqsədlərini öyrənmək;
- ✓ Bu tələbləri ödəyən mal və ya xidmətləri təqdim etməyi bacarmaq;
- ✓ Alış-veriş zamanı qarşıya çıxan problemləri həll etmək;
- ✓ Potensial müştərilərin işlərinin necə getdiyindən xəbər tutmaq.

Biznesin növündən asılı olmayaraq sahibkar diqqətini yalnız məhsul istehsalına və ya xidmətə deyil, həm də mal və xidmətlərin satılmasına yönəltməlidir. Onlar harada olduqlarından asılı olmayaraq həmişə özlərinin yaxşı satıcı imicini qoruyub saxlamalıdırlar.

- **Yardım və dəstək mənbələri**

Sahibkar yardım və dəstək mənbələrini müəyyən etməklə yanaşı o mənbələri necə əldə etməyi bacarmalıdır. Bunları bacarılanda sahibkar mühüm qərarlar verə biləcək. Sahibkar yardım almaq üsullarını bilməlidir. Bu üsullar aşağıdakılardır:

- ✓ Şəxsi əlaqələr
- ✓ Müşahidə
- ✓ Müsahibə
- ✓ Birbaşa yazışmalar
- ✓ Mütaliə



Sahibkara yardımı kimlər təmin edə bilər?

**Sahibkarın işçiləri.** Sahibkarların yalnız bəziləri hər şeyi sərbəst edə bilirlər, onların çoxlarına gündəlik iş problemlərinin həllindən azad olmaq üçün yüksək ixtisaslı kadrlar lazımdır. Bununla yanaşı onların strateji məsələlərin həlli üçün boş vaxtları qalmış olur. Müəssisədə işləyən işçilər biznesdə rast gəlinən konkret problemlərin həlli üçün cavab tapa bilirlər. Məsələn, sahibkarlar məhsulun vitrində yerləşdirilməsi üsulları və ya alıcıların tələbatları haqqında öz işçilərindən məsləhət və ya kömək istəyə bilərlər. İşçilər onların fikir və təkliflərinin layiqincə qiymətləndiriləcəyinə inandıqları təqdirdə qiymətli məsləhətlər verə bilərlər.

**Alıcılar.** Bu insanlar aldıkları məhsul və xidmətlər haqqında konkret informasiya verə bilərlər. Alıcılar müntəzəm olaraq sorğuya cəlb olunmalıdır. Çünki, məhz onlar müəssisənin işgüzar əməliyyatlarının zəif və güclü tərəfləri haqqında əla informasiya mənbələridir.

**Təchizatçılar.** Nəzarə etsək ki, bir çox təchizatçıların (xammal və materialları satan müəssisələr) müvəffəqiyyəti onların məhsulla təmin etdikləri müəssisələrin uğurundan asılıdır, deməli onlar özləri müəssisənin uğurla fəaliyyət göstərməsində bilavasitə maraqlıdırlar. Təchizatçıların çoxu idarəetmə qərarlarına dair qiymətli məsləhətlər verə bilərlər. Belə ki, öz bizneslərinin xüsusiyyəti ilə əlaqədar olaraq, onlar digər inkişaf edən müəssisələrinin işləmə prinsiplərini izah etməyi bacarmalıdırlar, həmçinin sizin müəssisənizin daha məhsuldar işləməsi üçün təkliflər irəli sürməlidirlər.

**Digər müəssisələrin sahibləri.** Müəssisələrin çoxlarının üzləşdikləri problemlər demək olar ki, oxşardır və müəssisə sahibləri adətən bu problemlərin həlli məsələlərini bir-biriləri ilə müzakirə etməkdən çəkinmirlər. Biznesin rəqabətlik təbiəti vaxtaşır bu cür açıq fikir mübadiləsinin aparılmasına maneçilik törədə bilər. Əgər, müəssisələr bir-birindən asılı deyil və onların arasında eyni alıcıların əldə olunması üçün rəqabət aparılmırsa, yalnız bu halda müəssisə rəhbərləri onların hər ikisi üçün eyni olan problemlərin həllinə dair fikir mübadiləsinin aparılmasında maraqlı ola bilərlər. Bununla da bütün müəssisə sahibləri bu cür qarşılıqlı əməkdaşlıqdan fayda götürə və öz işgüzar əməliyyatlarının məhsuldarlığını artırma bilərlər.

**Məsləhətçilər.** Məsləhətçilər birbaşa və dolayısı köməklik göstərə bilərlər. Bizneslə mövcud olan problemlərin həlli zamanı məsləhətçi tərəfindən istifadə olunan yanaşma və metodlara xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Gələcək problemlərin həlli üzərində çalışarkən siz məsləhətçinin davrandığı kimi hərəkət edə, həmçinin analoji üsullardan istifadə edə bilərsiniz.

**Sahibkarlığa dövlət dəstəyi.** Yeni fəaliyyətə başlayan sahibkarlara, kiçik və orta müəssisələrə hökumət tərəfindən büdcədən birbaşa maliyyələşmə ayrılır. Azərbaycanda büdcədən **birbaşa maliyyələşmə** siyasəti güzəştli kreditlərin, subsidiyaların verilməsi yolu ilə, **dolaylı maliyyələşmə** isə vergi güzəştlərinin tətbiq edilməsi ilə həyata keçirilir. Məsələn, Azərbaycanda kənd təsərrüfatı sahəsində və kənd təsərrüfatı məhsullarının emalı ilə məşğul olan sahibkarlıq subyektləri “Kənd təsərrüfatı məhsulları istehsalçılarına müddətli vergi güzəştlərinin verilməsi haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununa əsasən (<http://www.president.az/articles/10511>) vergi ödənişlərindən azad ediləblər (torpaq vergisindən başqa). Bundan başqa, hökumət taxılçılıq, pambıqçılıq və tütünçülük məşğul olan sahibkarlara gübrə və yanacaq almaq üçün subsidiyalar, lizinq yolu ilə güzəştli şərtlərlə kənd təsərrüfatı texnikası, damazlıq və südlük mal-qara verilməsini həyata keçirir. Kənd təsərrüfatı sahəsində çalışan fermerlər üçün ayrılan subsidiyalar haqqında ətraflı məlumatı Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin internet sahifəsindən əldə edə bilərsiniz: <http://agro.gov.az/subsiyalar> Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olanlar üçün Sahibkarlığa Milli Kömək Fondu (SKMF) güzəştli şərtlərlə kreditlər təklif edir. Belə ki, sahibkarlıq subyektlərinə SKMF vəsaitlərindən aşağıdakı hədlərdə güzəştli kredit vəsaiti verilə bilər:

- ✓ 5 000 manatdan 50 000 manatadək - kiçik həcmli kreditlər;
- ✓ 50 001 manatdan 500 000 manatadək - orta həcmli kreditlər;
- ✓ 500 001 manatdan 10 000 000 manatadək böyük həcmli kreditlər.

Fondun güzəştli kreditlərinin müddətləri aşağıdakı kimi müəyyən edilmişdir:

- ✓ kiçik həcmli kreditlər üçün - 3 (üç) ilədək;

- ✓ orta həcmli kreditlər üçün - 5 (beş) ilədək;
- ✓ böyük həcmli kreditlər üçün - 10 (on) ilədək.

SKMF sahibkarlıq subyektlərinin kreditləşməsinə müvəkkil banklar vasitəsi ilə, həyata keçirir. Müvəkkil kredit təşkilatlarının SKMF-in kreditlərinə tətbiq etdiyi illik faiz dərəcəsinin ən yüksək həddi cəmi kredit məbləğinin 6 faizini təşkil edir. SKMF müvəkkil bankları, kreditlərin verilmə mexanizmi, tələb olunan sənədlər haqqında daha ətraflı məlumatı SKMF-in rəsmi internet sahifəsindən əldə edə bilərsiniz (<http://anfes.gov.az>).

Bundan başqa, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən kommersiya bankları sahibkarlara kommersiya kreditləri təklif edir. Lakin, bu halda bankdan asılı olaraq kreditin verilməsi şərtləri dəyişə bilər. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən kommersiya bankları haqqında <http://banker.az/> bankların kataloqu/ sahifəsindən ətraflı məlumat ala bilərsiniz.



### 3.2.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- Tədarükçülərin seçilməsi prosesinin rolu – oyununu canlandırın.
- Qruplara bölünün. Satışın idarə olunması prosesinin addımlarını müzakirə edin və ümumi nəticə çıxarın.
- Sahibkara yardım göstərə biləcək hər bir tərəfi (sahibkarın işçiləri, alıcılar, təchizatçılar, digər müəssisələrin sahibləri, məsləhətçilər) bir sinif yoldaşınız təmsil etsin. Siz potensial sahibkar kimi onlarla birgə oyun oynayın. Oyunun məqsədi bir-birinizlə əlaqə yaratmağı, yardım istəməyi və yardım etməyi nümayiş etdirməkdən ibarətdir.
- Əlavə informasiya mənbələrindən Sahibkarlığa Milli Kömək Fonduna müraciət qaydalarını araşdırın və verilən güzəştlər haqqında təqdimat hazırlayın. Təqdimatınızı sinif qarşısında təqdim edin.



### 3.2.3. Qiymətləndirmə

Öyrənmə prosesinə bağlı olan qiymətləndirmə meyarı:

**“Sahibkarlıq prosesində başqaları ilə necə effektiv işləyəcəyini təsvir edir”**

- Tədarükçü kimdir?
- Ən yaxşı tədarükçünü necə seçərsiniz?
- Hansı səbəblə sahibkar özü həmişə satıcı rolunda iştirak edir?
- Satışı idarə etmək üçün sahibkar nəyi bilməlidir?
- Yardım almaq üsullarını sadalayın.
- Sahibkarlara yardım və dəstəyi kim təmin edə bilər?
- Hansı səbəbdən dövlət sahibkarlara dəstək olur?
- Sahibkar müəssisəsinə aid olan problemlərin həll edilməsində qərarın qəbul edilməsini kimə tapşırıla bilər?
- Dövlət hansı səbəbdən sahibkarlığa kredit verməklə köməklik edir?
- Kreditlərin müddətləri haqqında nə deyə bilərsiniz?
- Kreditlərin həddləri haqqında məlumat verin.
- Sizin fikrinizcə verilən kreditləri doğruldanda güzəştli hesab etmək olarmı?

### 3.3.1. Biznes planın hazırlanmasından sonra atılacaq addımları müəyyən edir



- **Biznes planın qiymətləndirilməsi**

Bu mövzuda siz biznes planınızın və müəssisənin açılmasına hazırlığınızın səviyyəsini qiymətləndirəcəksiniz. Bundan sonra siz öz işinizi açıb-açmamağa qərar verə bilərsiniz. Biznes planınızın qiymətləndirmə prosesi iki hissədən ibarətdir:

1. qiymətləndirmə üçün tərtib olunan sualları cavablandırmaq ;
2. cavabların sayını hesablamaq;
3. hesablamanın nəticəsinə uyğun qərar vermək.
4. Birinci hissədə qiymətləndirmə üçün tərtib olunan suallar siyahısı ilə tanış olun. **“Bəli”** və **“Xeyr”** cavablarını qeyd edin. Cavab verməkdə çətinlik çəksəniz “xeyr” cavabını seçin:

Otuz açar sual	Bəli	Xeyr
1. Satacağınız məhsul və ya xidmətləri özünüz üçün müəyyənləşdirmisiniz?		
2. Texniki təchizata görə kimin cavabdeh olacağını bilirsiniz?		
3. Müştərilərinizin kim olacağını bilirsiniz?		
4. Onların tələb və ehtiyclarını bilirsiniz?		
5. Bəzi potensiallı müştərilərinizdən biznes ideyanız haqqında nə düşündüklərini soruşmuşsunuz?		
6. Gələcək rəqiblərinizi tanıyırsınız?		
7. Rəqiblərinizin təklif etdiyi qiymətləri bilirsiniz?		
8. Təklif edəcəyiniz qiymətləri təyin etmisiniz?		
9. Müəssisəniz üçün müvafiq yer tapmışınız?		
10. Məhsul və xidmətlərinizin satış üsulunu müəyyənləşdirmisiniz?		
11. “Sarafan radiodan” ən yaxşı şəkildə necə istifadə etməyi bilirsiniz (bir nəfərdən eşitdiyini dərhal başqasına çatdırmaq )?		
12. İstifadə edəcəyiniz reklam formasını müəyyənləşdirmisiniz?		
13. Reklam xərclərini hesablamısınız?		
14. Neçə məhsul və ya xidmət satacağınızı bilirsiniz?		
15. Öz istehsal həcminizi bilirsiniz?		
16. Hansı xammal və materialların lazım olacağını bilirsiniz?		
17. Sizə necə işçilərin lazım olacağını bilirsiniz?		
18. Bu işçiləri necə təşkil etməyi bilirsiniz?		

Otuz açar sual	Bəli	Xeyr
19. Müəssisəniz üçün hansı yatırımların tələb olunacağını bilirsiniz?		
20. Bu investisiyaları necə silməyi bilirsiniz?		
21. Müəssisənizin ümumi xərcləri haqqında təsəvvürünüz var?		
22. İlkin mədaxil və məxaric planı hazırlamısınız?		
23. Nağd pulların axın planını hazırlamısınız?		
24. Məhsul qiymətlərini xərclər proqnozu ilə uyğunlaşdırma bilirsiniz?		
25. Sizə lazım olan ilkin kapitalı müəyyənləşdirmisiniz?		
26. Müəssisənin açılması üçün nəzərdə tutulan ilkin kapital müvafiq vəsaitləri daxil etmisiniz?		
27. Lazimi maliyyə dəstəyi tapmışınız?		
28. Müəssisənin hüquqi formasını seçmişiniz?		
29. Müəssisənizin bütün hüquqi öhdəliklərini bilirsiniz?		

30. Müəssisənizə hansı sığorta formasının lazım olduğunu qərarlaşdırmısınız?		
--	--	--

### **Cədvəl 3.2. Biznes planın qiymətləndirilməsi**

Bütün suallara cavab verdikdən və mənfi cavabların sayını hesabladıqdan sonra aşağıda verilən göstəricilərlə müqayisə edin. Bu müqayisənin nəticələri öz işinizi yaratmaq üçün sizin nə dərəcədə hazırlıqlı olduğunuzu öyrənməyə kömək edəcək.

#### **“Bəli” cavablarının sayı**

**30** – Siz yaxşı hazırlaşmısınız və davam edərək öz işinizi yarada bilərsiniz.

**20-29** - Siz “Xeyr” cavabı verdiyiniz suallara qayıtmalı və bütün suallara səmimi şəkildə “bəli” cavabı verənədək bir daha lazımı mərhələləri keçməlisiniz.

**10-19** - Bu şərtlər altında müəssisə yaratmaqla böyük risk edirsiniz, yaxşısı budur dayanın və biznes planın tərtibi ilə işə yenidən başlayın. Ola bilsin siz ümumiyyətlə biznes ideyanızı bir kənara qoyub yenisini axtarmalısınız.

**0-9** Bu cür nəticə ilə özəl biznesə başlamaq qeyri-mümkündür. Ya sizə başqa biznes ideya lazımdır, ya da əgər siz həqiqətən də sahibkar olmağa niyyətlisinizsə, öz bilik və bacarıqlarınızın səviyyəsini artırmalısınız.

Əgər hələ qəbul edilməmiş qərarlar və cavabsız suallar varsa, biznes plan üzərində işləməyə davam edin. Kifayət qədər hazır olmadan işinizi açarsanız uğursuzluqla üzləşə bilərsiniz. Əgər bütün 30 suala “bəli” cavabı vermişsinizsə, özəl müəssisənizi açmaq haqqında qərar qəbul edə bilərsiniz.

- **Kredit almaq üçün biznes planın banka təqdim edilməsi**

Biznesinizin yaradılması haqqında qərar qəbul etdikdən sonra siz biznes planınızı digər şəxslərə təqdim etməyi və müdafiə etməyi öyrənməlisiniz. Bunu edə bilsəniz, deməli biznes planınızı yaxşı başa düşürsünüz. Ancaq bu yolla siz şəriklərinizi, təchizatçı və bankirləri inandıra bilərsiniz. Müəssisəniz üçün hətta yaxınlarınız da önəmli ola bilər. Biznes planı bank və ya digər şəxslərə təqdim etmədən öncə məsələ ilə bağlı sizə çətin suallar verə biləcək şəxslər qarşısında təqdimatın məşqini keçirin. Bu mərhələdəki müvəffəqiyyətsizlikdən qorxmayın, bu təcrübə lazımı anlarda sizə kömək edəcək.

Banka gedəndə xarici görüşünüzdə də diqqət yetirin. Bunu istəsək də, istəməsək də bizə geyim və danışiq tərzimizə görə də qiymət verirlər. Bu səbəbdən də görünüşünüzdə fikir verin və təcrübəli şəxslərlə məsləhətləşin.

Biznes plan hazırlayıb təqdimatının ilk məşqini keçirdikdən sonra kredit almaq üçün biznes planın banka təqdim olunmasından ibarət növbəti mərhələyə keçmək lazımdır. Bank biznes planı aldıqda əməkdaşlarından biri ilə görüşməyiniz üçün vaxt təyin olunacaq.

Siz nə qədər yaxşı hazır olsanız da bu görüş hər zaman sürprizlə nəticələnə bilər. Ən əsası özünə inamdır. Unutmayın ki, siz yaxşı hazırlaşmışınız və bunu hamıdan yaxşı bilirsiniz. Eyni zamanda özünüzdə son dərəcə güvənməyin, çünki bu da səhv anlayışla bilər.

Unutmayın ki, sizin kimi banka da müştəri lazımdır. Bank sizə faiz ödəyəcəyiniz və banka gəlir gətirəcək kredit verəcək. Lakin o əmin olmalıdır ki, sizə kredit verməklə götürdüyü risk minimuma bərabərdir. Məhz bu səbəbdən sizə çoxsaylı suallar verəcəklər. Bu suallar biznes planla əlaqəli olmaya da bilər. Onlar sizin gəlirləriniz, evləriniz, şəxsi həyatınız və s. ilə də bağlı ola bilər. Bu sualları verməklə bank sizin həyat tərziniz və maliyyə işlərinizlə bağlı məlumat alacaq.

Əgər bank danışıqların nəticələrindən və sizin təklif etdiyiniz girovdan razı qalarsa siz tezliklə sualınıza cavab alacaqsınız. Cavab müsbətdirsə, siz fəaliyyətlərinizi artıracaq və müəssisənizin açılışına hazırlaşacaqsınız!

Cavab mənfi olarsa, başqa banka müraciət etmək qalır. Başqa banka müraciət etmədən öncə özünüzdən birinci bankın təklifinizi rədd etməsinin səbəbini soruşun, çünki ikinci bank da eyni səbəblərdən istəyinizi rədd edə bilər. Beləliklə, ilk uğursuzluğunuzdan sonra daha yaxşı hazırlaşın və başqalarından məsləhət istəməkdən çəkinməyin (qohumlarınız, dostlarınız, mütəxəssislər və s.)

- **İşin başlanğıcının təşkil edilməsi və ilk iş günün planlaşdırılması**

İndi biznes planınızın uğurlu olması üçün hər şeyiniz var. Növbəti mərhələ - müəssisənin açılışına fiziki hazırlıqdır. Düşünülməli və yerinə yetirilməli bir sıra məqamlar var. BP-da bütün planlarınız nə dərəcədə əhatə olunub? Müəssisənin reklamı, binanın təmizlənməsi, təşkili, təchizatçılar tapmaq, işçi yığmaq, avadanlığı hardan almağı öyrənmək və s. məsələlərə diqqət yetirməli və BP-a müvafiq olaraq onları həll etmək lazımdır.

Bütün təşkilati işləri sistemli şəkildə yerinə yetirmək çox vacibdir. BP-da heç nəyi dəyişdirməməyə çalışın. Siz yaxşı hazırlamısınız və əgər tələsik, düzgün olmayan qərarlar versəniz, öz sahibkar olma arzunuzu puç etmək təhlükəsi ilə üzbəüz qalacaqsınız.

Lazım olduğu qədər öz BP-a və zəruri işlər siyahısına qayıdın. Bunu düz yolda olduğunuzdan əmin olmaq üçün edin. Görülməli olan işləri unutmamaq üçün əlavə siyahılar tərtib edin.

Beləliklə, bina ilə bağlı hansı qərara gəldiniz? Müştərilərinizin razı qalması üçün qiymətləri necə təyin etməyi planlaşdırırsınız? İnteraktivlərinizin dəyərinə nəzarət edirsiniz? Təcrübəli sahibkarlardan hansısa dövrü kapitalı saxlamaq və birinci ayın xərclərini ödəmək üçün işləri necə apardığından və problemləri necə həll etdiyindən sizə bəhs etdimi? Belə hallarda siz necə davranacaqsınız? Əgər problem meydana çıxırsa, onu dərhal həll etmək lazımdır. Lakin siz tələsməməli və məsələni səthi təhlil etməməlisiniz. Bütün problemləri kökündən həll etməyə çalışın. İlk mərhələnin problemlərini daha yaxşı başa düşmək üçün aşağıdakı sualları cavablandırın:

Biznesin başlanğıc mərhələsində müəyyən problemlər yarana bilər.

Biznesin başlanğıc mərhələsində yaranan problemləri təhlil etmək üçün aşağıdakı suallara cavab verin:

1. Başlanğıc mərhələdə problemləriniz nələrdir?	
2. Bu problemlərin əsas səbəbləri nədir?	
3. Bu problemlərin ən dərin səbəbləri nədir?	
4. Bu dərin səbəbləri necə aradan qaldırmaq lazımdır?	
5. Bununla kim məşğul olmalıdır (və nə vaxt)?	
6. Yaxşı başlanğıc üçün növbəti mərhələ hansıdır?	

**Cədvəl 3.3.** Biznesin başlanğıcı

Uğurlu biznes yolunda ən son mərhələ - ilk iş günündə məhsul və xidmətlərin satış planının tərtibidir. Kağız üzərində uğurlu plan tərtib etmək bir işdirsə, müştərilərə xidmət etmək və onları razı salmaq başqa işdir. İşinizin ilk günü, sözsüz ki, sizin üçün əlamətdardır, lakin müştəri müvafiq xidmət görmək istəyir. Unutmayın ki, müəssisə artıq işləyir və siz ilk satış anından özünüza müştəri cəlb etməlisiniz. İlk iş gününün planlaşdırılması zəruri işlər siyahısının tərtibi və bu siyahının bəndlərinə ciddi riayət olunmasından ibarətdir. Siz artıq ilk iş gününüzün necə olması haqqında düşünmüsünüz? Əminsiniz ki, hər şeyi nəzərdən keçirmisiniz? Qeyd edilməlidir ki, sizi sürprizlər gözləyir. Hər şeyin düşündüyünüz kimi keçəcəyini fikirləşmək düzgün deyil. Bu xüsusilə əvvəllər tanımadığınız insanlarla bu cür şəraitdə işləyəcəyiniz halda daha realdır. Təchizatçılara, işçilərinizə, dost və yaxınlarınıza güvənə biləcəyinizdən əmin olun.

Beləliklə, ilk iş gününüzün planlaşdırılması-ətraflı işləməli, planlaşdırılmalı və zaman-zaman icrasını yoxlamalı olduğunuz prosesdir. Bu səbəbdən də zəruri işlər siyahısını gündəlik yeniləyin.

Fəaliyyət	Kim yerinə yetirir	Hansı müddətdə*				İşin görülməsi üzrə işarə
		A	B	C	D	


**Cədvəl 3.4. Zəruri İşlər Siyahısı**

A = bu gün

B = sabah

C = bu həftə

D = daha sonra

Əhəmiyyətindən asılı olmayaraq, yadda saxlanılmalı bütün işləri yazın.



### 3.3.2. Tələbələr üçün fəaliyyətlər

- Mətnə verilmiş sualları cavablandırın və öz cavablarınızı mətnə verilmiş bal göstəriciləri qaydası ilə tutuşdurun. Öz işinizi açmağa hansı səviyyədə hazır olduğunuzu müəyyən edin.
- Böyük ehtimalla bankın sizə verə biləcək sualların siyahısını tərtib edin.
- Öz biznes planınızı sahibkar- mentor qarşısında müdafiə edin.
- Sahibkar –mentorun köməyindən istifadə edərək öz biznes planınızı banka təqdim etməyin qaydalarını rol oyunu ilə həyata keçirin.
- Sizin ilk iş günü görülməli işlərinizin siyahısını tərtib edin. Zəruri İşlər Siyahısı cədvəlində tərtib etdiyiniz siyahını əks edin və təhlil edin.



### 3.3.3 Qiymətləndirmə

Aşağıdakı qiymətləndirmə meyarına əsasən qiymətləndirəcəksiniz:

**“Biznes planın hazırlanmasından sonra atılacaq addımlarını müəyyən edir”**

- Biznes plan hansı səbəbdən qiymətləndirilir?
- Verilmiş sualların cavablandırılmasında çətinlik çəkdiniz? Nə üçün?
- Siz biznes planınızı hansı səbəbdən banka təqdim etməlisiniz?
- Sizin fikrinizcə, hansı səbəblərdən bank sizə kredit ayırmaz?
- İlk iş gününü nə üçün planlaşdırmaq lazımdır?

## İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Biznesin təşkili və idarə edilməsi (dərslük). Bakı 2011;
2. Leyla Vahabova, Solmaz Musayeva, Romella Məhərrəmov. "İlkin iqtisadi biliklər və həyat bacarıqları." İlk peşə-ixtisas təhsili müəssisələrinin müəllimləri üçün Vəsait. Bakı 2011; "Uğur yolu" - həyat məktəbidir. Bakı 2011;
3. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının "Öz biznesinə başla" təlim materialları Bakı 2011;
4. Vüqar Zeynalov, Dirk Rönnecke, Sədaqət Qəmbərova. Kiçik bizneslə böyük uğurlara doğru 2018;
5. Anar Bayramov. Biznes və menecmentin əsasları. Bakı 2011;
6. Bəyalı Ataşov. Müəssisələrin maliyyəsi. Bakı 2009;
7. Vaqif Niftullayev. Sahibkarlığın əsasları. Bakı 2002;
8. Əzizağa İmanov. Kiçik sahibkarlıq. Bakı 2009;
9. K.M. Piroqov. Biznesin təşkilinin əsasları. Bakı 2012;
10. Nurəddin Mehdiyev. Biznesə necə başlamalı. Elm və təhsil 2017;
11. Beynəlxalq Əmək Təşkilatı "Öz biznesinə başla" potensial sahibkarlar üçün vəsait. Moskva 2008;
12. Robert Nelson. Beynəlxalq Əmək Təşkilatı Bizneslə tanışlıq. Beynəlxalq Əmək Təşkilatın beynəlxalq Tədris Mərkəzi 1996;
13. <http://www.asan.gov.az/az/category/asan-xidmetler>
14. [www.taxes.gov.az](http://www.taxes.gov.az)
15. <https://www.e-gov.az/az/>
16. <http://www.ssp.gov.az/view.php?lang=az&menu=376>
17. <http://www.president.az/articles/10511>
18. <http://anfes.gov.az>