



**AZƏRBAYCAN TİBB UNIVERSİTETİ**  
**ƏCZAÇILIQ TEXNOLOGİYASI VƏ İDARƏÇİLİYİ**  
**Kafedrası**

**V MÜHAZİRƏ**

**Əczaçılıq sahəsində proqnozlaşdırma  
və planlaşdırma. Planlaşmanın növləri, üsulları və  
prinsipləri.**

**Dos. Cəlilova K.İ.**

# Mühazirənin planı



- *Planlaşdırma və proqnozlaşdırma, onlar arasında fərq*
- *Planlaşdırmanın əhəmiyyəti, funksiyaları, prinsipləri*
- *Planlaşdırma prosesinin mərhələləri*
- *Planlaşdırmanın növləri, planların tərtibatı*
- *Strateji planlaşdırma, vəzifələri, mərhələləri*
- *Porterın rəqabət strategiyası*
- *Taktiki planlaşdırma*
- *Carı planlaşdırma*
- *Planlaşdırma üsulları*

# Planlaşdırma və proqnozlaşdırma



**"Proqnoz"** – hansısa bir obyektin gələcəkdə mümkün vəziyyəti, onun inkişafının alternativ yolları haqqında elmi əsaslı ideyalar sistemidir

**Proqnozlaşdırma** – planlaşmanı qabaqlayan, onun elmi – analitik istiqamətidir. **Proqnozlaşdırma** - əsas məqsədin və onun yerinə yetirilməsi üsullarının formalaşması prosesidir.

**Planlaşdırma** – xüsusi fəaliyyət forması olub, təşkilatın iqtisadi inkişaf proqramının hazırlanmasına, əsaslandırılmasına və onun struktur bölmələrinin təqvim dövrləri üçün fəaliyyətinə, resurslarla təmininə, inkişafına istiqamətləndirilir

Planlaşdırmanın əsas **məqsədi** müəssisənin istənilən gələcək vəziyyətini, habelə bu vəziyyətə nail olmaq yollarını və vasitələrini modelləşdirməkdir.

# **Planlaşdırmanın vacibliyi və əhəmiyyəti ondan ibarətdir;**



- hər hansı bir fəaliyyətin nə gədər vacib olduğunu başa düşməyə imkan verir
- həmişə perspektiv düşünməyə məcbur edir (işçilər gündəlik fəaliyyətlərini inkişaf perspektivləri ilə əlaqələndirmək qabiliyyətini artırır);
- vəzifələrin aydın şəkildə formalaşdırılmasına və qərarların koordinasiyasına gətirib çıxarır;
- əldə edilmiş nəticələrin nəzarət meyarlarının tətbiq edilməsinə imkan verir (fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edir);
- bütün bölmələrin və icraçıların funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsini nümayiş etdirir
- təşkilati müxtəlif dəyişikliklər daha hazırlıqlı edir



## Planlaşdırma

- Məhdud resursların səmərəli istifadəsini təmin edir
- Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin optimal göstəricilərini müəyyənləşdirir və inkişaf dinamikasını nəzarət edir
- Müəssisənin güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirir
- Xarici və daxili mühitdəki dəyişikliklərə aptek müəssisəsinin uyğunlaşma dərəcəsinə təsir edir
- Bütün müəssisə və onun bölmələrinin məqsəd və vəzifələrini razılaşdırır

# Planlaşmanın prinsipləri



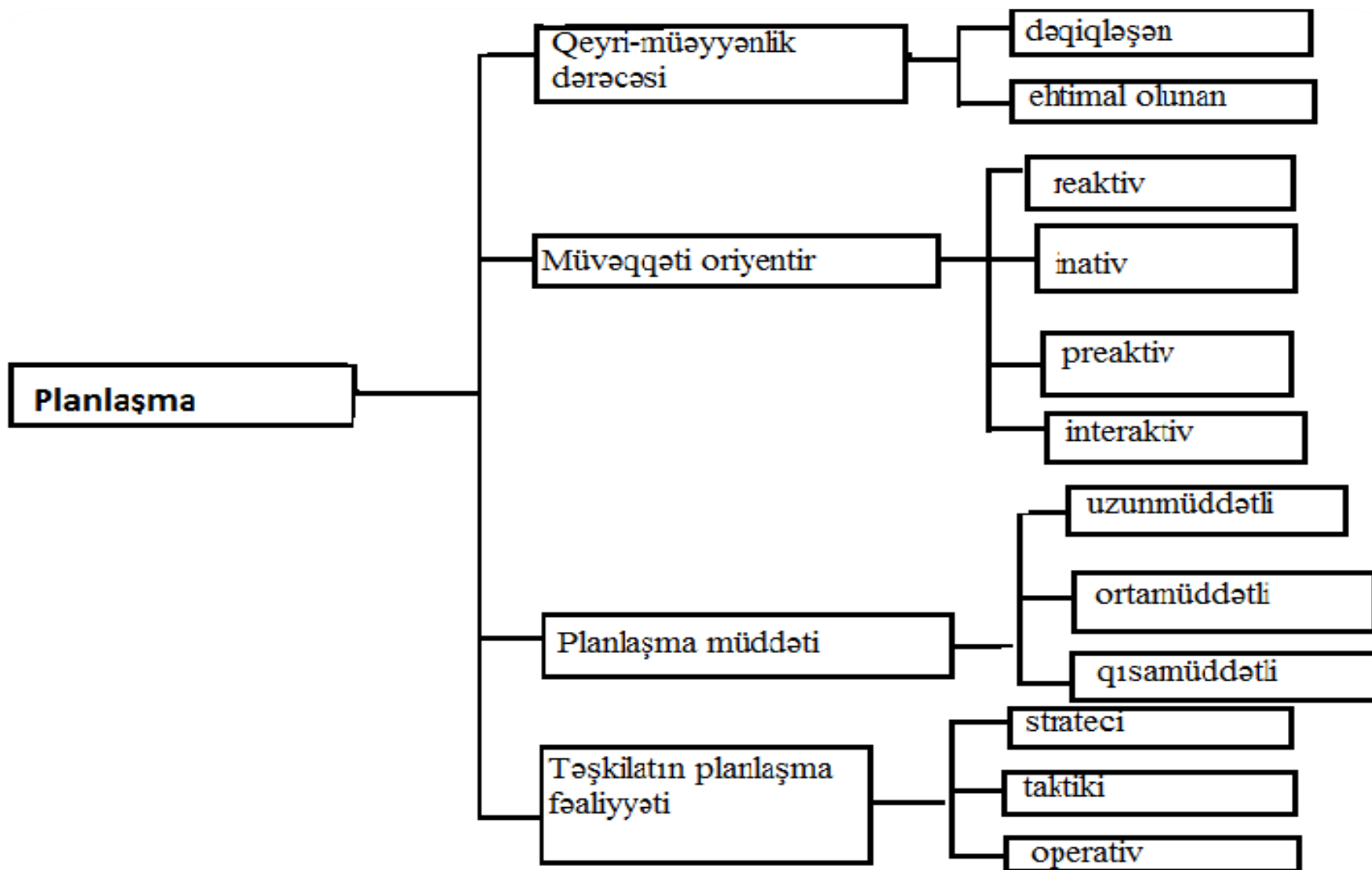
- **Birlik prinsipi** – istənilən təşkilatda planlaşmanın sistemli xarakter daşmalı olduğunun vacibliyini göstərir. Buhlar da «istiqləndirmə» və «inteqrasiya» terminləri ilə möhkəmləndirilir.
- **Fasiləsizlik prinsipi** – müəssisədə planlaşma prosesi daima təstiqlənmiş dövr çərçivəsində həyata keçirilməlidir.
- **Elastiklik prinsipi** – planlaşma prosesində meydana çıxan və əvvəlcədən gözlənilməyən hallarla əlaqədar olaraq, planda dəyişikliklərin aparılmasına əsaslanır. Planları elə tərtib etmək lazımdır ki, daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliyi planda əks etdirmək mümkün olsun.
- **Dəqiqlik prinsipi** – müəssisənin daxili və xarici şəraiti üzrə fəaliyyətini əks etdirən istənilən plan yüksək səviyyədə dəqiq və konkret olmalıdır
- **İştirak prinsipi** – birlik prinsipi ilə sıx əlaqəlidir – təşkilatın bütün üzvləri onun planlaşma fəaliyyətinin iştirakçısı sayılır, planla əlaqədar olan bütün şəxsləri planlaşma prosesinə cəlb olunmalıdırlar

# Planlaşdırma prosesinin mərhələləri



1. **Təşkilati** (hansısa bir mərhələ üçün və son hədəflərin (məqsədlərin) müəyyən edilməsi, bu məqsədlərə nail olmaq üçün vəzifələrin qoyulması)
2. **Analitik** (qarşıya duran vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün xarici və daxili şərait və resursların təhlili)
3. **Proqnozlaşdırma** (plangöstəricilərin planlaşdırma metodlarının müəyyən edilməsi)
4. **Nəzarət** (planın gedişinin monitorinqi və tənzimlənməsi)

# Planlaşdırılma növləri







- **Reaktiv planlaşma** – ötən illərin təcrübəsinə əsaslanır və aşağıdan yuxarıya həyata keçirilir. Öncə aşağı bölmələrin ehtiyacı aydınlaşdırılır və onlar bu bölmələrin planlarında qeyd olunur, sonra toplanmış materiallar yuxarı səviyyədə olan rəhbərlərə ötürülür, buradakorrektə olunur, sonrakı səviyyəyə ötürülür və yekun proyekt tərtib olunur
- **İnaktiv planlaşma** – təşkilatın inert fəaliyyətinə əsaslanır və bugünkü vəziyyətlə uzlaşdırılması ilə nəticələnir. Mövcud vəziyyət qane edici qəbul edilir, təşkilatın iqtisadi fəaliyyətində avtomatik olaraq tarazlığa nail olunur
- **Preaktiv planlaşma** - əsasən gələcək dəyişikliklərə istiqamətləndirilir, optimal qərarların seçimi üçün variantlar axtarılır və iqtisadi cəhətdən ən optimalı seçilir
- **İnteraktiv planlaşma** – əsas məqsəd – **gələcək fəaliyyətin layiləşməsi** - iki əsas əlamətə malikdir:
  - işçilərin qabiliyyətlərini maksimum səfərbər edərək iştirakını təmin etmək
  - Rəhbərliyin nəzarətinin tətbiqi

# Planların təsnifatı (əlamətlərə görə)



<b>Təsnifat əlaməti</b>	<b>Planın növü</b>	<b>Mahiyyəti və xüsusiyyətləri</b>
Planlaşdırma müddəti	Uzunmüddətli	5 il və daha çox müddət
	Ortamüddətli	1 – 3 il
	Qısamüddətli	1 il
	Operativ	1 aya kimi
Təyinatla görə	Direktiv	Mütləq yerinə yetirilməlidir
	İndikativ	Tövsiyyə xarakteri daşıyır
Məqsədə görə	Strateji	Müəssisənin ali məqsədini həyata keçirməyi nəzərdə tutur
	Taktiki	Konkret məqsədin həyata keçməsinə nəzərdə tutur
Fəaliyyət sahəsinə uyğun	Marketinq planı	
	Maliyyə planı	
	Xərclər planı	
	Mənfəət planı	
	Mal dövriyyəsinin planı	
	Personal üzrə plan	

# Strateji planlaşma



Aptek təşkilatlarının planlaşdırılma prosesini 2 əsas mərhələyə ayırmaq olur:

**Strateji fəaliyyətin hazırlanması(strateji planlaşma)**

**Strateji fəaliyyətin realizasiyası üçün taktikanın hazırlanması(taktiki planlaşma)**

**Strateji planlaşma-** müəssisənin gələcək vəziyyətini əvvəlcədən görmək, onun bazara mühitindəki yerini, rolunu proqnozlaşdırmaq, eləcə də buna nail olmaq üçün əsas yolların təyin edilməsidir. Uzun müddət üçün nəzərdə tutulmuşdur.

**Şərtlər:**

- Resursların bölüşdürülməsi
- Xarici mühitə adaptasiya
- Daxili koordinasiya
- Strateji uzaqgörənlik

# *Strateji planlaşma (SP)*



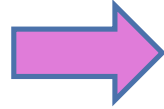
## **SP əsas vəzifələr:**

- Aptek müəssisəsinin ali məqsədinin və prioritetlərinin həyata keçməsi
- Məqsədə çatmaq üçün yolların axtarışı
- Mövcud resurslar və məhdudiyyətlə məqsədlər arasındakı uyğunlaşması
- Optimal inkişaf variantlarının seçimi
- Əczaçılıq müəssisəsinin rəqabətliyinin saxlanılması

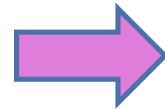
# Strateji planlaşmanın mərhələləri



1. Müəssisənin missiyasının hazırlanması



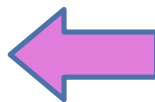
2. Məqsədlərin müəyyənləşməsi, formalaşdırılması



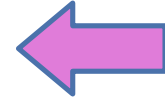
3. Müəssisənin daxili və xarici vəziyyətinin analizi



6. Stratejiyanın formalaşması, seçilməsi (Stratejiya ağacı) və realizasiyası



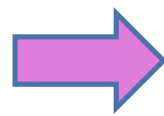
5. İmkan və təhlükələrin analizi



4. Təsir faktorlarının analizi



7. Tənzimləyici amillərin korrektəsi, effektivliyin qiymətləndirilməsi



8. Gözlənilən maliyyə nəticələri



## **Missiya :**

- **Müəssisənin əsas ümumi məqsədi**
- **Müəssisənin mövcudluğunun məqsədi və səbəbi**
- **Bir müəssisə gələcəkdə harda(hansı səviyyədə)olmaq istəyir**
- **Bu, müəssisənin iqtisadi fəaliyyətinin bütün istiqamətlərini birləşdirən bir element, əlaqədir**



■ **Məqsədin formalaşması – məqsədlər təşkilatın ayrı – ayrı konkret istiqamətində əks etdirilir.** Əsasən 8 fəaliyyət sferası formalaşır:

1. Bazarda vəziyyəti
2. Innovasiya fəaliyyəti
3. Məhsuldarlıq səviyyəsi
4. Resursların mövcudluğu
5. Gəlirliliyi
6. İdarəetmə sistemi
7. İşçi heyətinin professionallığı
8. Sosial cavabdehlik

Ən əhəmiyyətli isə maliyyə məqsədləridir



- **Xarici mühitin analizi.** Müəssisənin xarici mühitinin öyrənilməsində əsas 3 obyekt analiz edilir:
  - Ümumi məbləğ
  - Sahəvi mühit
  - Rəqiblər.
- **Daxili mühitin analizi.** Təşkilatın təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətinin analizidir. Məqsəd - təşkilatın resurslarının, əsas rəqiblərin qiymətləndirilməsidir.
- **Strateji alternativlərin analizi (strateji analiz).** Təşkilatın strateji planında onun daxili və xarici mühitinin analizi nəticəsində alınan göstəricilərin bazasının yaradılması vasitəsidir. Əsas alətlərinə aiddir- təşkilatın spesifikliyinə əsaslanan formal modellər, miqdari üsullar, sərbəst yaradıcılıq analizi.





## Strategiyanın seçilməsi

Bu mərhələ strateji alternativlərdən birinin seçiminə əsaslanır. 3 qrupda birləşdirmək olar:

1. İtkilərə nəzarət- xüsusi tədavül xərclərinin azaldılmasına əsaslanır.
2. Diferensiallaşma- bazar elə mal və xidmətlər çıxarmaq lazımdır ki, onlar istehsalçıları daha çox cəlb edə bilsin.
3. Fokuslaşma- müəyyən qrup istehlakçılara məqsədyönlü istiqamətləndirməkdir.



## Porterin rəqabət strategiyası

Rəqabət üstünlüyünün növü

**MƏQSƏDLİ BAZAR**

Geniş məqsəd

**Xərclərin  
azaldılmasında  
liderlik strategiyası**

**Geniş diferensiasiya  
strategiyası**

**OPTIMAL  
XƏRCLƏR  
STRATEGİYASI**

Xübe məqsəd

**Aşağı xərclərə  
fokuslaşdırılmış  
strategiya**

**Fokuslaşdırılmış  
diferensiasiya  
strategiyası**

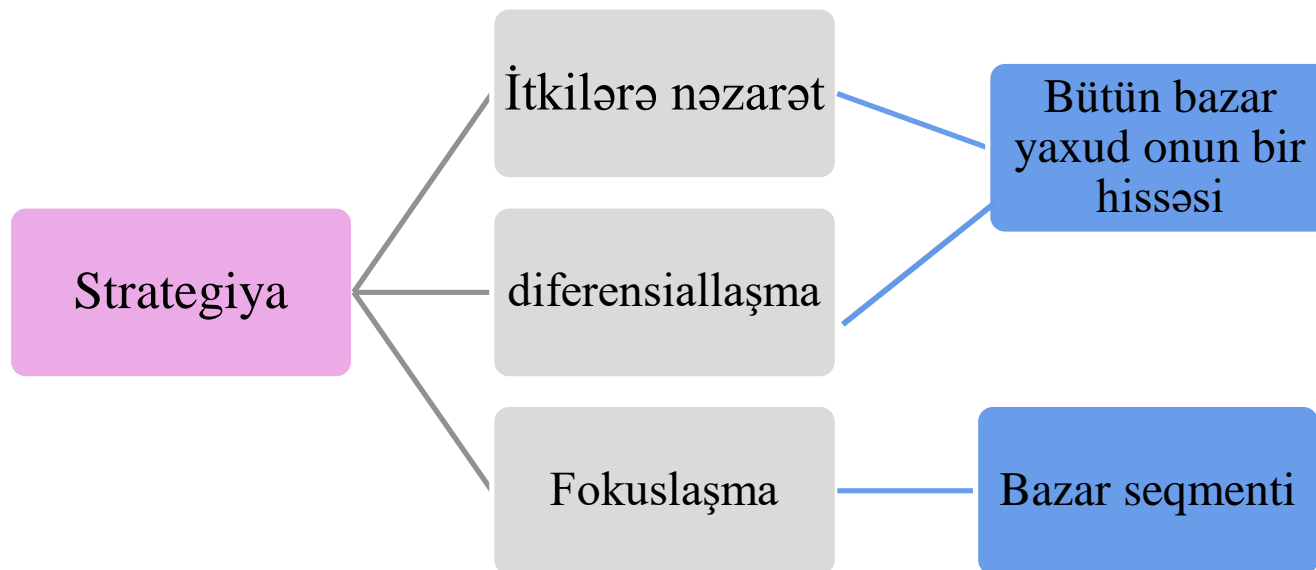


■ M.Porterin fikrincə sahə strukturunda gəlirin dərəcəsini müəyyən edən rəqabətlik “beş gücün” təsiri ilə formalaşır. Bu:

1. Yeni rəqiblərin bazara daxili
2. Bazara analog malların daxil olma təhlükəsi
3. Alıcıların öz maraqlarını qoruma imkanları
4. Təchizatçıların öz şərtlərini diktə etmək imkanları
5. Bazarda tanınmış şirkətlər arasında rəqabət



1. **İtkilərə nəzarət** – digər müəssisələrlə müqayisədə, xüsusi tədavül xərclərinin azaldılmasına əsaslanır.
2. **Differensiallaşma** – bazara elə mal və xidmətlər təklif etmək lazımdır ki, onlar istehlakçıları cəlb edə bilsin, rəqiblərin məhsulundan üstün olsun
3. **Fokuslaşma** – müəyyən qrup istehlakçılara istiqamətlənməkdir. Fokus strateqiyası iki varianta malikdir: xərclər fokusu və differensiallaşma fokusu





## *Strategiyanın realizasiyası.*

Bu mərhələdə təşkilat konkret forma alır, hərəkət proqramına malik olur, təşkilatın hər bir bölməsinin məqsəd və vəzifələri əks etdirilir. Belə bir hərəkət proqramında ortamüddətli, qısamüddətli planlar ola bilər. Bunlar da aptek təşkilatlarının biznes planları şəklində verilir.

## *Effektivliyin qiymətləndirilməsi*

Bu mərhələdə əldə olunmuş nəticələr qiymətləndirilir, plan göstəriciləri ilə faktiki yerinə yetirilən göstəricilərin müqayisəli analizi aparılır, korrektəedici tədbirlər hazırlanır. Beləliklə, bu mərhələ yeni planların formalaşmasına əsas olur.

# SP yerinə yetirilməmək səbəbi



- **Strategiyanın inkişaf mərhələsində proqnozlaşdırılan çətinlikləri obyektiv qiymətləndirməmək və ya məhdudlaşdırmaq;**
- **nəzarətsiz xarici təsirlər və ətraf mühitin dəyişməsi (rəqiblərin hərəkətləri, dövlət siyasəti, beynəlxalq hadisələr, qlobal iqlim dəyişikliyi**
- **fəaliyyətlərin zəif koordinasiyası, strateji, taktik və əməliyyat planlarının uyğunsuzluğu;**
- **məqsəd və vəzifələrin qeyri-müəyyən formallaşdırılması;**
- **Strategiyanı həyata keçirmək üçün çağırılan orta və aşağı səviyyəli menecerlərin icraçı rəhbərliyinin aşağı səviyyədə olması;**

# SP yerinə yetirilməmək səbəbi



- menecerlərin seçilməsi və yerləşdirilməsində səhvlər;
- kadrların qeyripeşəkarlığı, bacarıqsızlığı, aşağı səviyyədə olması;
- Fəaliyyətin strateji cəhətdən əhəmiyyətli göstəricilərinə nəzarətin aşağı səviyyədə olması
- zəruri resursların düzqün qiymətləndirilməsi, onların səmərəsiz və ya ziddiyyətli bölüşdürülməsi;
- firmanın təşkilati strukturunun və yeni strategiyanın həyata keçirilməsi üçün istifadə edilən üsullar arasında uyğunsuzluğ

# Taktiki planlaşdırma



- **Taktiki planlaşma.** Strateji məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün vəzifələrin və vəsaitlərin əsaslandırılmasından ibarətdir. Qısamüddətli və ortamüddətli dövrlərə ayrılır.

## İllik planlar

1. Pərakəndə mal dövriyyəsinin planı
2. Əsas və digər növ fəaliyyəti üzrə gəlir planı
3. Əmək və əmək haqqı göstəriciləri də daxil etməklə tədavül xərcləri
4. Gəlir planı
5. Maliyyə planı
6. Marketing planı
7. Aptek təşkilatının sosial inkişaf planı



# Cari planlaşdırma



**Cari planlaşdırma** müəssisənin və onun ayrı-ayrı bölmələrinin operativ (cari) planlarının daha dəqiq, detallı işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

İllik planların əsas bölmələri:

- ❖ Mal dövriyyəsinin planı
- ❖ Gəlirin planı
- ❖ Tədavül xərclərin planı
- ❖ Mənfəət planı
- ❖ Maliyyə planı
- ❖ Maddi – texniki bazanın inkişaf planı
- ❖ Müəssisənin sosial inkişaf planı

# Planlaşdırılmanın üsulları



Planların və onların ayrı-ayrı bölmələrinin hazırlanmasında, uyğunlaşdırılmasında, əlaqələndirilməsində istifadə olunan iqtisadi hesablama üsulları **planlaşdırılmanın üsulları** adlanır. Planlaşmada istifadə olunan üsullardan konkret olaraq hansının seçilməsində aşağıdakı amillər nəzərə alınır:

1. Planlaşma dövrünün böyüklüyü
2. Plan göstəricilərinin seçilməsi xüsusiyyətləri
3. Daxil olan informasiya ilə təmin olunma və ondan istifadə olunma imkanları
4. Informasiyanın işlənməsi üçün texniki bazanın mövcudluğu və hesablamaların aparılması
5. İşçilərin ixtisas səviyyəsi

# Planlařdırmanın üsulları



Normativ üsül

Balans üsulu

Plan göstericilerin  
optimallařdırılması üsulu

İqtisadi – riyazi üsul

Statistik üsul

# Normativ üsullar



**Normativ üsullar** (texniki-iqtisadi hesablama üsulları). Bu metodlar bu və ya digər plan göstəricilərinin hesablanması zamanında həmin göstəricilər üçün təsdiqlənmiş normalara və texniki-iqtisadi normativlərə əsaslanır.

**Misal:** normativ üsulunun köməyi ilə tədavül xərclərinin «təbii itgi ölçüsündə mal itgisi» maddəsi üzrə xərcləri hesablayaq. **Göstəricilər:**

- il ərzində fərdi hazırlanan dərmanların sayı – 5.000
- il ərzində hazırlanan aptek daxili tədarükün sayı – 2.000
- 1 dərman formasının orta qiyməti man. – 1manat 50 qəpik
- çəki ilə (anqro) buraxılan dərmanların məbləği – 6500 manat
- maya dəyəri səviyyəsi %-lə – 70%

# Balans üsulu



- Müəssisənin malik olduğu maddi, maliyyə resursları və onlara olan faktiki tələbatın mövcudluğu arasındakı əlaqələr **balans** vasitəsilə aşkar edilir. Balans maddi (natural), dəyər (pul), əmək resurslarına ayrılır.
- **Balans üsulundan aptekə malın daxil olunmasının planlaşdırılmasında istifadə olunur. Əsas göstəricilər: aptekə daxil olan mal, dövrün əvvəlinə və sonuna olan mal ehtiyatıdır. Mal balansının klassik formulası belədir:**

$$E_o + D = R + E_a$$

- $E_o$  – dövrün əvvəlinə olan mal ehtiyatı;
- $E_a$  – dövrün axırına olan mal ehtiyatı;
- $D$  – daxil olan mal;
- $R$  – realizasiya.

# İqtisadi analitik üsullar (dinamik göstəricilər üsulu)



Əsas iqtisadi göstəricilərin proqnozlaşdırılması üçün dinamik göstəricilər üsulundan istifadə olunur. Dinamik göstəricilər üsulunun mərhələləri:

- məlumatların toplanması
- məlumatların sistemləşdirilməsi; göstəricilərin dinamik sıralarının, qrafiklərin, diaqramların qurulması;
- göstəricilərin real dəyərlərinin hesablanması;
- mütləq və nisbi göstəricilərin, artım sürətinin (nisbi artım sürətinin) hesablanması; və orta illik artım sürətinin (artım) hesablanması;
- plan göstəricinin müəyyən edilməsi (mütləq və ya nisbi).

# I mərhələ



- Planları tərtib edərkən, aşağıdakı məlumat növləri istifadə edilir:
- faktiki (hesabat) məlumatlar - keçmiş dövr üzrə uçot sənədlərindən götürülmüş məlumatlar;
- gözlənilən (əsas) – planlaşdırılardan əvvəlki ilin məlumatları; bu məlumatlar "gözlənilən" adlanır, çünki plan tapşırıqlarının işlənilib hazırlanması üçün (III - IV rübün əvvəlində) aptekin hesabat ili üçün tam göstəriciləri olmadığından gözlənilən məlumatlar faktiki 9 ayın və IV kvartalın plan göstəricilərindən ibarət olur və daha dəqiq nəticələr əldə etmək üçün, cari ilin dördüncü rübünün məlumatları son illərdə göstəricilərini nəzərə alınmaqla düzəldilir;
- Gələcək dövr üçün planlaşdırılan məlumatlar - bir və ya digər planlaşdırma üsulunun tətbiqi nəticəsində əldə edilən məlumatlar.

# II mərhələ



- Toplanan məlumatlar xronoloji qaydada analitik cədvəllərdə qeydə alınır. Göstəricilərin belə yerləşməsinə **dinamik sıralar** deyilir. Bu sıralar yalnız mütləq deyil, nisbi və orta göstəricilərdən də ibarət olur.
- Hadisəni konkret vaxt momentinə görə xarakterizə edən sıraya moment yəni konkret vaxta olan göstəriciləri özündə əks etdirən sıraya (misal, ilin əvvəlinə, sonuna) **moment sırası** deyilir. Moment sıralarda əvvəlki göstərici hər bir sonrakı göstəriciyə tam və ya qismən daxildir. Məhz buna görə, moment sıralarında göstəriciləri cəmləşdirmək olmaz, ancaq göstəricilər arasında fərq və ya moment sırasının orta göstəricisi iqtisadiyyatda istifadə olunur.
- Hadisənin (göstəricilərin) həcmi müəyyən vaxt arasında ifadə edən sıra **fasilə (periodik) sırası adlanır**.
- Periodik sıraların mütləq göstəricilərini toplayaraq daha da uzun müddət üçün hər bir göstəricini xarakterizə edən yeni dinamik sıra tərtib edilir .





Bir neçə il üçün iqtisadi göstəriciləri müqayisə edərkən, qiymətlərin bahalaşmasına səbəb olan inflyasiyanı nəzərə almaq lazımdır. Buna görə hər periodun real göstəricilərin hesablanması və proqnozlaşdırılması üçün qiymət indeksindən istifadə edilir.

$$i_{\text{qiymət}} = \frac{\text{DV qiyməti (indiki dövr)}}{\text{DV qiyməti (əvvəlki dövr)}};$$

$$i_{\text{ümumiqiymət}} = \frac{\sum \text{DV (Aptekdə olan) (indiki dövr)}}{\sum \text{DV (Aptekdə olan) (əvvəlki dövr)}}$$

Hesabat dövrü	1 il	2 il	3 il
Mal dövriyyəsi ( nominal) ( min manat)	100.0	150.0	<b>200.0</b>
Qiymət indeksi	1.0	2.5	5.0
Mal dövriyyəsi (real) (min manat)	100 : 1 = 100.0	150 : 2.5 = 60.0	200 : 5 = <b>40.0</b>

# Plan göstəricilərinin optimallaşdırılması üsulları



Planların tərtibində bu və ya digər məsələlərin çox variantlı həlli yerinə yetirilir. Buradan ən optimal variant seçilir, yəni bunların içərisindən konkret şərait üçün daha effektivisi seçilir. Belə planlaşma metodu PERT adlanır, yəni *Project Evaluation and Review Technique* – planlara yenidən baxış və qiymətləndirmə metodu.

- Bu üsulün əsas mahiyyəti belə izah olunur: üç növ göstəricilərin proqnozunu təyin edirlər –  $P_{opt}$  – optimal proqnoz,  $P_{real}$  – daha real olan proqnoz və  $P_{pes.}$  – pessimist proqnoz.

- **Gözlənilən göstəricinin proqnozunu ( $P_o$ ) aşağıdakı formula ilə təyin edirlər:**

$$P_o = \frac{P_{opt} + 4P_{real} + P_{pes}}{6} ;$$

- **Kənarlaşma standartı ( $O_{st}$ ) bu formula ilə təyin edilir:**

$$O_{st} = \frac{P_{opt} - P_{pes}}{6}$$

- **Nəticədə göstəricinin proqnozu və ehtimal olunan proqnoz həddi 95% alınır.**



**THANK YOU!**

