

İMALAT SANAYİLERİ YATIRIM PROJELERİ PLANLAMA VE YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

THE NEW APPROACHES IN MANUFACTURING INDUSTRIES, INVESTMENT PROJECT PLANNING AND MANAGEMENT

Doç. Dr. Nihat AYDENİZ*

ÖZET

Bu çalışmada imalat sanayileri yatırım projeleri planlama ve yönetiminde yeni yaklaşımlar incelenmiştir. Bu yaklaşımlar; Proje Döngü Yönetimi, Proje Döngü Yönetiminde Bütünsel Yaklaşım, Proje Planlamasında Mantıksal Çerçeve yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlarda imalat sektöründeki yatırım projeleri ayrıntılı olarak incelenmekte ve her aşmada gerekli işlemler açıklanmaktadır. Proje planlama süreci ile ilgili proje döngü yönetimi farklı ülkeler ve uluslararası işletmeler tarafından kendilerine uyumlaştırılmakta ve geliştirilmektedir. Böylece yatırım projeleriyle ilgili karar alma süreçleri sistematikleştirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Proje Planlanma, Döngü Yönetimi, Bütünsel Yaklaşım .

ABSTRACT

In this study, the new approaches in manufacturing industries, investment project planning and management have been searched. These approaches are; Project Cycle Manufacturing, Integrated Project Cycle Management Approaches, Project Planning Logician Frame Approaches. In this approaches manufacturing sector investment project detail searched and necessary procedures have been explained in every rank. Project planning process with interesting project cycle management by different countries and international business adapted to themselves and developed. So getting decisions related on investment process have been systematized .

Key Words: Project Planning, Cycle Management, Integrated Approach.

1. GİRİŞ

Günümüzde çok aşamalı planlama sürecinde makro ve sektörel bazda planlamanın yanı sıra proje planlaması ve yöntemi önem kazanmaktadır. Türkiye’de planlama dönemine geçişten sonra çok aşamalı planlama modeli benimsenmiş olduğundan, özellikle sektörel düzeyde proje planlamasına büyük önem verilmiştir. Bu nedenle sektörel planların uygulanmasında yatırım projeleri temel olarak ele alınmış ve soyut hedeflere somut olarak ulaşabilmenin en etkili araçları konumuna ulaşmıştır.

Türkiye’nin piyasa ekonomisi çerçevesindeki kalkınma stratejilerini uygulamaya koymasıyla birlikte, kamu yatırımları içinde imalat sanayilerinin payı azalmıştır. Bu nedenle

imalat sanayi ile ilgili yatırım projelerinin sayısında ve yapılabilirlik raporlarında bir düşüş meydana gelmiştir. Ancak yatırım stratejilerinde ortaya çıkan değişmeler, yapılabilirlik raporlarının önemi ortadan kaldırmamış, sadece yeni oluşum ve koşullara adaptasyonu zorunlu hale getirmiştir. Genellikle imalat sanayi yatırım projeleri için yapılan kârlılık analizleri, artık kamudaki fiziki ve altyapı projelerinde de uygulanmaya başlamıştır (Şimşek, 1993,90).

*Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek Yüksekokulu, İkt.ve İd. Prog. Bölüm Başkanı

Bütün bu gelişmeler kamunun aksine özel sektör yatırım projelerinin ve yönetiminin önemini daha da artırmıştır. Zaten yatırım projeleri ve proje analiz yöntemleri özellikle gelişmiş piyasa ekonomilerinin vazgeçilmez öğeleri olduğundan zaman içerisinde daha da olgunlaşan teknikler olarak önemini korumaktadır.

2. PROJE KAVRAMI VE PLANLANMASI

Proje ile ilgili birçok tanımlamalar yapılmaktadır. Bunların başlıcalarını şu şekilde ele almak mümkündür;

- a) Esas olarak proje bir yatırım önerisidir,
- b) Proje, ekonomik ve teknik olarak yapılabilirliğe sahip küçük bir yatırımdır,
- c) Yatırıma yönelik olarak herhangi bir tasarımın analiz edilerek değerlendirilebilen en küçük birimi projedir,
- d) Proje, herhangi bir yatırımın başlı başına değerlendirilebilme yeteneğine sahip bir elemanıdır (Dickey, Miller, 1984, 24).

Bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere proje kavramı tek başına yeterli olmayıp ancak yatırım kavramıyla birlikte ele alındığında bir anlam ifade ettiğinden, yatırım projeleri olarak konuyu ele almak daha akılcıdır. Ancak yatırım projeleri kapsamı dışında da yer yer proje

kavramının kullanıldığı yerler olmaktadır. Bunun için yatırım projelerinin bir takım genel özelliklerini göz önünde tutarak ortak paydalar oluşturulabilir. Bunları şu şekilde özetlemek olasıdır;

- a) Yatırım projeleri gerçek bir ihtiyaçtan ortaya çıkarlar ve bu talebi karşılamaya yönelik olarak tasarlanırlar,
- b) Yatırım projeleri belirli bir zaman ve yerde gerçekleştirilebilme yoluna gidilir,
- c) Yatırım projeleri kaynak olarak belirli giderleri harcayarak, mal veya hizmet şeklinde çıktılar üretirler,
- d) Mevcut yatırım projeleri, olası alternatif projelerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli girdileri tüketecek bir tercih konusudur (Little, Mirrless, 1974, 85).

Yatırım projelerinin alternatifler içerisinde seçilerek tercih edilmesi uygulanabilirliğinde en önemli bir karar sorunudur. Bir proje kararı alınırken diğerlerinden vazgeçme söz konusudur. Projenin tek olduğu durumlarda ise uygulanıp uygulanmaması arasında da verilecek olan karar bir seçim ve yeğleme sürecini gerekli kılar (Aşıkoglu,1995,42-43).

Proje kavramı ele alınırken, proje planlamasında seçme ve tercih eyleminin durağan ve tek aşamalı bir işlem olmadığı, aksine dinamik ve çok aşamalı bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Proje planlanmasının çok aşamalı bir süreç olmasından dolayı, mantıksal bir sıralama oluşturmak gerekmektedir. Mantıksal bir sıralama oluşturulan aşamaların yada proje planlama sürecinin hepsine proje çevrimi veya proje döngüsü denmektedir. Bu açıdan ele alındığında proje döngüsü şu aşamalardan oluşmaktadır;

- a) Proje geliştirme,
- b) Proje hazırlama,
- c) Proje analizi,
- d) Proje uygulama,
- e) Proje değerlendirme.

Karar alma sürecinde birbirleriyle ilişkili olan ve bütün olarak ele alınması gereken bu aşamaların dikkatle ele alınarak üzerinde durulmaları gerekmektedir (Adler,1991,48).

3. PROJE DÖNGÜSÜ VE YÖNETİMİ

Yatırım projelerinin planlanması aşamalarından birinden diğerine geçiş eylemi ciddi, açık ve kesin bir kararı gerekli kılar. Çünkü yatırım projeleri bu aşamalar ve aşamalar arasındaki geri besleme sistemlerinden geçerek olgunlaşır ve hayata geçirilir. Yatırım projelerinin başarılı olabilmesi için, düşünce seviyesinden tamamlanarak değerlendirilmesine kadarki bütün aşamaların dikkatlice gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de; her aşama için gerekli olan kararlar, bu kararlarda sorumluluğu olan kişiler, karar almaya temel oluşturacak bilgiler, yapılacak çalışmalar ve karar alma eyleminin gerçekleştirilmesinde hangi ölçütlerin kullanılacağı açık olarak önceden belirlenmelidir. Çünkü her aşama bir sonraki sürecin başarılı olması için önemli bir temel durumundadır (Ayanoğlu, 1996, 29).

Önceleri kârlılık analizi şeklinde başlayan çalışmalar, ileriki zamanlarda projenin hepsini içine alacak şekilde geliştirilmiş ve yatırım projelerinin bütün aşamalarını bünyesinde toplayarak Proje Döngüsü Yönetimi kapsamında ele alınmıştır. Proje döngüsü ile ilgili olarak Baum tarafından dört aşamalı bir model geliştirilmiştir. Bu aşamalar;

- a) Proje oluşturma,
- b) Proje hazırlama,
- c) Proje analizi ve
- d) Proje uygulama,

şeklinde geliştirilmiş, ancak daha sonradan bu aşamalara uygulama sonrası değerlendirme aşaması da eklenmiştir (Baum, 1978, 17).

1970'li yılların başında Baum'un geliştirdiği bu modelin tam bir çevrim oluşturamaması ve basitliği gibi bir takım eksiklikleri eleştirilene maruz kalmış ve bu nedenle farklı modeller geliştirilmiştir. Baum'un modelinden faydalanarak modele yeni eklemeler yapan Rondinelli ise yeni bir proje döngüsü geliştirmiştir. Yeni modelde en önemli farklılıklar şu şekilde göze çarpmaktadır;

- a) Analiz,

- b) Tartışma,
- c) Onaylama,
- d) İzleme ve kontrol,
- e) Tamamlama,
- f) Bitirme.

Bu farklılıklar eski modele eklenerek yeni bir model oluşturulmuştur (Rondinelli, 1977, 38). Tartışma ve onaylama analizden ayrı olarak ele alınmış, izleme ve kontrol ile tamamlama ve bitirme aşamaları da bu yeni modele ilave edilmiştir.

1979 yılında Bütünleştirilmiş Proje Planlama ve Döngü Yönetimi adında yeni bir yatırım projesi döngüsü geliştirilmiştir. Bu yeni model şu aşamalardan oluşmaktadır (Love, Goodman, 1980, 65);

- a) Analiz, tasarım ve planlama,
- b) Tercih etme (seçme), onaylama (karar verme) ve uygulama,
- c) İşletmeye alma, kontrol etme ve teslim,
- d) Değerlendirme ve düzeltme işlevi.

Love ve Goodman'ın 1979 yılında geliştirdikleri bu yeni proje döngü yönetimi yaklaşımı, yatırım projelerine bir katkı olarak yeni bir perspektif oluşturmuştur.

1991 yılında ise özellikle imalat sanayi yatırım projeleri için genel bazı özellikleri de içerisinde bulunduran yeni bir model Behrens ve Hawranek tarafından geliştirilmiştir. Bu yeni yaklaşımda, imalat sektöründeki yatırım projeleri daha mükemmel ve ayrıntılı olarak ele alınmakta ve her aşamada gerekli işlemler açıklanmakta olup, Unido Proje Döngü Yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bu modelde üç ana aşama olup, her biri alt aşamaları içermekte ve bu alt aşamalarda yapılması gerekli eylemleri düzenlemektedir. Unido Proje Döngü Yönetimine ait aşamaları şu şekilde belirtmek olanaklıdır (Behrens, Hawranek, 1991, 54);

1-Yatırım Öncesi Aşaması:

- a) Proje Oluşturma ve Olanak Etüdü,
- b) Ön Seçim ve Ön Yapılabilirlik Etüdü,

- c) Proje Hazırlama ve Yapılabilirlik Etüdü,
- d) Proje Destek Çalışmaları.

2-Yatırım Aşaması

- a) Analiz ve Analiz Raporu,
- b) Müzakere ve Sözleşme,
- c) Mühendislik Tasarımı,
- d) İnşaat İşleri,
- e) Denetim ve Eğitim.

3-Faaliyet (işletme) Aşaması

- a) Deneme Üretimi ve İşletmeye Alma,
- b) İyileştirme Yatırımı,
- c) Yenileme Yatırımı,
- d) Yenilikler ve Buluşlar,
- e) Genişleme (tevsî) Yatırımı.

Ayrıca Weaving ile Picciotto 1994 yılında yatırım projeleri planlanması ile ilgili olarak yeni bir model daha geliştirdiler. Model temel olarak dört aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar (Weaving, Picciotto, 1994, 5);

- a) Dinleme,
- b) Pilot uygulama,
- c) Olgunlaştırma ve arz ile,
- d) Yaygınlaştırmadır.

Bu modelde diğer modellerden farklı olarak katılımcılık ve risk boyutunun daha çok ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yeni model döngü, özellikle tek proje yönetimi döngüsünden daha çok Dünya Bankasının program kredileri uygulamaları için uygun bir perspektif oluşturmaktadır.

Yatırım proje planlama süreciyle ilgili proje döngü yönetimi, çeşitli ülkeler ve uluslararası kuruluşlar tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Bu nedenle ilgili ülke ve kuruluşlar kendi öznel koşullarını dikkate alacak şekilde proje döngüsünü kendilerine

uyumlaştırmakta, zamanla bunları geliştirmektedirler. Böylece yatırım projeleriyle ilgili olarak karar alma süreçleri de sistematik bir hale getirilmektedir.

4. AVRUPA BİRLİĞİ PROJE DÖNGÜ YÖNETİMİ VE BÜTÜNSEL YAKLAŞIM

Avrupa Birliği Komisyonu, Baum'un yatırım projeleri planlama modelinin değiştirilmiş halini kabul ederek 1993 yılında yayımlamıştır (CEC, 1993). AB Komisyonu Yol Gösterici Programlama aşamasını modele ekleyerek farklı bir döngü oluşturma yoluna gitmiştir. AB proje döngü yönetimi modeli katılımcılık boyutunu daha sistematik bir yaklaşımla ele alarak modelle bütünleştirilmesi yoluna gitmiştir. 1994 yılında Mac Arthur tarafından AB proje döngü yönetim modeli, oldukça karmaşık ve bir projede karşılaşılabilecek her türlü durumu içerecek şekilde yeniden ele alınmıştır. Bu haliyle model, diğer bütün modelleri içermeye çalışmış ve aynı zamanda proje düşüncesinin kaynaklarını da göstermiştir (Mc Arthur, 1994, 83).

AB Proje döngü yönetimi modeli altı aşamadan oluşan yeni bir yaklaşım olarak uygulama sahasına konulmuştur. Buna göre modelin aşamalarını şu şekilde gösterebiliriz (CEC, 1993, 15);

- a) Yol Gösterici Programlama,
- b) Proje Tanımlama ve Oluşturma,
- c) Proje Hazırlama ve Analiz,
- d) Proje Finansmanı,
- e) Proje Uygulama,
- f) Proje Değerlendirme.

AB Komisyonu tarafından geliştirilen ve uygulaması istenen yatırım projeleri döngü yaklaşım modeli, bütünsel yaklaşım ve mantıksal çerçeve olarak adlandırılan bir yöntemle ele alınmaktadır. Projelerin Bütünsel Yaklaşım anlayışı ile ele alınarak uygulanması konusunda AB Komisyonu hassas davranmaktadır. Bütünsel yaklaşımda;

- 1) İlk düşünceden projenin tamamlanmasını izleyen son değerlendirmeye kadar geçen zamanda, proje döngüsü aşamalarında gerekli bütün faktörlerin göz önünde bulundurulması,
- 2) Karar alıcılar, uygulayıcılar ve projeden faydalananların etkin bir şekilde katılımının sağlanması,
- 3) Projenin devamlılığının ve başarısının sürekliliğinin sağlanarak güvence altına alınması, gerekmektedir.

Bütünsel Yaklaşım anlayışına göre geliştirilen AB Yatırım Projeleri Döngü Yönetim Modelinin yukarıda sıraladığımız altı aşamasını şu şekilde açıklamak olasıdır (CEC, 1999a, 27);

a) Yol Gösterici Programlama:

- 1) Ulusal ve sektörel düzlemde durum analizleri yapılır,
- 2) Sorunlar, kısıtlar ve fırsatlar belirlenir,
- 3) Geçmişte yürütülen projeler dikkate alınarak dersler çıkarılır,
- 4) Gerçekçi ve gereksinimlere yönelik bir çerçeve sağlanır,
- 5) Gelecekte yürütülecek projeler bu çerçeve içerisinde belirlenip hazırlanır.

b) Proje Tanımlama ve Oluşturma:

- 1) Proje düşünceleri ile yatırıma yönelik eylemler belirlenir,
- 2) Alternatif fikirler arasından daha çok çalışma gerektirenler seçilir,
- 3) Bu seçim sürecinde projeden faydalanacak kesimlerin düşünceleri de dikkate alınır,
- 4) Projeden faydalanması beklenen hedef kitlenin gerçek gereksinimleri tanımlanarak dikkate alınır,
- 5) Her bir proje düşüncesi ile ilgili olarak daha ayrıntılı bir çalışmaya gerek olup olmadığı kararlaştırılır,
- 6) Yol gösterici program çerçevesi dikkate alınarak proje oluşturulur.

c) Proje Hazırlama ve Analiz:

- 1) Seçilen proje düşünceleri uygulamaya yönelik proje planları şekline getirilir,
- 2) Proje düşüncesi daha ayrıntılı olarak biçimlendirilir,

- 3) Projeden yararlanacak hedef kitle ile projeden etkilenecek olan kesimlerin de katılımı sağlanır,
- 4) Projenin başarılı olup olmayacağı yönüyle yapılabirliği analiz edilir,
- 5) Projenin uzun vadeli olarak hedef kitleye yarar sağlayıp sağlamayacağı yönü ele alınarak sürdürülebilirliği analiz edilir,
- 6) Analizler sonucunda projenin hazırlanarak uygulanması için karar verilir.

d) Proje Finansmanı:

- 1) Proje incelenerek finansman sağlanıp sağlanmayacağı konusunda karar verilir,
- 2) Finansmanı sağlayacak kurum ile proje sahibi kuruluş arasında uygulama alternatifleri için bir anlaşmaya varılır,
- 3) Varılan uzlaşma sonucu ortaya çıkan durum yasal bir belge haline getirilir,
- 4) Yapılan yazılı anlaşmada, projenin nasıl finanse edileceği ve uygulanacağı belirtilir.

e) Proje Uygulama:

- 1) Bu aşamada projeye işlerlik kazandırılarak hayata geçirilmesi sağlanır,
- 2) Teknik yardım, tedarik etme ve yapım faaliyetleri için gerekli görüldüğünde ihaleler düzenlenir,
- 3) Proje yönetimince, projenin planlanan hedefler doğrultusunda başarıyla ilerleyip ilerlemediği takip edilir,
- 4) Projenin izlenmesinde, gerekli olan hallerde proje yeniden gözden geçirilir ve hedeflerle uyumlaştırılır,
- 5) Bu konuda gerektiğinde projenin hedef kitlesi ve etkilenen tarafların da görüşlerine başvurulur,
- 6) Yeni koşulların ortaya çıkması halinde hedefler revize edilerek yeni oluşumlarla uyumlaştırılır.

f) Proje Değerlendirme:

- 1) Finansman sağlayan kurum ile proje sahibi kuruluş, uygulama sonrasında projeyi değerlendirerek başarıyı ölçer,
- 2) Yapılan çalışmalardan olumlu veya olumsuz dersler çıkarılır,
- 3) Gelecekte hazırlanacak proje ve programlarda bu değerlendirme sonuçları kullanılır,

- 4) Değerlendirme için projenin sonlanması beklenmeden, projenin yarıldığı dönemde de değerlendirme yapılır,
- 5) Yarı dönemde yapılan değerlendirme sonuçları projenin diğer sürecinde de dikkate alınır.

5. YATIRIM PROJELERİ PLANLAMASINDA MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı 1970'li yıllarda geliştirilmiş ve çeşitli alanlarda uygulanmış bir yöntemdir. AB Komisyonu 1993 yılında Proje Döngü Yönetimi ile Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını birleştirerek el kitabı şeklinde yayınlamıştır. Aslında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Proje Döngü Yönetiminin daha etkin ve tutarlı bir biçimde yürütülmesi için kullanılan bir araç konumundadır.

Mantıksal çerçevenin asıl amacı, projede öngörülen hedeflerle, projenin sonuçları arasında ortaya çıkacak nedensellik ilişkisini açık olarak görmek ve daha rahat bir biçimde projeyi analiz etmektir. Mantıksal çerçeve, projeleri hazırlayıp uygulayanların düşüncelerini daha akılcı olarak irdelemelerine, tasarımlamalarına ve bunları daha net ve standart şekilde ortaya koymalarına olanak vermektedir.

Mantıksal çerçeve, projenin en önemli yönlerini matris şeklinde özetleyerek uygulamaya yönelik olarak tanımlayan bir analitik süreç ile sonuçlarının nasıl sunulacağından oluşmaktadır. Bu nedenle yatırım proje ve planlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sırasında uygulanmaktadır. Bunun için mantıksal çerçeve oluşturulmadan önce yeterli düzeyde güvenilir bilgilere ulaşıp, durum analizinin yapılması gerekir.

Mantıksal çerçeve, yatırım projelerinin oluşturulması aşamasında, amaç, problem ve strateji analizleri yapılarak proje düşüncesinin uygun olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir yaklaşımdır. Yatırım projelerinin hazırlanma ve analizi aşamalarında projelerin yapılabirlik ve sürdürülebilirliklerinin test edilmesinde bu yaklaşımdan faydalanılmaktadır. Mantıksal çerçeve yaklaşımı, yatırım projelerinin uygulama ve değerlendirme aşamalarında da etkin olarak

kullanılabilir. Uygulama aşamasında mantıksal çerçeve matrisi yardımıyla faaliyetlerle ilgili çalışmalar ve harcama planları ortaya konmaktadır. Uygulama ve sonrasında ise, projeye uygunluk, hazırlama ve tasarımı, etkinlik ve sürdürülebilirlik testleri yapılmaktadır (CEC, 1999b, 20).

6. SONUÇ

Türkiye’de imalat sanayilerindeki yatırım projeleri uygulamalarında Proje Döngü Yönetiminin etkin bir şekilde hayata geçirilmesiyle, proje yönetiminde uygulanan geleneksel yaklaşımlardan kaynaklı sorunlar ortadan kaldırılabilir ya da minimize edilebilir. Bunun için belirsiz stratejik çerçeve yerine sektör bazlı yaklaşım, arz taraflı proje yerine talep taraflı proje, zayıf durum analizleri yerine geliştirilmiş güçlü analizler, faaliyet odaklı proje planlama yerine amaç odaklı proje planlama, ölçülemeyen etkiler yerine ölçülebilir etkiler, finansal vurgu yerine kalite vurgusu, kısa dönemli vizyon yerine uzun dönemli sürdürülebilirlikler ön plana çıkarılmalıdır.

AB uyum sürecinde sanayi işletmeleri geliştirilen proje döngü yöntemlerini uygulamalıdır. Bunun için AB komisyonunca oluşturulan yeni proje döngü yönetimi mantıksal çerçeve yönetimi ile birlikte ele alınmalıdır. Türkiye’nin AB sürecindeki konumu ve proje döngü yönetiminin mevcut durumu analiz edilerek, sürecin aksayan yönlerinin ortadan kaldırılması için tarafların ortak çaba harcamalarında yarar bulunmaktadır. Bunun için Türkiye sanayisinin koşulları dikkate alınarak, proje döngü yönetiminin her aşamasında yapılması gereken eylemler, teknik tanımlamalar, sorumlu birimler, karar almada kullanılan ölçütler, zaman süreci ve hazırlanması gerekli raporlar ortaya konularak ilgililerin hizmetine sunulmalıdır.

Yatırım projeleri planlama ve yönetiminde mantıksal çerçeve yaklaşımından faydalanılmalıdır. Bu yaklaşım kullanılarak problemler analiz edilmeli ve sorunların çözümü için yapılması gereken eylemler daha tutarlı bir biçimde belirlenmelidir. Uygulama sırasında projeler benimsenmeli ve proje tutarlığının korunması sağlanmalıdır. Proje hedefleri uygulama sırası ve sonrasında izlenerek değerlendirilmelidir. Bu çerçevede, yatırım proje döngü yönetiminin

değişik aşamalarında, projeden yararlanacak olan hedef kitle ile projeden etkilenecek olan kesimlerin görüşleri göz önüne alınarak, katılımlarının sağlanması olumlu bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ADLER, H.A** (1991), Economic Appraisal of Transport Project, EDI (IBRD).
- AŞIKOĞLU, R** (1995), Yatırım ve Proje Değerlemesi, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir.
- AYANOĞLU, K** (1996), Kamu Yatırım Projelerinin Planlaması ve Analizi, DPT Yay., Ankara.
- BAUM, W.C** (1978), The World Bank Project Cycle , Finance and Development 15.
- BEHRENS W; HAWRANEK, P.M** (1991), Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, Revised Edition, Unido Vienna.
- COMMISSION of the EC** (1993), Manual for Project Cycle Management; Integrated Approach and logical Framework, Netherlands.
- COMMISSION of the EC** (1999 a), Project Cycle Management Training Book, West Sussex.
- COMMISSION of the EC** (1999 b), Guidelines for Evaluation Methodology, Criteria and Suggested Layout for Evaluation Reports, Brussels
- DICKEY, J,W; MILLER, L.H** (1984), Road Project Appraisal for Developing Countries, John Wiley and Sons.
- LITTLE, I.M.D; MIRRLEES, A.J** (1974), Project Appraisal and Planning for Developing Countries, New York.
- LOVE, R.N; GOODMAN, L.J** (1980), Project Planning and Management: An Integrated Approach, New York.
- MCARTHUR, J.D** (1994), The Project Sequence: A Composite View of the Project Cycle, Agriculture Project and Development, Aldershot, Avebury.
- RONDINELLI, D.A** (1977), Planning Development Project, Dowden, Hutchinson and Ross.
- ŞİMŞEK, M.Ş** (1993), İşletme Bilimlerine Giriş, Merhaba Ofset, Konya.

**WEAVING, R; PICCIOTTO, R (1994), A New Project Cycle for the Word Bank,
Finance and Development, Word Bank.**