

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“MÜƏSSİSƏLƏRDƏ TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ
MENECEMENTİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Eminova Nigar Mətin qızı

BAKİ – 2021

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ _____ ” _____ **20__-ci il**

“MÜƏSSİSƏLƏRDƏ TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ
MENECMENTİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060403 – Maliyyə

İxtisaslaşma: Maliyyə Menecmenti

Qrup: 644

Magistrant: Eminova Nigar Mətin qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.e.n., dos. Seyfullayev İlqar Zülfüqar oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri:

i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil oğlu

_____ **imza**

Kafedra müdiri:

i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKI – 2021

Elm andı

Mən, Eminova Nigar Mətin qızı and içirəm ki, “Müəssisələrdə təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

**MÜƏSSİSƏLƏRDƏ TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ
MENECEMENTİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ
XÜLASƏ**

Tədqiqatın aktualığı. Rəqabətli bazar iqtisadiyyatının geniş yayıldığı dövrdə bütün müəssisələr resurslardan maksimal şəkildə yararlanaraq minimal xərclə yüksək mənfəət qazanmağı, sahələrində “sağ qalmaq” üçün rəqiblərinə üstün gəlməyi vacib məqsəd kimi qarşısına qoyur. Odur ki, təchizat zəncirinin düzgün idarəedilməsi əlavə rəqabət üstünlükləri üçün yeni imkanlar yarada bilər.

Tədqiqatın məqsədi. Təchizat zənciri konsepti ilə maliyyə menecmenti arasındakı əlaqənin xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmək, onlara əsasən praktiki modellər qurub biznes mühitində yarana biləcək təsirləri araşdırmaq və dünya təcrübəsi ilə ölkəmizdəki vəziyyətin müqayisəsini təşkil edib mümkün səmərəli yollar barədə təkliflər verməkdən ibarət olmuşdur.

Tədqiqat metodları. Tədqiqatda kəmiyyət və keyfiyyət metodlarının vəhdətindən istifadə edilmişdir. İşin birinci fəslində analiz və sintez metodlarından istifadə edilərək mövzu üzrə nəzəri baza araşdırılmışdır. Lakin işin digər fəsillərində artıq ayrı-ayrı nümunələr üzərindən nəticə əldə olunaraq ümumi hal təsvir edildiyindən induksiya metodunun tətbiqi baş tutmuşdur.

İnformasiya bazası. Mövzu üzrə informasiya bazasını əsasən xarici dildə olan elmi məqalələr və kitablar təşkil etmişdir. Lakin bununla yanaşı yerli müəlliflər tərəfindən də logistika və ticarət, eyni zamanda iqtisadiyyatda baş qaldıran ümumi problemlərə dair yazılan elmi nəşrlərindən istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudluğu. Tədqiqatın ən böyük məhdudluğu yerli müəssisələrin bir çoxunun maliyyə göstəricilərinin və digər bu kimi məlumatlarının ictimaiyyətə açıq olmamasıdır.

Tədqiqatın nəticələri. Tədqiqatın sonunda müəssisələrin balans göstəricilərindən olan işçi kapitalının dövriyyəsi ilə təchizat zəncirinin idarəedilməsi sahələri arasında güclü əlaqənin olduğu isbatlanmış, bu əlaqənin müsbət istiqamətdə təkmilləşdirilməsi üçün bank, dövlət və özəl sektorların rolunun zəruriliyi vurğulanmışdır.

Nəticələrin tətbiq sahələri. Tədqiqatın nəticələri müəssisələrdə təchizat zəncirinin idarə edilməsi və bu sahə üzrə maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsində istifadə oluna bilər.

Açar sözlər: Təchizat zənciri, logistika, maliyyə

IMPROVEMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT ISSUES OF SUPPLY CHAIN IN ENTERPRISES

SUMMARY

The actuality of the subject. The most important goal of all companies is to achieve high profits at minimal cost, to outperform its competitors to "survive" in its field. So good supply chain management can create new opportunities for additional competitive advantages.

The purpose and task of the study was to identify features of the relationship between supply chain concept and financial management, building practical models based on these features, studying their impact on business environment and comparing the world experience with situation in our country.

Used research methods are combination of quantitative and qualitative methods. The first chapter explores the theoretical basis of the topic using the methods of analysis and synthesis. Other chapters also have applied induction method, as the general situation has been described by drawing conclusions from individual samples

The information base of the research consisted mainly of scientific articles and books in foreign and local languages.

Restrictions of research. The biggest limitation of the study is the lack of public disclosure of the financial performance and other similar information of many local businesses.

The novelty and practical results of investigation. At the end of study, there was a strong link between working capital of enterprises and the supply chain management, and the need for the role of banking, government and the private sector to improve such issues.

Scientific-practical significance of results. The results of the study can be used to improve supply chain management and financial management in enterprises.

Keywords: Supply chain, logistics, finance

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	7
MÜƏSSİSƏNİN TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ	
I FƏSİL. MENECMENTİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ	
ƏSASLARI.....	12
1.1. Təchizat zəncirinin mahiyyəti , formaları və məzmunu.....	12
1.2. Təchizat zəncirində maliyyə menecmenti alətlərinin tətbiqi xüsusiyyətləri.....	22
1.3. Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin səmərəliyinin tədqiqi metodları.....	29
AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏCHİZAT	
II FƏSİL. ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ MENECMENTİNİN	
SƏVİYYƏSİNİN TƏDQIQI.....	31
2.1. Müəssisənin təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təşkilati strukturunun və idarəetmə prosesinin tədqiqi.....	31
2.2. Təchizat zəncirinin müəssisənin maliyyə vəziyyətinə təsirinin təhlili.....	42
III FƏSİL. MÜƏSSİSƏLƏRİN TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ	
MENECMENTİNİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI	
İSTİQAMƏTLƏRİ.....	54
3.1. Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti sahəsində beynəlxalq təcrübə.....	54
3.2. Azərbaycan müəssisələrinin təchizat zəncirində tətbiq olunan maliyyə menecmentinin təkmiləşdirilməsi.....	64
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	67
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	70
Cədvəllərin siyahısı.....	73
Şəkillərin siyahısı.....	73
Qrafiklərin siyahısı.....	73

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Biznesin istənilən sferasında uğur əldə etməyin əsas açarı məhz sahibkarın öz daxili resurslarından nə dərəcədə doğru şəkildə istifadə etməsi və minimum xərclə maksimum nəticəyə aparan mexanizmlərin tətbiq edilməsindədir. Biznesin daxili resurslarını bütünlükdə özündə cəmləşdirən sistem isə təchizat zənciri kimi tanınır. Bu zəncirin düzgün və səmərəli formada idarəçiliyi müəssisələrin xərclərinin strukturuna ən əsas isə maya dəyərində təsir edir. Hazırda Azərbaycanın istehsal, satış və digər sferalarında işləyən müəssisələrində təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi normalarının yüksəldilməsi üçün dövrün tələblərinə uyğunlaşdırılmış kommertiya strukturlarının təşkili üçün əhəmiyyətli araşdırmaların aparılmasına böyük zərurət vardır. Məhz bütün bunlar tədqiqat obyektinin seçilməsini zəruri etmişdir. Eyni zamanda indiki dövrdə məhsulların ixracını, o cümlədən idxalını logistik sistem olmadan həyata keçirilməsi mümkün deyil. Odur ki, müəssisələrdə logistika sistemini təkmilləşdirmək, maliyyə menecmenti ilə təchizat zənciri arasında koordinasiyanın qurulmasını təşkil etmək, eyni zamanda bütün bu sahələrdə baş qaldıra biləcək mümkün riskləri əvvəlcədən araşdırmaq öyrənilməsi ən vacib olan sahələrdəndir.

Mövzunun aktuallığını şərtləndirən əsas faktorlardan biri də Cənab Prezidentin ölkənin ticarət və logistika sistemində göstərdiyi qayğı və diqqətdir. Beləki Prezident İlham Əliyevin 2016-cı il 6 dekabr tarixli Fərmanı ilə Azərbaycan Respublikasında logistika və ticarətin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi qəbul edilmişdir ki, bununla da logistika və ticarət sahəsinin bütün sektorların inkişafında bünövrə rolunu oynadığını, əlavə də əlavə dəyər və yeni iş məkanlarının yaradılmasında mühüm rol oynadığı bir daha önə çıxardılır. Azərbaycanda keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsi perspektivi üzərində qurulan logistika və ticarət sahəsində regional və global dəyər zəncirlərinə inteqrasiya, dünyanın ən qabaqcıl təcrübələrinə dair nümunələrə əsaslanan tranzit ticarətindən yüksək gəlir əldə etmək məqsədilə əlavə dəyər yaradan xidmətlər təmin olunacaqdır. Mövzunu geniş auditoriya kütləsi üçün aktual edən digər maraqlı məqam isə Azərbaycanın Dünya İqtisadiyyat Forumunun

2019-cu il üçün açıqladığı maliyyə sisteminin gücünə görə ölkələrin reyting siyahısında 44-cü yer tutmasıdır. Beləki nəzərə alsaq ki təchizat zənciri ölkənin maliyyə sisteminin əsas tərkib hissə sayıldığından bu mövzunun ciddi şəkildə tədqiq edilməsinə zərurət vardır.

Problemin qoyuluşu ilə öyrənilməsi. Mövzu üzrə ölkəmizdə aparılan tədqiqatlardan Həsənzadə Günay Rövşən qızının 2018-ci il ildə yazılmış “İstehsal-kommersiya müəssisələrində logistik fəaliyyətin idarə edilməsi” mövzusunda tədqiqatını nümunə kimi göstərmək olar. Belə ki burada əsas diqqət şirkətlərin logistika fəaliyyətinə yönəldilmişdir. Günay Həsənzadənin sözü gedən tədqiqatında qeyd edilmişdir ki, bir çox istehsal müəssisələrində yaradılmaqda olan logistika şöbələri mövcud analitik, statistik xidmətləri, həmçinin xarici ölkələrə məhsul satışı ilə məşğul olan müəssisələrdə gömrük şöbələrini özündə birləşdirir. Logistika şöbəsi müəssisəyə adı çəkilən bu şöbələrin hər birinin ayrılıqda verdiyi xeyirdən çox xeyir gətirmək imkanına malikdir, çünki onun imkanları planlaşdırma, analiz və s. sferalarda daha genişdir. Tədqiqat işində o da vurğulanmışdır ki, təsadüfi deyil ki, Q.L.Baqiyev və digərləri Almaniyada iqtisadiyyatın sahələrindən asılı olaraq müəssisələrdə logistikaya (təchizat zəncirinin düzgün planlaşdırılmasına) çəkilən xərclərin həcmnin ümumi dövriyyənin 10-30%-ini təşkil etdiyini qeyd edirlər (Həsənzadə G., 2018). Bu tədqiqat işində müəllif həm də əsas fokusunu məhz malların düzgün bölüşdürülməsinə yönəlmişdir, yəni bütün mallar üçün vahid planlaşdırılmış təchizat zəncirindən istifadə etmək düzgün deyildir. Beləki böyümə və inkişaf mərhələlərini daha sürətli keçən məhsulların sifarişi və satışı sözü gedən mərhələləri daha ləng olan mallarından fərqli qaydada həyata keçirilməlidir. Dissertasiya mövzusunun aktuallığının həm ölkəmizdə, həm də beynəlxalq səviyyədə yetərincə qabarıq olmasına baxmayaraq öncəki illərdə yazılan dissertasiya işlərindən fərqli olaraq bu işdə problem birbaşa olaraq maliyyə ilə təchizat zəncirinin ortaq bölməsinin üzərinə yönəldilmişdir.

Tədqiqat mövzusu olaraq bu sahənin seçilməsi heç də təsadüfi olmamışdır. Beləki ən kiçik həcmli mənfəətə sahib şirkətlərdən tutmuş dövriyyəsi milyonlarla ölçülən iri

korporasiyaların şirkətdaxilində hər zaman ən önəmli şöbələrdən biri məhz Logistika bölməsi olmuşdur. Şirkətlərin ən vacib şöbələrindən biri hesab edilən logistika bölməsinin yaradılmasında əsas məqsəd məhz ticari dövriyyələrə aid əməliyyatlarda təchizat zəncirinin bütün həlqələrini düzgün şəkildə idarə etmək və proseslərin stabilizasiyasına nail olmaqdır. Beləliklə ümumilikdə balanslaşdırılmış ticarətin özəyini məhz müəssisələrin təchizat zənciri və onun hərtərəfli şəkildə yəni istər satınlama sferasından, istərsə də maliyyə menecmenti aspektindən səmərəli şəkildə idarə olunması təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi ilə vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi müəssisələrdə təchizat zəncirinin maliyyə menecmentininin tədqiqi əsasında təchizat zəncirinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə əsaslandırılmış tövsiyələrin hazırlanmasıdır.

Bu məqsədə nail olmaq üçün dissertasiyada aşağıdakı vəzifələrin həlli nəzərdə tutulmuşdur:

- 1) Təchizat zəncirinin mahiyyəti, forması və məzmununa dair nəzəri fikirlərin ümmiləşdirilməsi;
- 2) Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti ilə arasında olan əlaqələrin təsviri;
- 3) Təchizat zənciri ilə əlaqələndirilmiş maliyyə menecmentinin səmərəliliyinin tədqiqi metodlarının öyrənilməsi;
- 4) Müəssisənin təchizat zəncirinin maliyyə menecmentininin təşkilati strukturunun və onların idarə edilməsi prosesinin tədqiqi;
- 5) Təchizat zəncirinin müəssisənin maliyyə vəziyyətinə təsirinin təhlilinin aparılması;
- 6) Qeyd edilən sahədə beynəlxalq təcrübənin ümumiləşdirilməsi
- 7) Ölkədaxili firmalarda mövcud təchizat zəncirində tətbiq olunan maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı təkliflərin işlənilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Dissertasiya işinin obyektı müəssisələrdə təchizat zənciri və onunla bağlı maliyyə menecmentininin fəaliyyətidir. Tədqiqatın predmetini isə təchizat zənciri ilə müəssisənin iqtisadi-maliyyə vəziyyətinin müqayisə

edilərək təhlil olunması və təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin araşdırılması üzrə mövcud olan nəzəri-metodoloji biliklər təşkil edir.

Tədqiqatda istifadə edilmiş əsas metodlar. Dissertasiya işində istifadə olunmuş əsas tədqiqat metodlarının sırasına kəmiyyət və keyfiyyət metodları, məlumatların toplanması üçün tətbiq olunan əsas vasitələr əsasən ikinci dərəcəli məlumat mənbələridir. Eyni zamanda məlumatların icmal halına salınması zamanı iki əsas proqram vasitəsi tətbiq edilmişdir: MS Excel və MS Power Point.

Tədqiqatda istifadə edilmiş informasiya bazası. Bu tədqiqatı həyata keçirərkən istifadə olunan əsas informasiya bazası kimi əsasən ikinci dərəcəli mənbələr nəzərdən keçirilir. Beləki istər ölkəmizdə, istərsə də sərhədlərimizin xaricində bu mövzu ilə bağlı internet resurslarında yayımlanmış aparılan araşdırmalar, bu araşdırmaların nəticəsində yazılmış kitablar, elmi məqalələr, magistr dissertasiyaları və praktiki nümunələr əsas məlumat mənbəyi kimi qeyd edilməlidir. Eyni zamanda dövlət qurumlarının nəşr etdirdiyi bir sıra önəmli sənədlər də dissertasiya işinin yazılmasında mənbə rolunda çıxış etmişdir. Buraya İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzinin yayımladığı Azərbaycanın iqtisadi islahatlar icmalı sənədi aiddir.

Tədqiqatın qarşılaşdığı məhdudiyyətləri. Tədqiqat prosesində qarşıya çıxan ən vacib maneə hələ də bir çox müəssisələrin maliyyə indikatorlarını ictimaiyyətdən qapalı saxlaması və müəssisənin effektiv idarəedilməsinə dair təşkil edilmiş sorğulardan yayınması olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Müvəffəqiyyətlə həyata keçirilmiş işin ən əsas əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqatın araşdırıldığı mövzu olduqca aktual və əhəmiyyətlidir elə bu səbəbdən də müasir bazar iqtisadi münasibətlərində özünün xüsusi çəkisinə sahibdir. Beləki araşdırmanın sonunda əldə olunan yekun nəticə müəssisələrdə daha mükəmməl təchizat zəncirinin qurulmasına, firmanın təchizat zəncirinin sistemi ilə maliyyə vəziyyəti, maliyyə nəticələri arasında birbaşa əlaqənin mövcudluğu əsaslandırılmaqla beynəlxalq təcrübənin uğurlarından istifadə etməklə

istehsal, eləcə də satış fəaliyyəti ilə məşğul olan firmaların təchizat zəncirinin idarə edilməsi istiqamətindəki kommersiya fəaliyyətlərini daha səmərəli hala yönəldə bilər.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri. Mövzu kifayət qədər aktual və praktik olduğundan əldə olunmuş nəticələr bütün təsərrüfat sferalarında məharətlə tətbiq oluna bilər.

I FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ MENEJCMENTİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

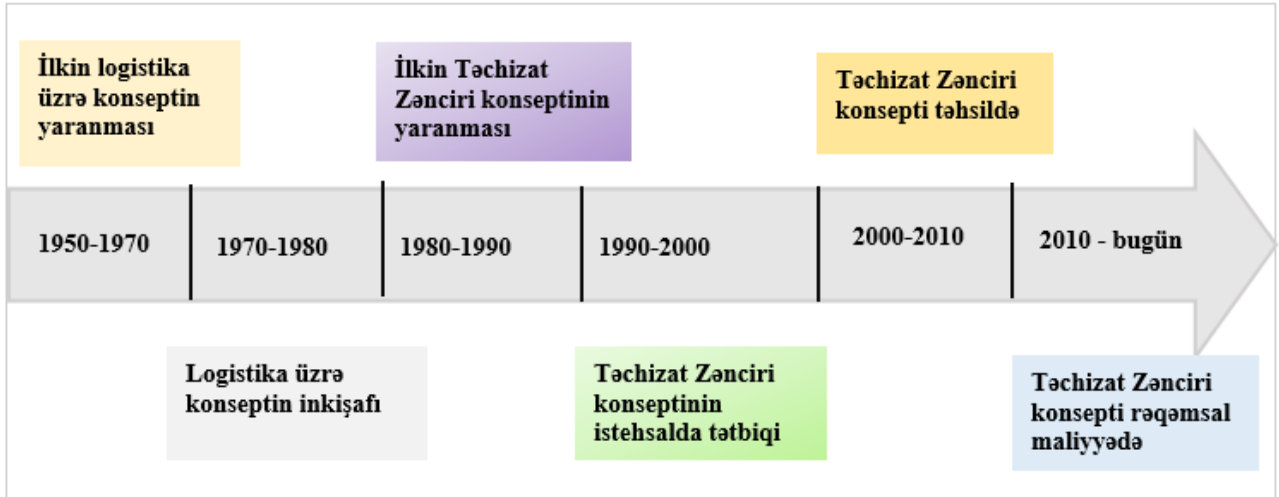
1.1. Təchizat zəncirinin mahiyyəti, formaları və məzmunu

Son otuz ildə “təchizat zənciri” və “təchizat zəncirinin idarə edilməsi” ifadələri təsərrüfat fəaliyyətinin bütün sferalarında ən çox istifadə olunan və müraciət edilən ümumiləşmiş məfhumlardan birinə çevrilmişdir. Təbii ki, insanlar bu ifadələri sadəcə termin olaraq istifadə etməklə kifayətlənməyib təcrübədə də onlardan geniş şəkildə yararlanmaqda davam edirlər. Hazırda istər menecment, istərsə də maliyyənin ən öndə gedən məsələlərindən olan təchizat zəncirinin idarə edilməsinin bir elm kimi yaranma tarixi olduqca gəncdir. Beləki menecment və maliyyə sahələrindən fərqli olaraq insanlar təchizat zənciri ifadəsini ötən əsrin sonlarından etibarən meydana gətirmiş və bu mövzuda araşdırmalar apararaq təchizat zənciri konseptinin əsasını qoymuş və onu elmin ən gənc sahələrə arasına qatmışdılar. Lakin sual oluna bilər ki, nə üçün məhz ötən əsrin sonlarından etibarən dünyada yeni – təchizat zənciri konsepti meydana gəlməyə başlamışdır. Təbii ki bunun əsas səbəbləri arasında 20-ci əsrin 80-ci illərindən etibarən dünyada baş qaldıran qloballaşma meyilləri, texnologiyaların sürətli inkişafı, istehlakçıların daha yüksək səviyyəli gözləntiləri, tələbləri, dünyanın siyasi xəritəsində baş verən əhəmiyyətli dəyişikliklər, bir sıra yeni dövlətlərin yaranması, müstəqillik qazanması və ümumilikdə beynəlxalq səviyyədə bizneslərin rəqabət qabiliyyətlərinin kəskinləşməsi kimi amilləri sadalamaq olar. Təchizat zənciri konseptinin əsasında dayanan məntiq ondan ibarətdir ki, beynəlxalq ticarət arenasında artıq bir-biri ilə mübarizə aparən şirkətlər deyil, məhz təchizat zəncirləridir. Bu konseptin nəticəsidir ki, indiki dövrdə ən böyük şirkətlərin mənfəətlərinin həcmi, eləcə də biznes fəaliyyətlərində qazandıqları uğurun miqyası onların iştirakçısı olduqları təchizat zəncirindən birbaşa asılıdır. Məhz buna görə təchizat zəncirləri arasında rəqabətliklik özünün ən yüksək səviyyəsinə çatmışdır. Yaranmış bu mürəkkəbliyin nəticəsidir ki,

təchizat zəncirlərinin idarə edilməsi qaydası ayrıca bir elmi araşdırma sahəsi kimi tanınmışdır.

Təchizat zəncirinin idarə edilməsi sisteminin inkişaf dinamikasının tarixi aşağıdakı şəkil vasitəsilə təsvir olunmuşdur.

Şəkil 1: Təchizat zənciri konseptinin inkişaf tarixi



Mənbə: Mukhamedjanova, 2019

Təsvirdən belə görünür ki, təchizat zəncirinin yaranma mənbəyi birbaşa olaraq logistika və onun inkişafı ilə bağlıdır.

Buna görə də iqtisadi ədəbiyyatlarda logistika ilə təchizat zənciri arasında mövcud olan əlaqələrin aşağıdakı üç forması qeyd edilir (Vacar A., 2019):

1. Logistika təchizat zəncirinin tərkib hissəsi kimi;
2. Təchizat zənciri logistikanın tərkib hissəsi kimi;
3. Logistika və təchizat zəncirinin hər ikisi müstəqil sahələr olmaqla bəzi ortaq cəhətlərə malikdirlər.

Lakin digər bir ədəbiyyatda logistika və təchizat zənciri arasında ən mühüm fərqlər qeyd edilmişdir. Beləki logistik idarəetmə proseslərə birbaşa mikro səviyyədə nəzarəti həyata keçirməklə daha çox daşınma və saxlanma məsələlərinə müdaxiləni həyata

keçirir. Təchizat zəncirinin idarə edilməsi isə proseslərə daha çox makro səviyyədə nəzarət etməklə daşınma və saxlanma məsələlərindən əlavə, istehsal, satış və digər satışa qədər əməliyyatlara fəal müdaxiləni həyata keçirir. Buradan da belə nəticəyə gəlmək olar ki, müasir dövrdə logistika təchizat zəncirinin mühüm tərkib hissəsi olaraq fəaliyyət göstərən bir sahə kimi tanınır (Bancilhon C. və başqaları, 2014).

Dissertasiya işinin birinci fəslin ilk bölməsini onun adına uyğun olaraq hissələrə bölməklə izah etmək daha məqsəduyğun olar. Bu məqsədlə də birinci bölmə aşağıdakı şəkildə 3 əsas yarımbaşlığa bölünmüşdür:

1. Təchizat zəncirinin mahiyyəti;
2. Təchizat zəncirinin formaları;
3. Təchizat zəncirinin məzmunu.

Bu mövzuda araşdırma aparmış və elmi əsərlər ərsəyə gətirmiş, ayrı-ayrı ölkələrdən olan müəlliflər “təchizat zənciri” ifadəsini öz üslublarında izah etmiş və bu terminə hər bir müəllif özünəməxsus tərzdə tərif vermişdir. Lakin bu istiqamətdə nəzər salınan ədəbiyyat siyahılarının nəticələrinin ümumiləşdirilməsi sayəsində müxtəlif müəlliflərin fikirləri tam halına salınaraq “təchizat zənciri” ifadəsinə aşağıdakı şəkildə tərif verilməsi məqbul hesab edilmişdir:

Təchizat zənciri – ilkin emal edilməmiş xammal formasında olan material, əmək, digər iqtisadi və təbii resursları təmin edən, onların üzərində işləyən, onlara əlavə dəyər qatararaq hazır məhsula (xidmətə) çevirən, bazarda həmin məhsula (xidmətə) tələbi formalaşdıran son istehlakçıya təqdim edən, eyni zamanda realizə edən və bütün bu proseslərdə bir biri ilə əlaqələndirilmiş şəkildə iştirak edən digər tərəfdən isə tam müstəqilliyə sahib şirkətlərin formalaşdırdığı qrup kimi müəyyən edilmişdir (Dawei L., 2011).

Yuxarıdakı tərif olduqca müfəssəl bir açıqlamanı özündə cəmləyərək bizə təchizat zəncirinin bütövlükdə mahiyyətini izah edir. Bunu tərifin müxtəlif hissələrini ayrılıqda izah edərək qeyd etmək lazımdır.

Tərifdə vurğulanan ilk hissə emal edilməmiş xammal formasında olan material, əmək, digər iqtisadi və təbii resursları təmin edən bölməsidir ki burada söhbət əsasən tədarükçülərdən gedir. Beləki istənilən məhsulu (xidməti) ərsəyə gətirməkdən ötrü birinci onun tərkibində olan, hissələrini formalaşdıran bütün komponentlərin vaxtında, düzgün və keyfiyyətli şəkildə istehsalçıda cəmləşməsi mütləqdir. Burada tədarükçülər dedikdə sadəcə xammal və materiallar ilə müəssisələri təmin edən təchizatçılar deyil, ümumilikdə zəncirin növbəti mərhələsinin baş tutmasına şərait yaradan tərəflər başa düşülür, məsələn istehsal müəssisəsinə investisiya yatıran şəxslər və ya ona kredit verən kommersiya bankları da əslində bu müəssisənin ən vacib komponentlərindən birini – maliyyə vəsaitlərini təmin etdiyi üçün müəssisənin tədarükçüsü sayıla bilər. Sırf bunun üçün də tədarükçülərin rolu təchizat zəncirində əvəzolunmazdır.

Tərifdə vurğulanmış ikinci hissə onların üzərində işləyən, onlara əlavə dəyər qatararaq hazır məhsula (xidmətə) çevirən bölməsidir. Bu hissədə məsələ istehsal prosesini özündə cəmləyən müəssisələrə aiddir. Çünki məhz istehsal prosesində tədarükçülər tərəfindən təmin edilmiş bütün komponentlər vahid bir halda birləşdirilərək, emal edilərək hazır məhsul formasına salınır. Odur ki, istehsalçılar təchizat zəncirinin əsas həlqələrindəndir.

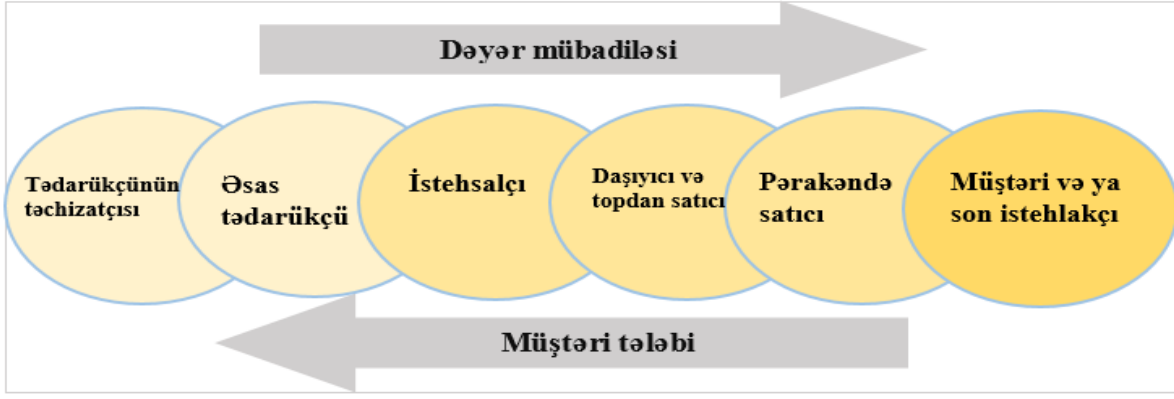
Tərifdəki üçüncü hissə bazarda həmin məhsula (xidmətə) tələbi formalaşdıran yekun istehlakçıya təqdim edən bölməsidir və burada söhbət əsasən istehsalçı ilə istehlakçı arasında yer alan aralıq subyektlərdən, yəni vasitəçilərdən gedir. Yəni sırf bu şəxslərin (firmaların) təşəbbüskarlığı, professionallığı nəticəsində tədarükçülərin təmin etdiyi komponentlər hesabına istehsalçıların yaratdığı – hazır məhsullar istehlakçıya tanıtılır, çatdırılır, bir sözlə təqdim edilir. Əks halda yekun məhsul və ya xidmət hər nə qədər keyfiyyətli olsalar belə əgər müştəri onlar barədə məlumatsız olarsa və ya onlar müştəriyə əlçatmaz olarsa yenə də bu nöqtədə zəncir qırılmış olacaq və həm əvvəlki, həm də sonrakı bütün proseslərin mənası itəcəkdir. Aralıq subyektlərə, yəni vasitəçilərə müxtəlif reklam şirkətlərini, sərbəst formada marketinq fəaliyyəti ilə

məşğul olan firmalar, müəyyən məqamlarda bu cürə fəaliyyətlərdə iştirak edən kütləvi informasiya vasitələrini, eyni zamanda topdansatış fəaliyyəti ilə məşğul olanlar və s. subyektləri nümunə kimi sadalamaq olar. Tərifdə yer alan dördüncü həlqə eyni zamanda realizə edən bölməsini ifadə edən pərakəndəçilərdir. Yəni bu iqtisadi subyektlər bir tərəfdən birbaşa olaraq istehlakçılarla əlaqədə olan, digər tərəfdən isə əsasən topdansatış həyata keçirənlərlə, bəzən isə istehsalçının özü ilə əlaqə quran tərəflərdir. Beləki pərakəndəçilər yekun malları kütləvi halda böyük miqyasda aldıklarından topdansatış həyata keçirən subyektlər onlara əhəmiyyətli dərəcədə endirimlər edir, bununla da onlar bütün istehsalçılarla deyil sadəcə bəziləri ilə əməkdaşlıq edirlər. Lakin nəticə etibarı ilə müştərilərə onların tələb etdikləri son məhsulu məhz pərakəndə ticarətçilər çatdırdıklarından onlar təchizat zəncirinin ən əhəmiyyətli hissəsindən biri sayılır.

Yuxarıda qeyd edilmiş tərifin əsas bölmələrindən biri də bu proseslərdə bir biri ilə əlaqələndirilmiş şəkildə iştirak edən hissəsidir. Təchizat zəncirinin tərifində məhz bu bölmənin varlığı bu sistemin həqiqətən də bir-birinə bağlanmış zəncirlər halında işlədiyini göstərir. Əgər bu zəncirin bir həlqəsi qırılsa və sistemdə öz fəaliyyətini dayandırarsa bütün proses donar və yekun nəticə əldə olunmaz. Tərifin son bölməsi olan tam müstəqilliyə sahib şirkətlərin formalaşdırdığı qrup hissəsi isə yekunda bir daha bütün iştirakçıların müstəqil şirkətlər olduğunu və yalnız tərkibində yer aldıkları təchizat zənciri sistemində vahid məqsədə nail olmaqdan ötrü bilərəkdən və ya bilməyərəkdən birləşərək qrup formalaşdırdıklarını bildirir.

Təchizat zəncirinin yuxarıdakı tərifini və onun açıqlamasına baxaraq sistemin quruluşunu Şəkil 2 ilə əks etdirmək olar.

Şəkil 2: Təchizat zəncirinin sxematik təsviri



Mənbə: Dawei Lu, 2011

Bu təsvir bir daha onu göstərir ki, təchizat zəncirinin fəaliyyətinin son məqsədi bazarda yer alan müştəriyə və ya son istehlakçıya xidmət göstərmək, yəni onun tələbini ödəməkdən ibarətdir. Nəzərə alsaq ki, elmi-texniki tərəqqinin inkişafının hazırkı şəraitində, eyni zamanda istehlakçıların tələblərinin durmadan dəyişdiyi və genişləndiyi vəziyyətdə təchizat zəncirlərinin bu tələbləri vaxtında və keyfiyyətli qarşılımları olduqca çətinləşmişdir. Buna görə də mövcud durumda rəqabət mühiti əsasən şirkətlər arasında deyil, təchizat zəncirləri arasında yayılmaqdadır. Önemli məqamlardan biri də odur ki, real biznes dünyasında proseslər sxemdə təsvir edildiyi qədər sadə olmayıb, olduqca mürəkkəb konyunkturaya malikdir. Bunun da arxasında dayanan əsas səbəb odur ki, real həyatda hər bir şirkət təbii olaraq birdən artıq təchizatçı, tədarükçü, həmçinin müştərilərlə əməliyyatlar aparmaqdadır. Bu isə o deməkdir ki, bir şirkət eyni anda bir neçə təchizat zəncirinin tərkibində iştirak etməli olur.

Yuxarıdakı sxemə baxdıqda elə düşünmək olur ki, müştərilər və ya son istehlakçılar da təchizat zəncirinin əsas halqalardan biridir. Çünki zəncirdə hazırlanan məhsul və ya xidmətə tələbi faktiki olaraq onlar bazarda formalaşdırır. Lakin müştərilərin və ya istehlakçıların nə üçün təchizat zəncirinin hissəsi olmamasının əsas səbəbləri kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

1. Təchizat zənciri sisteminin fundamental qaydası bu ifadənin adından da bəlli olduğu kimi “təchizat” dır. Beləki bu sistemin bütün fərdləri halqalararası dövr edən resursları tədarük-təchiz etməklə, yəni onların üzərində işləməklə məşğuldurlar. Digər tərəfdən, istehlakçılar bu sistem daxilində heç nə təchiz etməməklə, tam əksinə tələbi formalaşdırırlar. Odur ki, təchizat zənciri konsepti istehlakçılara xidmət edilən obyekt kimi yanaşmanı tərənnüm edir. Əgər bu obyekt də zəncirin həlqələrindən biri olardısı o zaman bu sistemin mövcudluğunun mənası itərdi, çünki yekun tələbi formalaşdıran fərd olmazdı.
2. İkinci əsas məsələ bundan ibarətdir ki, təchizat zəncirinin bütün həlqələri bu sistemdə dövr edən məhsul və ya xidmətlərin üzərinə dəyər əlavə edirlər. Nəticədə ən sadə xammal və materiallardan yekunda yeni istifadə edilməmiş mükəmməl struktura malik hazır məhsullar ərsəyə gəlir. Lakin müştərilər bu işləri həyata keçirmirlər. Onlar sadəcə bazara satış üçün təqdim edilmiş yekun hazır məhsullardan istədiklərini alır və onlara xidmət edən təchizat zəncirləri arasından ən mütərəqqisini seçməklə kifayətlənirlər.
3. Digər mühüm səbəb isə odur ki, hər bir təchizat zənciri yalnız xüsusi növ məhsul və ya xidmətlərin yaradılmasına və bazara çıxarılmasına fokslandığı halda, müştərilərin həyatda yaşamaları üçün yüzlərlə, bəlkə də milyonlarla çeşiddə resursa ehtiyacları vardır. Odur ki, məhsul və ya xidmətlər nöqtəyi-nəzərdən təchizat zəncirlərinin fəaliyyəti xüsusiləşdirilmiş, müştərilərinki isə daha ümumiləşdirilmiş xarakterə malikdir.

Təchizat zəncirinin formaları. Təchizat zəncirinin forması onun aid olduğu sistemdə iştirak edən həlqələr arasında hansı növ axınların dövr olunduğunu təzahür edir. Beləki bir çox hallarda bir təchizat zəncirində paralel olaraq bir neçə növ dəyər axını dövr edə bilər ki, bu da həmin zəncirin qarşısına qoyduğu son məqsəddən asılıdır. Formasına görə təchizat zəncirləri aşağıdakı qruplara bölünür (Chandra C. və başqaları, 2010):

1. *Xammal və materialların axını.* Bu növ axınlar əsasən mərkəzi həlqədə istehsal prosesi dayanan sistemlərdə baş tutur. Məsələn, son məqsədi yəni, obyekt bazaradakı müştərinin mebelə tələbini ödəmək olan təchizat zəncirinin bir neçə həlqəsində xammal şəklində ağac gövdələrinin, daha sonra bu gövdələrin emalı nəticəsində material halına salınmış taxta-şalbanların və sonuncuların da yekun emalı ilə hazır məhsul halında təqdim edilən mebellərin axını həyata keçirilir.
2. *İnformasiyaların axını.* Bu növ axınlar bütün təchizat zəncirlərində yer almaqdadır. İnformasiya axınlarına nümunə kimi müştəri tələbi, dizayn, proqnozlaşdırma məlumatlarını sadalaya bilərik. Material axınlarından fərqli olaraq informasiya mübadiləsində məlumatlar hər iki istiqamətdə hərəkət edir. Ayrı-ayrı təchizat zəncirlərinin son məqsədlərindən asılı olaraq dövr edən məlumatlar bir-birindən fərqlənir. Məsələn, qadın geyimləri istehsalı və satışını həyata keçirən təchizat zəncirində dövr edən məlumatlar şirniyyat istehsalı və satışı ilə məşğul olan zəncirdə mübadilə edilən informasiyadan əsaslı şəkildə fərqlənir.
3. *Maliyyə və ya pul vəsaitləri axınları.* Eynilə informasiya axınları kimi maliyyə axınları da bütün təchizat zəncirlərində mövcuddur. Beləki maliyyə axını dedikdə sadə şəkildə zəncirin həlqələri arasında dövr edən pul ödənişlərini başa düşmək olar. Lakin bütün ödənişlərin mənbəyi təbii ki ancaq bir ünvandır – müştəri. Odur ki, bütün təchizat zəncirlərin əsaslı olaraq son hədəfi bazaradakı daha çox müştərinin tələbini ödəmək və resurslarının satışından daha çox müştərini öz ətraflarına toplamaqdır.

Təchizat zəncirinin məzmunu. Təchizat zənciri – məqsədi son məhsulu və ya xidməti hazır vəziyyətə gətirib təchicatçıdan bazaradakı müştəriyə doğru hərəkət etdirmək olan təşkilatlardan, insanlardan, fəaliyyətlərdən və resurslardan ibarət olan sistem kimi müəyyən edilmişdir. Zəncirin əsas fəaliyyəti təbii və iqtisadi resurslardan müştərinin tələbi olan yekun hazır məhsul və ya xidməti istehsal etmək, onu yekun müştəriyə təqdim etmək və reallaşdırmaqdan ibarətdir (Kinga P. və başqaları, 2019).

Xatırlamaq lazımdır ki, sistemin hər bir həlqəsinin qarşısında duran ən önəmli məqam qoyulmuş məqsədə ən səmərəli yollarla çatmaqdır ki, yekun qazanc xərclərdən artıq olsun və nəticədə fəaliyyətini uzunmüddətli dövrdə davam etdirərək hər hansı bir fasiləsizliyə yol verilməsin.

Təchizat zəncirinin idarə edilməsi konseptinə əsasən bütün təchizat zəncirləri 3 mühüm konseptual komponentdən ibarətdir. Buraya təchizat zəncirinin konfigurasiyası, təchizat zəncirinin koordinasiyası və təchizat zəncirinin əlaqələndirilməsi kimi tərkib hissələri daxildir. Təchizat zəncirinin konfigurasiyası dedikdə, onun dizaynının, arxitekturasının və strukturunun hansı formada qurulması nəzərdə tutulur. Burada müvafiq təchizat zəncirinin tərkibində yer alan şirkətlərin ölçüsü, işçi sayı, fəaliyyət mexanizmi və s. kimi parametrləri nəzərdə tutulur. Təchizat zəncirinin konfigurasiyasının müəyyən edilməsi kifayət qədər strateji qərar olmaqla mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təchizat zəncirinin koordinasiya fəaliyyəti onun tərkibində yer alan iştirakçı şirkətlərin daxilində baş verən əməliyyatlara yönləndirilmişdir. Buraya istehsal gücü, proqnozlaşdırma, istehsal – satış qrafiki, müştəri xidmətləri üzrə fəaliyyətlər daxildir. Təchizat zəncirinin koordinasiyası daha çox cari qərarlardan təşkil olunmaqla gündəlik əməliyyatların fasiləsizliyinin təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Təchizat zəncirinin əlaqələndirilməsi dedikdə isə, zəncirin həlqələri arasında qurulan əlaqələrin sıxlığı, keyfiyyəti kimi amillər nəzərə alınır. Əlaqələndirmə üzrə qərarlar adətən həm strateji, həm də cari (operativ) səviyyədə təyin olunur.

Qloballaşma trendinin hakim olduğu müasir dövrdə yeni fəaliyyətə başlayan və ya artıq formalaşmış təchizat zəncirlərinin idarə olunması zamanı aşağıdakı məsələlər mütləq şəkildə nəzərə alınmalıdır (Dawei L., 2011):

1. *Sərhədsizlik*. Hazırda təchizat zəncirlərinin fəaliyyətinin fasiləsizliyinin təmin olunmasına yönəldilmiş əsas prinsiplərdən biri ölkələr arasında mövcud olan fiziki sərhədlərin təchizat zəncirlərinin işlərinin gedişatına maneə olmamasını

təmin etməkdir. Bununla əlaqədar müxtəlif ölkələr arasında ikitərəfli ticarət müqavilələri, bu sahədə qarşılıqlı öhdəliklərin müəyyən edilməsi üzrə bəyannamələr imzalanmışdır. Bu məsələdə eyni zamanda ÜTT, OPEC, Dünya Bankı kimi beynəlxalq ticarət təşkilatlarının və bankların da rolu az deyildir.

2. *Kiber vasitələrlə əlaqə.* Dəyər zəncirinin ibarət olduğu bütün firmalar hazırda mövcud olan texnoloji vasitələr ilə mütəmadi şəkildə əlaqə qurmaqla əməliyyatların fasiləsizliyini nail olurlar. Lakin diqqət yetirilməli önəmli məqam odur ki, 21-ci əsrdə kiber cinayətlər və haker adlanan kiber cinayətkarların müxtəlif firmaların elektron sistemlərinə daxil olmaqları təhlükəsi olduqca müfəssəl yayılmışdır. Bu səbəbdən də, müəssisədaxili məsələləri, o cümlədən də kommersiya sirlərini gizli saxlamaq üçün informasiya təhlükəsizliyinin təminatı ən vacib məsələlərdəndir.
3. *Məhdudiyyətlərin yumşaldılması və ya aradan qalxması.* Hazırkı dövrdə ölkələr arasında ticarəti genişləndirmək məqsədilə bir sıra ticarət baryerləri, maneələr yox olmaqda və ya əhəmiyyətli dərəcədə azalmaqdadır. Bununla əlaqədar azad iqtisadi zonalar, gömrük ittifaqları, iqtisadi birliklər kimi regionlar yaradılmışdır. Qeyd edilənlərə nümunə kimi Avropa Birliyini, NAFTA (Şimali Amerikada yaradılmış Azad İqtisadi Zona üzrə müqavilə), Cənubi Asiya ölkələrinin yaratdığı Assosiasiyayı göstərmək olar.
4. *Ekologiyanın qorunması üzrə məsuliyyət.* Bu məsələ əsasən təbiətin qorunması üzrə öhdəliklərin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Xüsusilə də sənaye müəssisələrinin fəaliyyəti nəticəsində il ərzində ətraf mühitə tonlarla tullantı ixrac olunur ki, nəticədə planetin ekologiyası həddindən artıq zədələnməkdədir.
5. *Sosial rifah üzrə məsuliyyət.* Təbii olaraq hər bir təchizat zəncirinin ən mühüm məqsədi müştərilərin zövqlərinə, ehtiyaclarına, tələblərinə uyğun məhsul (xidmət) hazırlayıb bazara çıxartmaq olsa da, digər tərəfdən sistemə daxil olan müəssisələrin tərkibində minlərlə insan fəaliyyət göstərməklə maddi qazanc əldə edir. Nəticə etibarilə təchizat zəncirləri planetin ən böyük işəgötürənləri olmaqla

demoqrafik aspektdən milyonlarla insanın həyatda qalması, fəaliyyət göstərməsi üçün əvəzolunmaz xidmət göstərirlər.

Odur ki, müasir təchizat zəncirlərinin fəaliyyətində yuxarıda sadalanan amillər mühüm əhəmiyyət kəsb etməklə sistemin iştirakçısı olan bütün həlqələrin idarə edilməsində mütləq şəkildə nəzərə alınmalıdır.

1.2. Təchizat zəncirində maliyyə menecmenti alətlərinin tətbiqi xüsusiyyətləri

Dünya Bankı tərəfindən 2010-cu ildə verilmiş məlumata əsasən ölkələr arasında olan beynəlxalq ticarətin dövriyyəsi 2009-cu ildə 3.83 milyard dollar səviyyəsinə çataraq bu göstəricinin 1999-cu ildəki 2.09 milyard dollardan həcmindən 83% artımı ilə nəticələnmişdir (World Bank financial indicators, 2017). Göstəricidəki dirçələn artın dinamikasını təbii olaraq təchizat zəncirlərinin fəvqəladə intensiv fəaliyyətlərinin son illərdə baş tutan sürətli inkişafı ilə əlaqələndirmək olar. Hazırki dövrdə təchizat zəncirlərinin uğurlu idarə edilməsi və qarşılıqlarına qoyulmuş son hədəfə nail olmaları üçün bu sahədə düzgün maliyyə menecmentinin bərqərar edilməsi zəruridir. Xüsusilə də 2007-2008 –ci illərdə baş tutan və əsasını ABŞ kimi inkişaf etmiş ölkədən götürüb dünyanın əksər digər dövlətlərinə də yayılan “Böyük Recessiya” adı ilə məşhur olan global maliyyə böhranından sonra təchizat zəncirinin idarə edilməsi konseptində 2000-ci illərin əvvəllərindən etibarən yaranan, yeni, təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti adlı yanaşmanı gündəmə gətirdi. Bu yanaşma faktiki olaraq maliyyə və logistika, o cümlədən təchizat zənciri arasında uzlaşmanın vacibliyi məsələsini bir daha gündəmə qoydu. Bu məsələnin inkişafına təkan verən əsas səbəblər kimi aşağıdakılar sadalanmışdır:

- 1) **2007-2008-ci illərin global maliyyə böhranı.** Bu böhranın nəticəsində bir sıra nüfuzlu maliyyə institutlarının, bank və digər kredit təşkilatlarının iflasından sonra təchizat zənciri sisteminə daxil olan şirkətləri ən çox düşündürən

məsələlərdən biri zəncir daxilində özünümaliyyələşdirmə probleminin həlli olmuşdur.

- 2) ***Ehtiyatların tədarükü ilə bağlı yanaşmada yeni fərqli prinsip.*** Beləki yeni tendensiyaya əsasən istehsalçılar daha əvvəlki qaydada olduğu kimi öncədən iri partiyalarla uzun zaman əvvəlcədən ehtiyatları təchizatçılardan alaraq anbarlarında saxlamaqdansa, onları sırf lazım olan vaxtda lazımı miqdarda təchizatçıdan sifariş edərək qısa zaman daxilində istehsal prosesinə cəlb etməyə üstünlük verirlər. Bunun da əsas səbəbi ondan ibarətdir ki, ehtiyatların uzun zaman öncədən alınaraq anbar və digər saxlanma məntəqələrində tədarük edilməsi əslində alan şirkət üçün böyük həcmdə əlavə saxlanma xərclərinin yaranmasına gətirib çıxarır. Lakin yeni yanaşmanın tətbiqi nəticəsində bu saxlanma xərclərinin böyük hissəsi alıcı şirkətin deyil, satıcı yəni, mal-material tədarükçülərinin üzərinə düşür.
- 3) ***Globallaşma trendi.*** Bu trend nəticəsində artıq təchizat zəncirlərinin idxal vergisi və eləcə də digər gömrük tarifləri kimi bariərləri müəyyən qədər aradan qaldırılmış və özünümaliyyələşdirməyə şərait yaratmışdır.
- 4) ***Elmi-texniki tərəqqinin sürətli inkişafı.*** Məhz bu səbəbə görədir ki, təchizat zəncirin həlqələri arasında əməliyyatların böyük hissəsi avtomatlaşdırılmış və proseslər sürətləndirilmişdir. Nəticədə son məqsədə nail olmaq üçün lazım olan vaxt intervalı da kiçilmişdir.

Dissertasiya işinin birinci fəslinin ikinci bölməsi təchizat zənciri sistemi ilə maliyyə menecmenti arasında mövcud olan əlaqənin nəzəri cəhətdən araşdırmağa və bu sahədə mövcud olan konsepsiyalar barədə məlumat verməyə həsr olunub. Eynilə birinci bölmədə olduğu kimi ikinci bölməni də onu adına uyğun olaraq yarımbaşlıqlara bölərək izah etmək məqsədəuyğun sayılmışdır. Beləliklə, ikinci fəsil aşağıdakı yarımbaşlıqlardan ibarətdir:

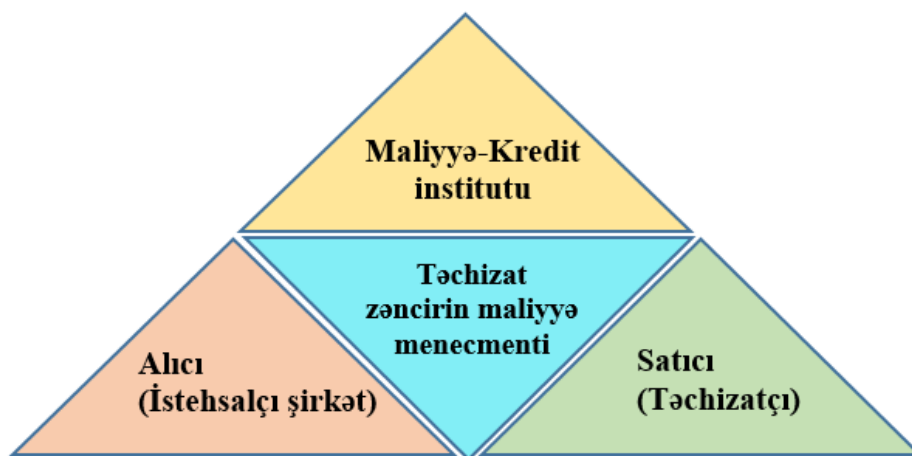
- 1) ***Maliyyə menecmenti mahiyyəti;***

2) *Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin məzmunu;*

3) *Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti alətlərinin növləri və xüsusiyyətləri.*

Qeyd olunanları nəzərə alaraq təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin komponentlərini nümayiş edən aşağıdakı piramida şəklində təsvir etmək olar

Şəkil 3: Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti “piramidası”



Mənbə: Georgios Vousinas, 2018

Maliyyə menecmenti mahiyyəti. Bu konseptin mahiyyətin açıqlamadan öncə “maliyyə” nin bir elmi məfhum kimi mənasını izah etmək olduqca yerində hesab edilir. Beləki Oksford lüğətinə əsasən maliyyə pul vəsaitlərinin və eləcə də digər fondların və kapitalların idarə edilməsidir. Buna müvafiq olaraq da müxtəlif elm adamları öz araşdırmalarında maliyyə menecmentinə fərqli şəkildə, lakin məzmunca bir-birinə yaxın olan formalarda təriflər vermişlər. Məsələn, S. A. Ross maliyyə menecmentini müəssisədə fondların tədarükü və düzgün istifadə edilməsini təmin edən fəaliyyətlərin məcmusu kimi təsvir etmişdir. Digər tərifində isə maliyyə menecmentinin menecmentin ümumi prinsiplərdən yaranan faktların maliyyə qərar verməsinə yansıtılaraq burada tətbiqi ilə bağlılığı əks olunur (Ross S., 2002).

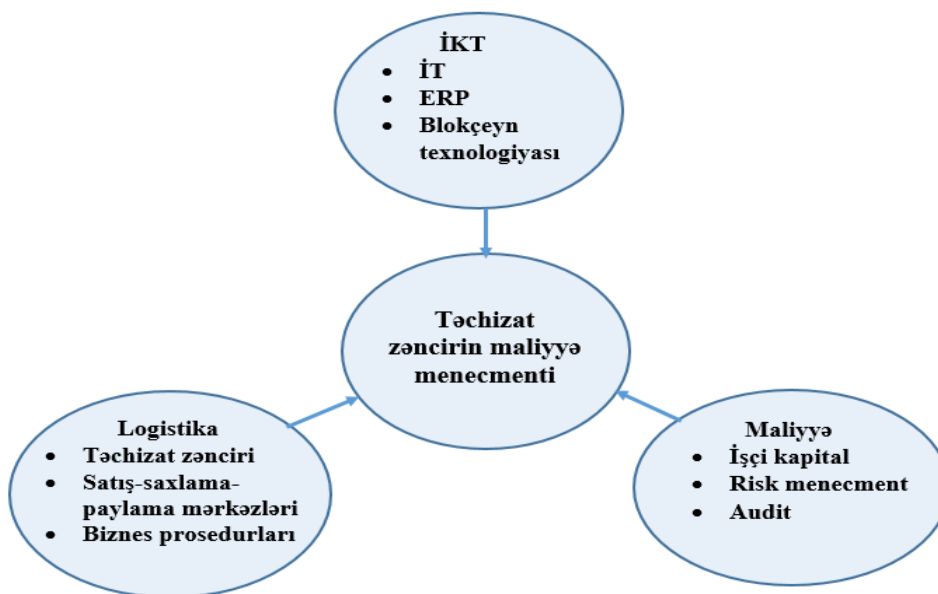
Ümumiyyətlə isə maliyyə menecmenti həqiqətən də menecmentin ən önəmli hissələrindən biri olmaqla ayrıca bir elm kimi formalaşmaqdadır və demək olar ki, son

30 ildə istər yerli, istərsə də xarici şirkətlərin əksəriyyətində müəssisənin sahib olduğu fondların və kapitalların idarə edilməsi səmərəliliyinin artırılması məqsədilə maliyyə menecerləri fəaliyyət göstərməkdədir.

Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin məzmunu. Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti dedikdə, zəncirə daxil olan həlqələr arasında mövcud maliyyə axınlarına və qurulmuş maliyyə sistemlərinə nəzarəti və idarəetməni həyata keçirən fəaliyyətlərin məcmusu başa düşülür. Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti diqqətini əsasən zəncirin həlqələri arasında baş tutan maliyyə axınlarına və ümumilikdə maliyyə əməliyyatlarına yönləndirir. Bu məqsədlə də, təchizat zənciri konseptinə əsasən, geniş məzmununda təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti sistemə daxil olan tərəflər arasında nağd və ya qeyri-nağd formada həyata keçirilən ödənişlərin, ehtiyatların, qısa müddətli debitor və kreditor borcu axınlarının idarəedilməsi istiqamətində həyata keçirilən fəaliyyətlərin məcmusudur.

Təchizat zənciri sisteminin maliyyə menecmentinin birbaşa və dolaylı yollarla bağlı olduğu ən vacib sahələr aşağıdakı şəkildə təsvir edilmişdir.

Şəkil 4: Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti ilə əlaqəli sahələr



Səmərəli idarəedilən maliyyə sistemi bütün təchizat zəncirlərinin ən öncül problemlərini aradan qaldıra bilmək gücünə sahibdir. Məlumdur ki, təchizat sisteminin ən önəmli hissələrindən birini resursları zəncirin növbəti halqası kimi tədarük edən müəssisələr hesab olunur. Lakin bir çox hallarda təchizatçıların ödənişi istehsalçılar və ya zəncirin digər növbəti həlqələri tərəfindən gecikdirilir. Bu növ gecikmələrin iki mühüm səbəbi olur (Baymout M., 2015):

- 1) Ödəniş tərəflər arasında əvvəlcədən müəyyən edilmiş müqavilə şərtlərinin təməlinə dayanaraq satış baş verdiyi andan keçən müddət ərzində həyata keçirilir;
- 2) Satıcıya çatmalı olan ödəniş məlum ya qeyri-məlum səbəblərə görə alıcı müəssisə tərəfindən hətta müqavilə vaxtı ötdükdən sonra da gecikmə yaşanar.

Beləliklə, alıcıdan qəbul edilməli ödənişin gecikdirilməsi birbaşa olaraq satıcı müəssisənin maliyyə vəziyyətinə, maliyyə nəticələrinə və nağd pul vəsaitləri ilə təminatına ciddi şəkildə ziyan vurur. Nəticədə zəncirin ilk pilləsində yer alan müəssisələr iflas olmamaq üçün əksər hallarda kredit təşkilatlarına (banklar və bank olmayan kredit təşkilatları) üz tutaraq 3-4%-li qısa müddətli borc öhdəliklərini (adətən kreditin ən geniş növü olan overdraftlara meyil daha yüksək olur) əldə edərək özlərini maliyyələşdirirlər. Lakin məlum olduğu kimi qısa müddətli borclar müəssisənin maliyyə vəziyyətini çox qısa zaman periodu üçün yaxşılaşdırmağa xidmət göstərirlər. Uzun müddətli dövrdə belə borc öhdəliklərin kifayət qədər yığılması müəssisənin müflisləşməsinə labüd edir.

Məhz buna görə də zəncirin bütün səviyyələrində maliyyələşmə problemini müəyyən qədər aradan qaldırmaq məqsədini qarşıya qoyan, 2000-ci illərdən etibarən təchizat zənciri konseptinə yeni – təchizat zəncirində maliyyə menecmenti məsələsi daxil edildi. Sonuncunun tətbiqi ilə zəncirdə təşkil olunan bütün tərəflərin qazandığı “Win-Win” (qələbə) adı ilə məşhur olan bir sistem bərqərar edilmişdir.

Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti alətlərinin növləri və xüsusiyyətləri.

Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentində geniş şəkildə istifadə olunan alətlərin siyahısına aşağıdakılar aiddir (Popa V., 2013):

1. *İşçi kapitalın idarə edilməsi;*
2. *Faktoring;*
3. *Tərs faktoring;*
4. *Dinamik diskontlaşdırma;*
5. *Ehtiyatların maliyyələşdirilməsi metodu;*
6. *Sifarişlərin maliyyələşdirilməsi metodu.*

İşçi kapitalın idarə edilməsi iki səviyyədə müəyyən olunmuşdur: Xam və xalis. Xam işçi kapitalına bütün cari aktivlər aid edilir: ehtiyatlar, debitor borcları, nağd və nağd ekvivalentləri, müəssisənin bankdakı cari hesabları, qısa-müddətli əmanət hesabları, investisiyalar və qiymətli kağızlar. Xalis işçi kapital isə müəssisənin sahib olduğu cari aktivlər ilə cari öhdəliklər arasındakı fərqə bərabərdir. Ümumilikdə işçi kapitalının əsas vəzifəsi müəssisənin gündəlik əməliyyatlarında fasiləsizliyi təmin etmək və sahib olduğu cari aktivləri hesabına cari öhdəliklərini əlavə borclanma olmadan bağlamaqdır. Bu məqsədlə də müəssisənin maliyyə menecerlərinin əsas hədəfi əldə olan pul vəsaitləri səmərəli şəkildə uğurlu sahələrə investisiya etməklə yanaşı, eyni zamanda gündəlik borcları da idarə etmək üçün kifayət qədər vəsait saxlamaqdan ibarətdir. Digər tərəfdən işçi kapitalının uğurlu idarəçiliyi ilə müəssisədə resursların da lazımi zamanda kifayət olunacaq miqdarda saxlanması baş verir.

Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin əsas alətlərindən biri də faktoringdir. Araşdırmalar zamanı məlum olmuşdur ki, şirkətlərin debitor borclarının 70-85% -i məhz faktoring vasitəsilə onlara geri ödənilir (Jansen J., 2020). Beləki satıcı şirkət ilk öncə ona xidmət edəcək bankı təyin edərək onunla faktoring müqaviləsi bağlayır, daha sonra isə satdığı mallara görə alıcı şirkət tərəfindən müqaviləyə əsasən ödəniş vaxtı çatdıqda ona ödənilməli olan vəsaiti məhz faktoring müqaviləsinə əsasən öz bankından

ödəniş vaxtından daha tez müddətində əldə edir. Bununla da satıcı tərəf öz ödənişini vaxtından əvvəl yalnız kiçik bir məbləğdə komissiya çıxılmaqla bankdan aldığı təqdirdə alıcı şirkətin bu borca görə mövcud olan öhdəliyi banka qarşısında yaranır. Beləliklə də, faktoring mexanizmindən istifadə nəticəsində təchizat zəncirinin iştirakçısı olan hər üç tərəf (alıcı, satıcı, bank) faydalanmışdır.

Qeyd edildiyi kimi faktoring müqaviləsi bir qayda olaraq satıcı (təchizatçı) yönümlü mexanizmdir. Lakin təcrübədə bu mexanizm ilə oxşar xüsusiyyətlər əsasında fəaliyyət göstərən və birbaşa olaraq alıcı yönümündən həyata keçirilən digər bir mexanizm mövcuddur ki, bunun da adı tərs faktoringdir. Tərs faktoring zamanı alıcı şirkət ödəmə qabiliyyəti zəiflədikdə banka yaxınlaşıb müvafiq formada müqavilə bağlayaraq satıcıya, yəni qarşı tərəfə ödənməli olan borcunu məhz bu bank tərəfindən qarşılmasını həyata keçirir. Lakin bu zaman ödənişi qəbul edən tərəfdən eynilə faktoring mexanizmində olduğu kimi müəyyən həcmdə bank komissiyası çıxılır. Alıcı tərəf də öz növbəsində əldə etdiyi malların tam satış dəyəri ilə borcunu hissə-hissə həmin banka ödəyir. Bu mexanizmdə alıcının əldə etdiyi üstünlüklərdən biri də çoxlu sayda satıcının qarşısında deyil ancaq bir iri borcverənin, yəni bankın qarşısında borclanmasıdır.

Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təşkilində dinamik diskontlaşdırma aləti təcrübədə ən çox istifadə edilən növlərdən biridir. Beləki burada təchizatçıdan mal-material tədarükü edən alıcı şirkət təchizatçı ilə bağladığı kommersiya müqaviləsinə əsasən onun qarşısında qısa müddətli dövr üçün borclanır. Daha sonra bu borcun APR adlı (ingiliscə bu terminin qarşılığı “Annualized Percentage Rate”) illik faizlə ifadə olunmuş əmsalı tapılır. Əgər ixtiyari bir təchizatçı 30 günlük normal ödəniş vaxtından imtina edərək erkən ödəniş istəyərsə bu zaman alıcı şirkət həmin APR əmsalını 360-ə (bank təqvimi ilə ildəki günlərin sayı) bölərək alınmış nəticəni 30 günə vurmaqla erkən ödənişə görə təchizatçıya ödənilməli olan məbləğdən çıxılmalı olan komissiya xərcini hesablamış olur. Təchizat zəncirlərinin fəaliyyət göstərdiyi sferanın xarakterindən asılı olaraq yuxarıda sadalanan alətlərin hər biri və ya sadəcə biri zəncirin

ayrı-ayrı həlqələri arasında müvəffəqiyyətlə tətbiq olunaraq istifadə edilə bilər. Bütün bu alətlərin real təcrübədə bizneslər tərəfindən hansı formada tətbiq edilməsi ilə bağlı praktiki nümunələr isə dissertasiya işinin ikinci fəslində təsvir edilmişdir.

1.3. Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin səmərəliyinin tədqiqi metodları

Daha öncə qeyd edildiyi kimi dissertasiya mövzusu yetərinə aktual olmaqla yanaşı, beynəlxalq ticarətin özəyini xarakterizə etdiyindən xarici ölkələrin iqtisadçı alimləri, ekspertləri və araşdırmaçıları tərəfindən bu sahədə yaradılmış, uğurla başa çatdırılaraq yayımlanmış müfəssəl ədəbiyyat siyahısı mövcuddur. Buna görə də ilkin olaraq mövzuya aid xarici dillərdə, mənbələrdə yayımlanmış nəşrlərin araşdırılması və vacib hissələrin işarələnərək istifadəsi məqsədəuyğun sayılmışdır. Bunun üçün də dissertasiya işinin birinci fəslini yazarkən ilk növbədə *SCOPUS*, *Research Gate*, *Google Scholar* kimi axtarış sistemlərində axtarış bölməsinə “Təchizat zənciri”, “Təchizat zəncirinin idarə edilməsi”, “Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti” ifadələri daxil edilərək tapılan nəticələrdən son 10 ilin nəşrləri seçilmiş və araşdırılmışdır. Ayrılmış nəticələr analiz metodunun tətbiqi ilə ilkin mərhələdə hissələrə bölünmüş, mühüm hissələr işarələnərək seçilmişdir. Birinci fəsilə qeyd edilən bir çox nəzəri-metodoloji bölmələr, təriflər məhz həmin araşdırılan hissələrin sintez edilməsinin nəticəsidir. Beləliklə, birinci fəslin ərsəyə gəlməsində analiz və sintez metodlarının birgə vəhdətindən istifadə edilmişdir.

Dissertasiyanın ikinci fəslin yazılmasında əsasən kəmiyyət metodologiyasına üz tutulmuşdur. Beləki dünya ölkələrinin təcrübəsindən yararlanaraq təchizat zəncirlərinin iştirakçı şirkətləri arasında gedən ticari əməliyyatların bu şirkətlərin maliyyə nəticələrinə və vəziyyətlərinə necə, hansı yollarla təsir ediləcəyinin praktiki nümunələrlə göstərilməsi məqsədəuyğun sayılmışdır. Həmin nümunələrdə mühüm iqtisadi göstəricilərin tapılması, mənfəət – zərər məlumatlarının müqayisəsi, emalı və

qazanılmış nəticələrin arasında korrelyasiya əlaqəsinin mövcudluğu MS Excel vasitəsilə yoxlanılmışdır. Beləliklə, ikinci fəslin yazılmasında əsas üstünlük mövzuya uyğun keyslərin tapılaraq istifadə edilməsinə verilib. Məhz bu keyslərin tətbiqi ilə ayrı-ayrı nümunələrin təmsalında ümumi yekun bir fikir ərsəyə gətirmək mümkün olmuşdur. Buna görə də belə nəticəyə gəlmək olar ki, ikinci fəslin yazılmasında daha çox real praktiki keyslərdən yəni, faktlardan istifadə olunduğu üçün İnduksiya metodunun tətbiqi daha münasib hesab edilir. Çünki induksiya metodunda ayrı-ayrı fərdi hallar araşdırıldıqdan sonra ümumi hala keçid etmək üçün yekun mühakimə irəli sürülməlidir.

Tədqiqatın üçüncü fəslə digər fəsilərdən nəticə çıxarmağı yönəldiyi üçün burada daha çox keyfiyyət metodlarından istifadə edilib. Çünki məhz keyfiyyət metodlarının köməyi ilə ən mürəkkəb keyslərin, formulların interpretasiyası həyata keçirilə və yekun nəticə formalaşa bilər. Üçüncü fəsildən sonra isə Nəticə bölməsində Azərbaycanda möhkəm bazaya malik təchizat zəncirlərinin qurulmasına dair mümkün təkliflər verilmişdir.

Məlum olduğu kimi yerli istehsal şirkətlərinin böyük əksəriyyəti dövrü olaraq maliyyə hesabatlarını və digər sosial-iqtisadi inkişaflarına dair göstəriciləri əks etdirən hesabatları mətbuatda yayınlamadığından, eyni zamanda bu göstəricilərin əldə olunmasına yönəldilmiş sorğulardakı sualları düzgün və konkret şəkildə cavablamadığından dissertasiya işinin əsas fəslə olan ikinci fəslində beynəlxalq ticarətdə, dünya ölkələrinin praktikasında yer alan ən maraqlı keyslərdən nümunələr gətirməyə üstünlük verilmişdir.

II FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ MENECMENTİNİN SƏVİYYƏSİNİN TƏDQIQI

2.1. Müəssisənin təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təşkilati strukturunun və idarəetmə prosesinin tədqiqi

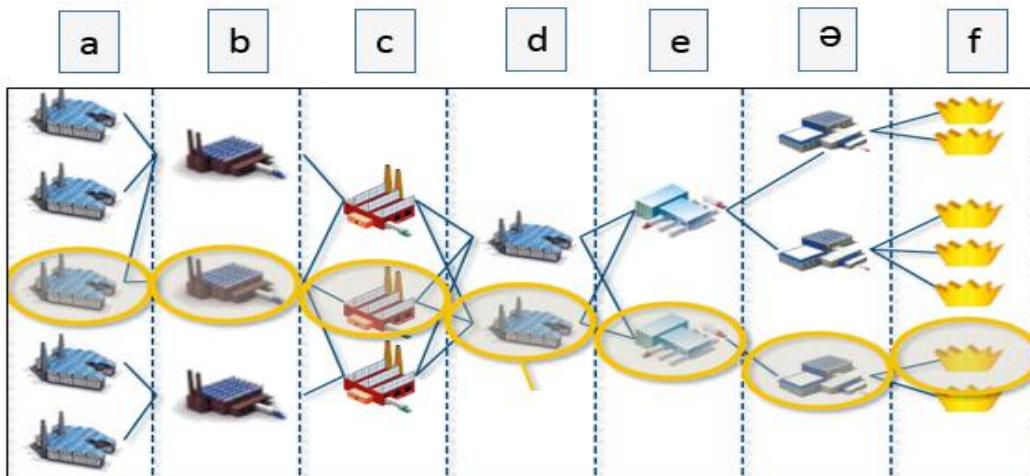
Azərbaycanın yer tutduğu coğrafi ərazinin logistik cəhətdən olduqca əlverişli mövqeyə sahib olması, bir tərəfdən Şərqi ilə Qərbi, digər tərəfdən isə Şimal ilə Cənub arasında önəmli ticarət yollarının üzərində yerləşməsi, eyni zamanda ərazidə həm təbii, həm də əmək resurslarının yetərinə olması ölkədə güclü təchizat zəncirlərinin yaranması və inkişafı üçün dərin zəminin təməlini qoymuşdur. Azərbaycanın logistik baxımdan əlverişli sahədə yerləşməsi onun eyni zamanda regionun ən strateji dövlətlərindən birinə çevrilməsinə və dünyaca məşhur təchizat zəncirlərinin əsas həlqələrindən birinə çevrilməsinə imkan yaradır. Bu amilləri nəzərə alaraq 2014-cü ildə Dünya Bank tərəfindən hazırlanmış LPI indeksi üzrə siyahıda 166 ölkə arasında Azərbaycanın mövqeyi 115-ci olmuşdur. Bu siyahıda qonşu ölkələrdən Gürcüstanın mövqeyi 133-cü, Özbəkistan 120-ci, Ermənistan isə 145-ci sırada yerləşmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, LPI indeksinin mənası (Logistics Performance Index) ölkənin logistika sahəsindəki vəziyyətini açıqlamaq (Bədəlov Ə. və Həmidov T., 2015).

Dissertasiya işinin ilkin fəslində qeyd edildiyi kimi təchizat zəncirinin idarə edilməsində maliyyə menecmenti əvəz olunmaz rola sahibdir. Vahid bir şirkətin maliyyə menecmentindən fərqli olaraq təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin əsas məqsədi sadəcə bir müəssisənin maliyyə resurslarından istifadəni səmərəliləşdirmək deyil, zənciri təşkil edən həlqələrə daxil bütün şirkətlərin həm ayrılıqda, həm də bir-biri ilə əlaqələnmiş vəziyyətdə maliyyə və digər növ ehtiyatlarından utilizasiyanı optimallaşdırmaqdır. Təchizat zənciri səviyyəsində optimallaşdırma məqsədlərinə nail olmaq üçün zənciri təşkil edən və ortaq layihələri icra edən müəssisələr adətən bir sıra maliyyə aspektlərində sıx əməkdaşlıq yolunu seçirlər. Bura ehtiyatların, debitor

borclarının, ticarət öhdəliklərinin, pul vəsaitlərinin və bank hesablarının, o cümlədən ümumilikdə risklərin idarə olunması və səmərəli bölüşdürülməsi aiddir.

Tədqiqatlar nəticəsində məlum olmuşdur ki, təchizat zənciri daxilində düzgün təşkil edilmiş maliyyə menecmenti sisteminin qurulması iştirakçı müəssisələrin kapitallarının orta xərclərini təxminən 30-40% həcmində aşağı sala bilər. Bu isə istənilən müəssisə üçün müsbət hal sayılır, çünki kapital xərci (*ingiliscə cost of capital – WACC*) faktorunun yüksək olması şirkətin riskli olması mənasını ifadə edir. Digər tərəfdən təchizat zənciri sistemində işçi kapitalın idarə edilməsi mexanizminin də böyük əhəmiyyəti var. İşçi kapitala cari aktivlər ilə cari öhdəliklərin fərqi kimi yanaşmaq olar. Bu halda dövr ərzində alqı-satqı əməliyyatlarının, bunun nəticəsində isə debitor-kreditor borclarının yaranmasını qeyd etdikdə əslində təchizat zəncirinin birbaşa mühasibatlıq əməliyyatları ilə möhkəm bağlara sahib olduğu məlum olur. Lakin maliyyə və dəyər zəncirinin fəaliyyətinin uzlaşdırılması prinsipinin zəruriliyi bununla da tükənmir. Beləki bütün müəssisələrin ən böyük xəyalı olan mənfəətliliyi qaldırmaq, təsisçiləri daha çox xoşbəxt etmək, ən yaxşı potensial investitorları və işçiləri şirkətə cəlb etmək, müəssisədə çalışanların rifah halını yaxşılaşdırmaq, ümumilikdə şirkətin nüfuzunu qaldırmaq kimi strateji hədəflər ilə də dolayı yolla əlaqəlidir.

Şəkil 5: Təchizat zəncirinin strukturu



a) xammal təchizatçıları; b) yarımfabrikatların təchizatçıları; c) əsas hissələrin təchizatçıları; d) əsas ishetsalçı; e) topdan satıcı; ə) pərakəndə satıcı; f) müştəri.

Mənbə: Poorya Farahani, 2015

Dissertasiya işinin yazılması zamanı sistematiklik prinsipinə olduqca böyük önəm verildiyindən plan üzrə ikinci fəslin birinci başlığının adına müvafiq olaraq bu hissədə yazılmış əsas məsələləri aşağıda qeyd edilmiş iki yarımbaşlıq altında əks etdirmək məqsəduyğun sayılmışdır:

1) təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təşkilati strukturuna təsiri

2) təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin idarə edilməsinə təsiri

Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təşkilati strukturuna təsiri.

Müxtəlif ölkələrə məxsus təchizat zəncirlərinə daxil olan şirkətlər fəaliyyətlərində daha geniş nailiyyətlər qazanmaqdan və eyni zamanda maliyyə vəziyyətlərində əhəmiyyətli nəticələr əldə etməkdən ötrü bir çox hallarda mühasibatlıq sistemlərini, ümumiyyətlə maliyyə menecmentlərinin strukturunu daxil olduqları təchizat zəncirlərinin iştirakçı şirkətləri ilə uyğunlaşdırmağa meyl göstərirlər. Bu istiqamətdə görülən tədbirlərdən biri zəncirin həlqələri rolunda oynayan şirkətlər arasında açıq mühasibat uçotu sisteminin qurulmasıdır. Açıq mühasibatlıq sisteminin tətbiqinin müsbət cəhətləri kimi aşağıdakıları əks etdirilməlidir (John C., 2009).

- Zəncirin iştirakçı müəssisələri arasında bir-birinə daha yüksək inam bağlarının qurulması;
- Daşınma-istehsal-satış xərcləri sayəsində müəssisələr arasında anlaşılmazlığa son qoymaqla bu xərclərin minimuma endirilməsində birgə əməkdaşlığın icrası.

Açıq mühasibatlıq sistemini tətbiq edərkən bir sıra hallarda zəncirin iştirakçı müəssisələri arasında strateji alyanslar, trastlar və ya digər formada birliklərin yaradılmasını misal göstərmək olar. Müxtəlif ölkələrin ticarət mühitinə diqqət etdikdə strateji alyansların iri pərakəndəçilər daha çox supermarketlər və onların tərəfdaşları, məsələn təchizatçıları arasında qurulduğunu müşahidə etmək olar. Məsələn, ABŞ-ın

dünyaca məşhur *Wal-Mart* supermarketlər şəbəkəsi ilə onun ən dəyərli təchizatçılarından biri olan *P&G* şirkəti arasında artıq uzun illərdir ki, strateji alyans müqaviləsi qüvvədədir. Bununla da alyansın tərəfdaşları olan hər iki müəssisə birlikdə yeni uğurlar qazanmaqdadılar. Məsələyə maliyyə menecmenti yönündən yanaşdıqda strateji alyansın tərəfdaşlara gətirdiyi faydaları barədə vurğulanmalı olan ən böyük məsələ şirkətlərin bir-biri ilə yüksək koordinasiyası hesabına məhz xərclərin aşağı düşməsidir. Dəyər zənciri sistemində strateji alyansların qurulmasına aid başqa bir nümunə kimi ABŞ-ın məşhur *DELL* və *AIRBONE*, eləcə də Yaponiyanın *SONY* şirkətinin tərkibində yer aldıkları təchizat zəncirinin fonunda yaratdıqları strateji alyansı göstərmək olar. Burada *SONY* şirkəti təchizatçı, *DELL* istehsalçı və *AIRBONE* isə daşıyıcı müəssisə sayılır. Beləki *SONY* şirkəti özünün istehsal etdiyi monitorları *DELL* şirkətinə satmaqla onun əsas təchizatçısı sayılır. *DELL* şirkəti isə *SONY*-dən aldığı bu monitorları yarımfabrikat kimi öz istehsal etdiyi kompüterlərdə istifadə edir. Daha sonra hazır məhsullar *DELL* şirkəti tərəfindən *AIRBONE* müəssisəsinə pərakəndə və topdansatış mərkəzlərinə çatdırılması üçün yüklənir. Beləliklə üçtərəfli sıx əlaqələrin qurulması nəticəsində müəssisələr arasında xərclərə qənaət olunmasına və mənfəətliliyin yüksəldilməsinə nail olunmuşdur. Biznes təcrübəsində yuxarıda qeyd edilmiş üç nəhəng şirkətin birliyi sadəcə strateji alyans kimi diqqətə alınmamış eyni zamanda təchizat zəncirinin strukturunda maraqlı dəyişiklik yaradaraq yeni *Sürətləndirilmiş Təchizat Zənciri Modelini* meydana gətirmişdir. Bu modelin əsas işləmə prinsipini aşağıdakı sxem şəklində göstərmək olar:

Şəkil 6: Təchizat zəncirinin sürətləndirilmiş modeli.



Mənbə: <https://hbr.org/1998/03/the-power-of-virtual-integration-an-interview-with-dell-computers-michael-dell>

Təchizat zəncirinin sürətləndirilmiş modelində aralıq vasitəçi şirkətlərin, yəni distributorların fəaliyyəti məhdudlanaraq birbaşa müştərilərə xidmət göstərilir. Bu isə əlavə zaman və xərc itkisinin qarşısını birbaşa alır. Çünki strateji alyansların yaradılmasında əsas məqsədlərdən biri də zaman amilinin törətdiyi çətinlikləri aradan qaldırmaqdır. Araşdırmalar zamanı məlum olmuşdur ki, ortalama hesabla qəbul edilmiş göstəricilərə əsasən zəncirin ilkin həlqəsində dayanan müəssisədən (ilkin təchizatçıdan) son həlqəsində yer alan müştərilərə onların tələb etdikləri hazır məhsulu çatdırmaq 36-40 günə mümkün olur. Halbuki zəncirin mərkəzində dayanan əsas istehsalçı müəssisələrdə elmi-texniki tərəqqinin müasir səviyyəsinə uyğun quraşdırılmış konveyer üsulu ilə hazırlanan əksər məhsulların istehsalına sərf olunan vaxt 1 gündən artıq deyildir. Buradan belə aydın olur ki, müştərilər üçün lazımı məhsulların gec əlçatan olmasının kökündə dayanan səbəb qeyri-istehsal amilləridir, yəni buraya təchizatçılar tərəfindən xammal – materialların istehsalçı müəssisəyə çatdırılması, eyni zamanda istehsal olunmuş hazır məhsulların distributor şirkətlərinə daşınma və çatdırılması, daha sonra isə məhsulun bazara çıxarılması və müştəriyə təqdim olunanadək keçdiyi periodu nümunə göstərmək olar (John C., 2009).

Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin idarə edilməsinə təsiri. Birinci fəsildə qeyd edildiyi kimi təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti zəncirin tərkibində yer alan şirkətlərin, müəssisələrin maliyyə resurslarını necə hansı əməliyyatlar nəticəsində qazandıqlarını və nə dərəcədə hansı istiqamətdə xərclədiklərini təhlil edir. Bütün ölkələrdə və dövrlərdə müəssisələr üçün maliyyə ehtiyatların, o cümlədən borc kapitalının əsas mənbəyi banklar və digər maliyyə institutları sayılmışdır. Şirkətlər öz maliyyə ehtiyaclarını kommersiya banklardan kredit formasında əldə edərək təmin etdikləri kimi eyni zamanda əllərində olan artıq pul vəsaitlərini də depozit şəklində yenə də banklara yatırırırlar. Bununla da bank sektorunun təchizat zəncirlərinin fəaliyyətlərində və qazandıqları performanslarında eləcə də, maliyyə vəziyyətində rolu

danılmazdır. Lakin aydındır ki, ayrı-ayrı müəssisələrin maliyyə vəziyyətləri və nəticələri yığılaraq ümumilikdə ölkənin büdcə və maliyyə göstəricilərinə təsir edir.

Odur ki, bu bölmədə Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin və Mərkəzi Bankın məlumatlarına əsaslanaraq ümumi ölkə səviyyəsində ticarət, makroiqtisadi indikatorlar və kommersiya banklarının göstəriciləri arasındakı əlaqənin təhlili vasitəsilə Azərbaycanda müəssisələrin maliyyə vəziyyətlərinin icmal vəziyyəti dövlət tərəfindən bəyan edilmiş aqreqlərlə araşdırılmış və yekunları müfəssəl şəkildə açıqlanmışdır.

Cədvəl 1: AR Mərkəzi Bank və Dövlət Statistika Komitəsinin kreditlər və onların iqtisadiyata təsirləri üzrə göstəricilərin illər üzrə dinamik məlumatları

İllər	İqtisadiyata kredit qoyuluşları ilin sonuna mln. AZN	Qısa müddətli	Yekuna görə, faizlə %	Uzun müddətli	Yekuna görə, faizlə %	Büdcə Gəlirləri mln. AZN	Hüquqi şəxslərin mənfəət (gəlir) vergisi	Kreditlər üzrə orta faiz dərəcəsi
2010	9163.4	2567.1	28	6596.3	72	11403	1429.9	16%
2011	9850.3	2951.2	30	6899.1	70	15700.7	1983.2	16%
2012	12243.7	3508.3	28.7	8735.4	71.3	17281.5	2211.1	15%
2013	16444.6	3478	21.1	12966.6	78.9	19496.3	2374.8	14%
2014	15422.9	3335.5	21.6	12087.4	78.4	18400.6	2302.7	14%
2015	13020.3	2695.1	20.7	10325.2	79.3	17498	2252	14%
2016	15297.2	2918.4	19.1	12378.8	80.9	17505.7	2285.9	14%
2017	11757.8	2101.3	17.9	9656.5	82.1	16516.7	2134	15%
2018	18542.6	3931.3	21.2	14611.3	78.8	22508.9	2499.7	13%
2019	21730.4	5297.3	24.4	16433.1	75.6	24398.5	2546	13%

Mənbə: AR Mərkəzi Bankı və Dövlət Statistika Komitəsinin nəşrləri

<https://www.cbar.az/page-42/monetary-indicators#page-4>

<https://www.stat.gov.az/source/finance/>

Yuxarıdakı cədvəldə kifayət qədər faydalı məlumatların əks olunduğunu nəzərə alaraq üzərində təhlil aparılmış dəyişənlər müxtəlif olmuşdur. Təhlil üçün istifadə olunan əsas alət kimi təkmilləşdirilmiş (içərisinə *Data Analysis* funksiyası əlavə olunmuş) MS Excel proqram vasitəsi qəbul edilmişdir. Daha sonra cədvəldəki göstəricilərdən bir-birinə dolayı və birbaşa yolla bağlı olanlar seçilərək növbə ilə üzərində Korrelyasiya əmsalının tapılması üzrə təhlillər aparılmış və nəticələr aşağıdakı cədvəldə əks etdirilmişdir.

Cədvəl 2: İllər üzrə Dövlət Büdcəsinin Gəliri ilə Kommersiya banklarının kreditlərə təyin etdiyi faiz dərəcələrinin orta göstəriciləri arasında korrelyasiya əmsalının hesablanması

İllər	Büdcə Gəlirləri mln. Azn	Kreditlər üzrə orta faiz dərəcəsi		
2010	11403.00	16%	-0.96	=CORREL(F6:F15,G6:G15)
2011	15700.70	16%		
2012	17281.50	15%		
2013	19496.30	14%		
2014	18400.60	14%		
2015	17498.00	14%		
2016	17505.70	14%		
2017	16516.70	15%		
2018	22508.90	13%		
2019	24398.50	13%		

Mənbə: müəllif tərəfindən hesablanmışdır.

Yuxarıdakı təsvir 10 il ərzində müşahidə olunan Dövlət Gəlirləri ilə ölkədə fəaliyyət göstərən Kommersiya Bankları arasında korrelyasiya əlaqəsinin əmsalının -0.96 olduğunu əks etdirir. Məlum olduğu kimi iki dəyişən arasında korrelyasiya əlaqəsinin göstəricisi (-1;+1) arasında bir ədədə bərabər olur. Korrelyasiya əmsalı (-1) –ə yaxınlaşdıqca dəyişənlər arasında yüksək səviyyədə tərs mütənasib asılılığın olduğu, (+1)–ə yaxınlaşdıqca isə bu asılılığın gücləndirilmiş düz mütənasib olması aydınlaşır.

Bu hesablama nəticəsində korrelyasiya əlaqəsinin -0.96 olması dəyişənlər arasında şiddətli tərs mütənasib asılılığın mənasını nümayiş etdirir. Beləliklə də yuxarıdakı göstəricidən ərsəyə çıxan nəticəyə dayanaraq demək olar ki, ölkəmizdəki kommertiya bankları hüquqi şəxslərə verilən kreditlər üçün təyin olunmuş faizləri artırıqda kiçik və orta həcmli müəssisələr eləcə də, iri korporasiyalar öz fəaliyyətlərini genişləndirmək üçün maliyyə vəsaitləri əldə etməkdə əziyyət çəkirlər. Buna görə də planlaşdırıldığından daha aşağı pillələrdə fəaliyyət göstərməyə məhkum olurlar. Nəticədə ölkədə məşğulluq və həyat – rifah səviyyəsini tərənnüm edən göstəriciləri enir, digər tərəfdən də eyni zamanda gəlirlər azaldığı üçün büdcəyə girən vergilər də azalır. Lakin kommertiya bankları tərəfindən kreditlərə qoyulmuş faiz dərəcələri endikdə əks proses baş verir və yekunda büdcənin gəlirləri də artır.

Eyni metodla hesablanmış korrelyasiya əmsalı digər əsas dəyişənlər arasında da tapılmışdır. Aşağıdakı təsvirdə bu əmsal illər üzrə Büdcə gəlirləri ilə Hüquqi şəxslərin (müəssisələrin) ödədikləri mənfəət və ya gəlir vergisinin cəmi məbləğləri arasında hesablanaraq əks olunmuşdur.

Cədvəl 3: İllər üzrə Dövlət Büdcəsinin Gəliri ilə Hüquqi şəxslərdən yığılan mənfəət (gəlir) vergisinin məbləğləri arasında korrelyasiya əmsalının hesablanması

İllər	Büdcə Gəlirləri mln. Azn	Hüquqi şəxslərin mənfəət (gəlir) vergisi				
2010	11403.00	1429.90				
2011	15700.70	1983.20				
2012	17281.50	2211.10	0.93	=CORREL(I7:I16,J7:J16)		
2013	19496.30	2374.80				
2014	18400.60	2302.70				
2015	17498.00	2252.00				
2016	17505.70	2285.90				
2017	16516.70	2134.00				
2018	22508.90	2499.70				
2019	24398.50	2546.00				

Mənbə: müəllif tərəfindən hesablanmışdır.

Cədvəl 3-də korrelyasiya əmsalının 0.93-ə bərabər olması göstərilmiş dəyişənlər arasında gücləndirilmiş formada düz mütənasib asılılığa malik əlaqənin mövcudluğunu bildirir. Nəhayət sonuncu korrelyasiya əmsalı illər üzrə iqtisadiyyata qoyulmuş kreditlərin həcmi ilə büdcə gəlirləri arasında hesablanmış və aşağıdakı formada təsvir edilmişdir.

Cədvəl 4: İllər üzrə Dövlət Büdcəsinin Gəliri ilə İqtisadiyyata qoyulmuş kreditlərin məbləğləri arasında korrelyasiya əmsalının hesablanması

İllər	İqtisadiyyata kredit qoyuluşları ilin sonuna mln. AZN	Büdcə Gəlirləri mln. AZN	
2010	9163.40	11403.00	
2011	9850.30	15700.70	
2012	12243.70	17281.50	0.95 =CORREL(J7:J16,I7:I16)
2013	16444.60	19496.30	
2014	15422.90	18400.60	
2015	13020.30	17498.00	
2016	15297.20	17505.70	
2017	11757.80	16516.70	
2018	18542.60	22508.90	
2019	21730.40	24398.50	

Mənbə: müəllif tərəfindən hesablanmışdır.

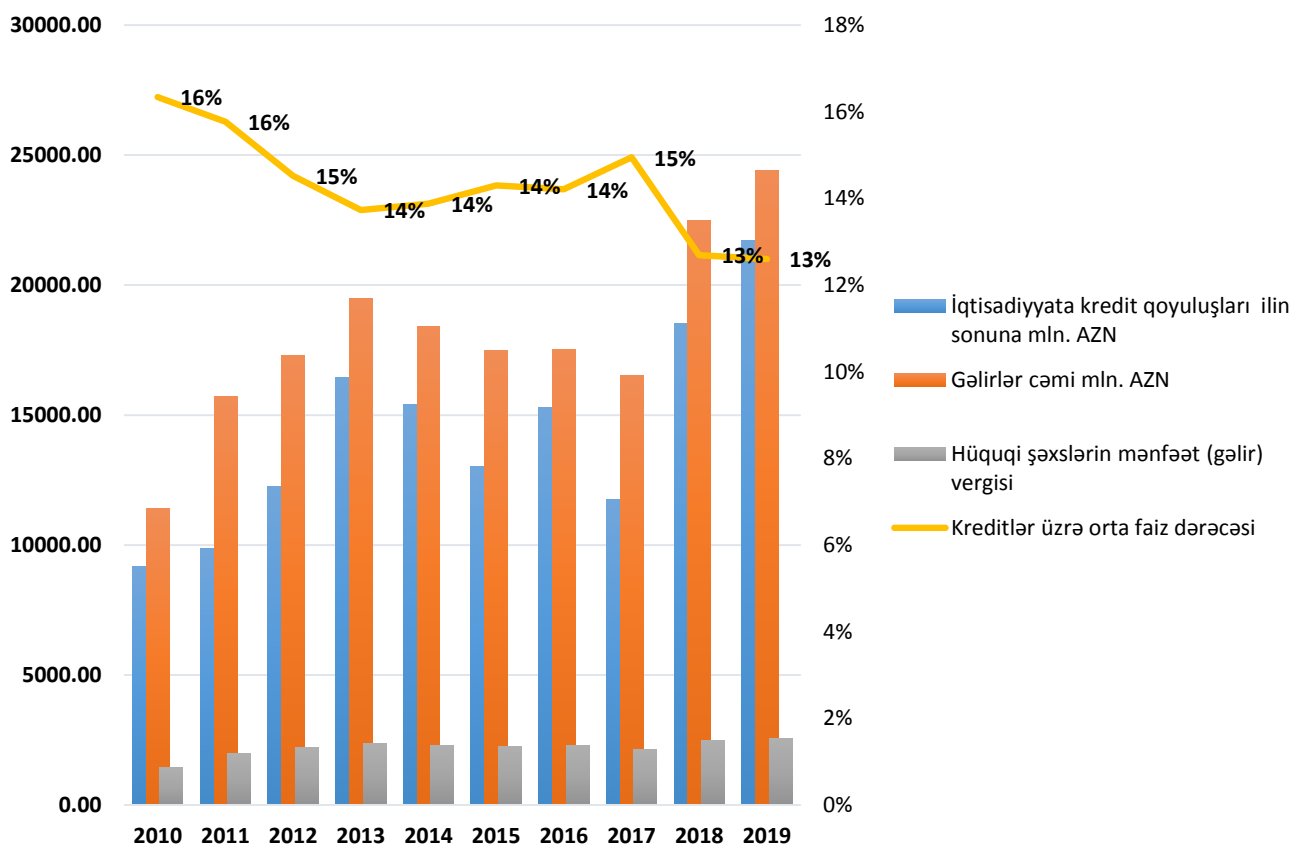
Sonuncu hesablamadan alınan korrelyasiya əmsalının 0.95 olması bir daha büdcə gəlirləri ilə iqtisadiyyata yönəldilmiş kredit vəsaitlərinin məbləğləri arasında gücləndirilmiş düz mütənasib əlaqənin mövcudluğundan xəbər verir. Beləki iqtisadiyyata kredit qoyuluşları artdıqca, müvafiq olaraq ölkə üzrə gəlirlər də artır. Bu sahədə daha müfəssəl tədqiqat aparmış, İ.Seyfullayevin, S.Hümbətovanın və Ş.Muxtarovun araşdırması olduqca mühüm elmi-praktiki bir nəticə ilə tamamlanmışdır.

Beləki məlum olmuşdur ki, ölkədə iqtisadiyyatın genişlənməsi üçün istifadə olunan kreditləşmə və valyuta məzənnəsində ixtiyari 1% lik böyümə ÜDM-də uyğun olaraq 0.51% və 0.56% inkişafa səbəb olur (Mukhtarov S. və başqaları, 2019).

Yuxarıda qeyd edilmiş bütün bu nəticələri nəzərə alaraq təchizat zəncirlərinin tərkibində fəaliyyət göstərən müəssisələrin makroiqtisadi müstəvidən yanaşdıqda ölkə iqtisadiyyatı üçün nə qədər önəmli olduqları bir daha sübuta yetirilir.

Cədvəl 1-dəki göstəricilərin bəzisinin bir-birinə olan həssaslığı əyani şəkildə aşağıdakı qrafikdə əks etdirilmişdir.

Qrafik 1: Bütçə və faiz göstəricilərinin müqayisəli dinamikası



Mənbə: müəllif tərəfindən hesablanmışdır.

Azərbaycanın ixracında qeyri-neft sektorunun payının kiçik olduğunu nəzərə alsaq ölkədə təchizat zənciri sisteminin inkişafına əsas diqqət yetirilməli olan həlqə istehsal sahəsidir. Beləki xüsusilə də tekstil və elektronika sənaye sahələrinə məhsuldarlığı və rəqabətliliyi artırmaqla bu tip müəssisələrdə istehsal edilən məhsulların regionda, o cümlədən də daha uzaq ölkələrə ixracını inkişaf etdirmək mümkündür. Ölkəmizin ÜDM göstəricisinin tərkibində neft gəlirlərinin payı hər zaman xüsusi əhəmiyyət daşıyıb. Elə buna görədir ki, 2015-ci ilin əvvəllərindən etibarən dünya neft və digər yanacaq tipli xammallar bazarında qiymətlərin kəskin aşağı düşməsinin təsiri ölkəmizdən də yan keçmədir. Nəticədə büdcəyə neftdən gələn pulların axını kəskin endiyindən həmin ilin dekabrında və sonra isə 2016-cı ilin fevralında hökumət tərəfindən milli valyutanın 2 dəfə devalvasiyası, başqa sözlə xarici valyuta qarşısında öz dəyərini itirməsi – ucuzlaşması baş vermişdir. Bununla da xarici məntəqələrdən Respublikaya gətirilən mallar üçün ödənilməsi tələb olunan rüsum və vergilərin dəyəri kəskin səviyyədə qalxdığından idxal malları bazara əvvəlki ilə müqayisədə olduqca yüksək qiyməyə çıxarılmışdır. Təsvir edilmiş iqtisadi vəziyyəti makroiqtisadi hadisələrin ardıcılığı ilə əlaqələndirdikdə belə nəticəyə gəlmək olar ki, ölkədə idxal prosesinə maraq azalmalı, xaricdən əmtəə axını kəskin enməli idi. Çünki məsələyə iqtisadi qanunauyğunluqların müstəvisindən yanaşdıqda bu proseslər birbaşa olaraq proteksionist tədbirlərə yol açıldığına nümunədir. Ancaq İ.Seyfullayevin Azərbaycan iqtisadiyyatının 15 illik, yəni 2005-2019 dövrünə əsasən həyata keçirdiyi tədqiqatının yekununda belə məlum olmuşdur ki, ölkədə qeyri-neft bölmələrinin inkişafı ilə gömrük rüsumlarının və milli pul vahidimizin məzənnəsinin dinamikası arasında hər hansısa səbəbiyyət əlaqəsi gözə çarpmır (Seyfullayev İ., 2020).

Eyni zamanda onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu sferada görülən tədbirlər neftdən fərqli bölmələrin inkişafı məqsədini daşısa da, əslində bu səhədə mühüm əhəmiyyətli rola sahib olmayaraq büdcə gəlirlərinin artımının təmin edilməsində iştirak edir.

2.2. Təchizat zəncirinin müəssisənin maliyyə vəziyyətinə təsirinin təhlili

Təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələrin maliyyə vəziyyətinə, fəaliyyət nəticələrinə, eləcə də nağd pul vəsaitlərinin dövriyyəsinə təsir edən ən mühüm amillərdən biri onların daxil olduqları təchizat zəncirlərinin fəaliyyət mexanizmi və burada icra edilən proseslərdir. Hazırda zəncirə daxil olan ixtiyari bir müəssisənin fəaliyyət nəticələri və maliyyə vəziyyəti bu sistemin tərkibində yer alan digər şirkətlərin maliyyə performansından əsaslı şəkildə asılıdır.

Dissertasiya işinin bu bölməsində təchizat zənciri sistemində qəbul edilmiş qərarların icrasının ayrı-ayrı müəssisələrin maliyyə hesabatlarında birbaşa və dolayı yolla hansı elementlərə təsir etdiyi praktiki nümunələr əsasında əks olunmuşdur. Lakin ilk öncə müəssisələrin illik, rüblük və ya aylıq nəşr etdikləri əsas maliyyə hesabatları barədə qısa məlumat verilmişdir. Beləki maliyyə hesabatlarının 4 əsas forması mövcuddur. Bunlara aşağıdakılar aid edilir:

1. **Müəssisənin maliyyə vəziyyəti haqqında hesabat**, buna eyni zamanda bəzən balans hesabatı da deyilir. Müəssisənin müəyyən zamanda sahib olduğu aktivləri, öhdəlikləri və kapitalı barədə məlumatları cəmləşdirir.
2. **Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyəti üzrə nəticələri əks etdirən hesabat** və ya başqa cür mənfəət və zərər haqqında hesabat kimi də adlanır. Burada müəyyən dövr ərzində daxil olan gəlirlər və onların əldə olunması üçün çəkilən xərclər əks etdirilir.
3. **Kapitalda dəyişikliklər barədə hesabat**, bu hesabat növündə müəssisə müəyyən dövrə aid kapital hesablarında realizə olunmuş artma-azalmaları əks etdirir.
4. **Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabat**, müəssisənin üç əsas fəaliyyət növündən (cari, maliyyə, investisiya) əldə etdiyi nağd və nağd ekvivalentlərinin müəyyən dövr ərzində hərəkətini göstərir.

Bu hesabatların hər biri həm daxili (rəhbərlik, müəssisədaxili işçilər), həm də xarici (investorlar, vergi orqanları, statistik orqanlar, ictimaiyyət) istifadəçilər üçün maraqlı

və önəmli olduğundan onların hazırlanması zamanı hər kəsin (minimum maliyyə savadı olan) başa düşə, tanıya biləcəyi formatdan istifadə edilməsi zəruridir. Bu məqsədlə müəssisələr öz maliyyə hesabatlarını uçotun beynəlmiləl formatına uyğun olaraq, Mühasibat uçotu üzrə Beynəlxalq Standartlardan yararlanaraq hazırlayırlar.

Beləliklə, dissertasiya işinin yazılmasında gözlənilən ardıcılıq və sistemətiklik prinsipinə sadıq qalaraq bu bölmənin də aşağıdakı 2 yarımbaşlığa bölərək yazılması məqsəduyğun sayılmışdır:

- 1) *Müəssisənin mənfəət və zərər hesabatına təsir edən təchizat zənciri amilləri;*
- 2) *Müəssisənin balans hesabatına təsir edən təchizat zənciri amilləri.*

Müəssisənin mənfəət və zərər hesabatına təsir edən təchizat zənciri amilləri.

Mənfəət və zərər haqqında hesabatda qeyd olunan əsas elementlər ilə təchizat zəncirlərinin təchizat zənciri sisteminə aid bir sıra amillər arasında sıx əlaqənin olduğu aşkarlanmışdır. Bu hesabatın ilk elementi müəyyən dövr ərzində müəssisənin əsas əməliyyat fəaliyyətindən qazandığı gəlirdir. Əksər müəssisələr üçün əsas əməliyyat fəaliyyəti dedikdə istehsal etdikləri hazır məhsulların və ya mal-materialların satışı nəzərdə tutulur. Satış iki müəssisə arasında baş tutan mürəkkəb bir prosedurdur. Təchizat zənciri konseptindən yanaşdıqda satış prosesinə aşağıdakı amillər təsir edir:

- ✓ Satılacaq obyektin (mal-material, məhsul) satış üçün hazır hala gətirilməsi üçün tələb olunan zaman;
- ✓ Satılacaq məhsul bazara yeni çıxarılmış əmtəə olduqda, müştərilər tərəfindən adaptasiya prosesinin müddəti;
- ✓ Likvidlik çatışmazlığı
- ✓ Məhsulun keyfiyyəti və müştərinin məmnunluq dərəcəsi, məhsula yenidən tələbin və sifarişin yaranıb-yaranmaması;
- ✓ Satılmış malın geri qaytarılması və satışın ləğvi;
- ✓ Satış üçün depoda mal çatışmazlığı halı və s.

Dəyər zəncirində satış prosesi aşağıdakı əməliyyatların ardıcılığı ilə tamamlanır:

Şəkil 7: Təchizat zəncirində satışa qədərki və sonrakı mərhələlərin sadə təsviri.



Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

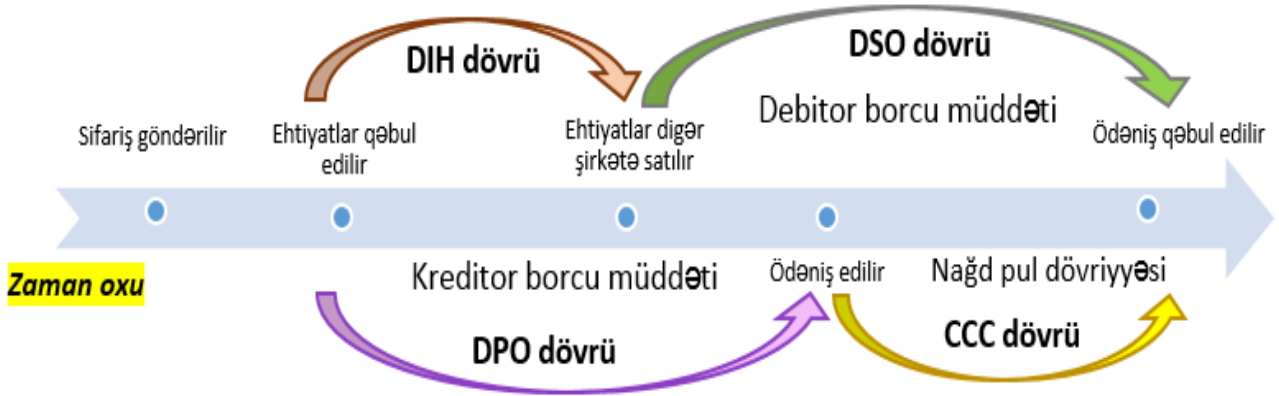
Lakin aydındır ki, real həyatda əməliyyatlar yuxarıdakı təsvirdəki qədər sadə olmur və satılmış mallara görə edilməli olan ödənişlər satıcı müəssisə tərəfindən alıcı müəssisəyə qaimə göndərilən kimi qısa zamanda köçürülmür. Ödəniş müqavilə şərtlərinə əsasən edildiyindən bəzən alınmış mallara və göstərilmiş xidmətlərə görə təchizatçıya pul vəsaitlərinin köçürülməsi 30, 60, 90 gün müddətində ola bilər. Beləliklə bütün təchizat zəncirlərində rast gəlinən ən böyük problem məhz təchizatçı müəssisələrə köçürüləcək ödənişlərin ödəmə periodlarının uzun olması və bu müddət ərzində gündəlik fəaliyyətlərini davam edə bilmələri üçün yetərinə likvidliyə malik olmamalarıdır. Digər tərəfdən dəyər zəncirində fəaliyyət göstərən hər bir təchizatçı müəssisə özü də başqa bir şirkətdən xammal və materiallar satın aldığından həmin qurum qarşısında borcu yaranaraq onun debitoruna çevrilir. Qarşı tərəfin bu borcunu isə yalnız satış etdiyi müəssisələrdən debitor borclarını toplayıb nağdlaşdırır, yəni likvidləşdirə bildikdə ödəyə bilər. Beləliklə bütün bu proseslər bir-biri ilə sıx bağlı olduğunda təchizat zəncirində düzgün modelləşdirilmiş maliyyə menecmentinin rolu zəruridir.

Mənfəət və zərər hesabında əks olunmuş ikinci əsas element xərclərdir. Təchizat zənciri sistemində baş verən əməliyyatların böyük bir hissəsi iştirakçı müəssisələrin xərclərinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Lakin xüsusilə aşağıdakı xərclər fərqləndirilməkdədir (Johnson M., 2007):

- ✓ Nəqliyyat və daşınma xərcləri;
- ✓ Ehtiyatların alınması, saxlanması, qablaşdırılması üçün çəkilən xərclər;
- ✓ Zay məhsulun aradan qaldırılması üçün çəkilmiş xərclər;
- ✓ Xərclərin proqnozlaşdırılması ilə bağlı məsələlər;
- ✓ Satış və zəmanət xərcləri;
- ✓ Alınmış mallara görə yaranmış ticari borcların müqavilə vaxtından əvvəl əlavə endirim olunması şərti ilə erkən ödənişi və s.

Aşağıda təsvir edilmiş zaman oxu satışa qədərki və satışdan sonrakı əməliyyatları və prosesləri ardıcılıqla əks etdirməyə yönəldilmişdir.

Şəkil 8: Təchizat zəncirində nağd pul vəsaitlərinin hərəkəti



Mənbə: “State of Supply Chain Finance Industry. Entering a New Era of Maturity”, 2016, Global Business Intelligence

Yuxarıdakı sxemdə zaman oxu üzərində qeyd edilmiş bəzi abreviaturaların açıqlamaları və hesablanma metodlarının müstəsna əhəmiyyət daşdığını nəzərə alaraq onlar barədə aşağıdakı formada qısa məlumat əks olunmuşdur (Jansen J., 2020).

DIH dövrü (*days inventory held*) dedikdə, təchizatçıdan alınmış mal-material, hazır məhsul və digər ehtiyatların müəssisənin anbarında saxlanma müddəti nəzərdə tutulur. Yəni burada əsas məzmun onda ibarətdir ki, ixtiyari bir müəssisə təchizatçıdan

aldığı malı hansı müddət ərzində yenidən digər bir müəssisəyə satacaq. Dünyanın ən məşhur təchizat zənciri sistemlərinin təcrübəsinə əsasən alınmış malların anbarda saxlanma müddəti təxminən 45-60 gün aralığında olur. Təbii ki, malların növünə görə (tez və ya gec xarab olan məhsullar) bu rəqəm dəyişə bilər. DIH göstəricisinin orta günlərinin hesablanma metodu aşağıdakı kimidir:

$$DIH = \text{Ehtiyatların dəyəri} / (\text{Satılmış malların dəyəri} / 365)$$

DPO dövrü (*days payable outstanding*) dedikdə, alınmış mallara görə təchizatçılara edilən ödənişlərin müddətidir. Bu müddət şirkətin kreditrlərə borclu olduğu günləri bildirir. DPO-nın tapılması aşağıdakı qayda ilədir:

$$DPO = \text{Kreditor borcları} / (\text{Satılmış malların dəyəri} / 365)$$

DSO dövrü (*days sales outstanding*) dedikdə isə müəssisə tərəfindən satılmış mallara görə qaşrı tərəfin ödəniş etməsinə qədərki olan günlərin sayıdır. Yəni DSO dövründə şirkətin debitor borcları mövcud olur. Hesablanma qaydası isə aşağıdakı kimidir:

$$DSO = \text{Debitor borcları} / (\text{Satışların həcmi} / 365)$$

CCC dövrü (*cash conversion cycle*) isə yuxarıda sadalanan bütün periodların vəhdətindən yaranaraq müəssisənin əsas likvidlik göstəricisi rolunda oynamaqdadır və aşağıdakı şəkildə hesablanır:

$$CCC = DSO + DIH - DPO$$

Qeyd olunmuş hesablanma metodlarından da görüldüyü kimi bu göstəricilərin hər biri istənilən təchizat zəncirinin baza elementləri olmaqla yanaşı həm müəssisələrin balans hesabatlarına (maliyyə vəziyyəti haqqında hesabat), həm də mənfəət və zərər hesabatlarına (fəaliyyət nəticələrini əks etdirən hesabat) əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir.

Lakin bu göstəricilərin sadəcə nəzəri şəkildə izah olunması onların real vəziyyətdə əks etdirdiyi nəticələri aydın şəkildə təzahür edə bilməz. Bu məqsədlə də aşağıdakı

bölmədə təchizat zəncirinin nüvə elementləri sayılan bu əmsalların hesablanmasına və yaratdığı nəticələrin şərh edilməsinə aid praktiki nümunə əks olunmuşdur.

Cədvəl 5: Praktiki nümunə.

Göstəricilər	2019	2018
İllər	(min. Azn)	(min. Azn)
Gəlir	7412	7468
Ümumi mənfəət	1518	1563
Xalis mənfəət	161	263
Kapital	2835	2875
Ümumi öhdəliklər	4330	3618
Cari öhdəliklər	2142	2187
Aktivlər	7165	6493
Ehtiyatlar	1516	1421
Debitor borcları	892	838
Kreditor borcları	725	628

Mənbə: Müəllif tərəfindən hesablanmışdır.

Yuxarıdakı cədvəldə ixtiyari bir təchizat zəncirinin tərkibində mərkəzi həlqədə dayanan, yəni istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olan “AGN” MMC şirkətinin 2 illik maliyyə göstəriciləri əks olunmuşdur. Burada verilmiş informasiyaya əsaslanaraq aşağıdakı mühüm göstəriciləri hər 2 il üzrə hesablamaq, daha sonra trend analiz vasitəsilə müqayisələr aparmaq və bu müəssisənin daxil olduğu təchizat zənciri sistemindəki fəaliyyətini təhlil etmək tələb olunur.

1. xalis işçi kapitalı;
2. maya dəyəri;
3. DIH, DSO, DPO və CCC indeksləri.

1. İlk öncə xalis işçi kapitalın hesablanmasını aşağıdakı qaydada həyata keçirmək olar:

$Xalis\ işçi\ kapitalı = Ehtiyatlar + Debitor\ borcları - Kreditor\ borcları \rightarrow$

2018-ci il üçün Xalis İşçi Kapitalı = 1421 + 838 – 628 = 1631 min. Azn

2019-cu il üçün Xalis İşçi Kapitalı = 1516 + 892 – 725 = 1683 min. Azn

Aradakı fərq = 1683 – 1631 = 52 min. Azn (3.2 % artım müşahidə olunmuşdur).

2. Daha sonra satılmış malların maya dəyərini verilmiş məlumatlar əsasında aşağıdakı yolla hesablayaq:

$\text{Ümumi mənfəət} = \text{Gəlir} - \text{Satılmış malların maya dəyəri}$, onda

$\text{Satılmış malların maya dəyəri (SMMD)} = \text{Gəlir} - \text{Ümumi mənfəət} \rightarrow$

2018-ci il üçün SMMD = 7468 – 1563 = 5905 min. Azn

2019-cu il üçün SMMD = 7412 – 1518 = 5894 min. Azn

Aradakı fərq = 5894 – 5905 = -11 min. Azn (1% azalma müşahidə olunmuşdur).

3. Lazımı informasiyaları tamamladıqdan sonra verilmiş indekslərin tapılması bu fəslin yuxarı bölməsində (səh. 15) göstərilmiş formulların köməklili ilə aşağıdakı qaydada icra edilir:

$DIH\ (\text{ehtiyatların anbarda-müəssisədə qalma müddəti}) = \text{Ehtiyatlar} / (\text{SMMD}/365) \rightarrow$

2018-ci il üçün DIH = 1421 / (5905/365) = 88 gün

2019-cu il üçün DIH = 1516 / (5894/365) = 94 gün

Aradakı fərq = 6 gün (artım)

$DPO\ (\text{kreditorlara borclu qalma müddəti}) = \text{Kreditor borcları} / (\text{SMMD}/365) \rightarrow$

2018-ci il üçün DPO = 628 / (5905/365) = 39 gün

2019-cu il üçün DPO = 725 / (5894/365) = 45 gün

Aradakı fərq = 6 gün (artıb)

$DSO\ (\text{debitorların borclu qalma müddəti}) = \text{Debitor borcları} / (\text{Satışlar}/365) \rightarrow$

2018-ci il üçün DSO = 838 / (7468/365) = 40 gün

2019-cu il üçün $DSO = 892 / (7412/365) = 45$ gün

Aradakı fərq = 5 gün (artım)

Yuxarıdakı indeksləri hesabladıqdan sonra CCC göstəricisini tapmaq sadədir. Beləki CCC indeksi nağd pulun müəssisə daxilində və xaricində müəssisəyə aid təsərrüfat əməliyyatları çərçivəsində dövr etmə müddətini əks etdirir və aşağıdakı qaydada hesablanır:

$$CCC = DIH + DSO - DPO \rightarrow$$

2018-ci il üçün $CCC = 88 + 40 - 39 = 89$ gün

2019-cu il üçün $CCC = 94 + 45 - 45 = 94$ gün

Aradakı fərq = 5 gün (artma)

Beləliklə lazım olan indekslər, göstəricilər hesablandıqdan və əvvəlki il ilə müqayisə edildikdən sonra müəssisənin fəaliyyəti və maliyyə vəziyyəti barədə müəyyən nəticələr irəli sürmək mümkün olar. Məsələnin əvvəlində verilən məlumatlara baxdıqda ilk baxışdan da görünür ki, müəssisənin gəlir, ümumi və xalis mənfəəti ötən ilə nisbətən azalıb. Eyni zamanda kapitalında azalma, öhdəliklərində isə artım baş verib. Bundan əlavə aktivlərində də artımın olduğu müşahidə edilir. Lakin nəzərə alsaq ki, aktivlərdəki artımın tərkibində debitor borclarında və ehtiyatlarındakı artım da hesablanır, bu halda aktivlərin artımı müəssisə üçün çox da qənaətbəxş hal sayılmamalıdır. Beləki debitor borclarındakı artım birbaşa olaraq şirkətin likvidliyinə mənfi təsir göstərir. Digər tərəfdən ehtiyatlardakı artımın mənası həm də o deməkdir ki, müəssisə aldığı malları səmərəli idarə edə bilmədiyindən satış baş vermir. Nəticədə anbar, saxlama və daşınma kimi əlavə xərclər meydana çıxaraq xalis mənfəətin aşağı düşməsinə səbəb olur. Bütün bu nəticələr sadəcə ilkin olaraq məsələdə verilmiş məlumatlara nəzər salaraq irəli sürülmüşdür. Lakin məsələnin gedişatında hesablanmış göstəriciləri də nəzərə alaraq nəticə barədə irəli sürülmüş fikirləri genişləndirmək olar. İlkin olaraq hesablanmış Xalis işçi kapital göstəricisində 52 min (və ya 3.2%) artım bir

daha şirkətə tədarük etdiyi ehtiyatların həcminə və kreditli satışlarına əhəmiyyətli dərəcədə fikir verməli olduğunu göstərir. Eyni nəticəyə DIH və DSO indekslərindəki artıma da nəzər saldıqda gəlmək olar. Beləki hər 2 indeksdə də böyümənin olması şirkətin satışlarının enməsinə və vaxtı gecikdirilərək ötmüş debitor borclarını toplaya bilməməsi mənasını ifadə edir. Burada şirkətin maliyyə menecerləri tərəfindən təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti sayəsində mövcud olan alətlərdən istifadənin zəruriliyi ön plana çıxarılmalıdır. Beləki dissertasiya işinin birinci fəslində qeyd olunmuş təchizat zəncirlərində istifadə edilən maliyyə menecmenti alətlərindən faktoring və işçi kapitalının düzgün idarə olunması vasitələri məhz nümunədə göstərilmiş şirkətin vəziyyətinə uyğun gəlir. Məsələdə ən son hesablanmış CCC indeksindəki artım da bir daha əvvəlki göstəricilərin təyin etdiyi nəticəni təsdiqləyir. Beləki CCC indeksi müəssisənin mal-material alıb xərcləməsi və həmin mal-materialı bu və ya digər formada sataraq yenidən maliyyə vəsaitinə çevirməsi üçün müəssisənin sərf etdiyi müddətdir. Bizim nümunəmizdə bu müddət 2018-ci ildə 89 gün, 2019-cu ildə isə 94 gün olmuşdur. Bu isə zaman keçdikcə şirkətin likvidlik əmsalının daha da zəifləməsi və cari gündəlik fəaliyyətini daha uzun müddət ərzində tamamladığını bildirir.

Müəssisənin balans hesabatına təsir edən təchizat zənciri amilləri. Məlum olduğu kimi müəssisələr tərəfindən hazırlanan hesabatlar bir-biri ilə sıx bağlıdır. Odur ki, təchizat zənciri amillərinin mənfəət və zərər haqqında hesabatə təsirini izah edərkən və bu barədə yuxarıdakı geniş praktiki nümunəni qeyd edərkən bu və ya digər şəkildə əslində təchizat zənciri ilə maliyyə vəziyyəti barədə (və ya balans hesabatı) hesabatın bir sıra elementləri arasında sıx əlaqənin olduğu göstərilmişdir. Ümumiyyətlə balans hesabatı elementləri ilə təchizat zənciri amilləri arasında ən güclü münasibətlər özünü İşçi kapitalın strukturunda göstərir. İşçi kapitalın hesablanması isə cari aktivlər ilə (ehtiyatlar, debitor borcları, nağd) cari öhdəliklərin fərqinin tapılmasına əsasəndir.

Təchizat zənciri konseptinə əsasən müəssisənin maliyyə vəziyyətini əks etdirən elementlərdən biri sayılan ehtiyatlar aşağıdakı amillərin təsirinə məruz qalır:

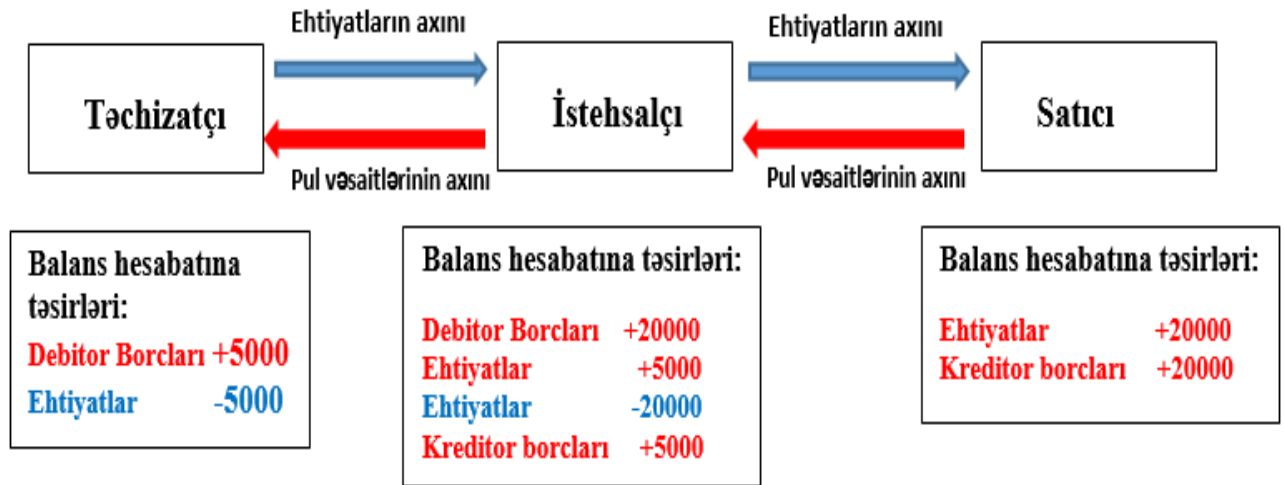
- ✓ Daşınma, saxlanma və sığorta kimi xərclər ehtiyatların , eləcə də istehsal ediləcək hazır məhsulun maya dəyərini artırır;
- ✓ Lazımı miqdardan artıq sifariş verilən ehtiyatların köhnəlməsi, zay məhsula çevrilməsi baş verir ki, bu da əlavə xərclərin törənməsinə səbəb olur;
- ✓ Oğurluq və itkilər;
- ✓ Gələcək dövrlər üçün sifarişlər verilərkən proqnoz məlumatlarının düzgünlüyü;
- ✓ Çatdırılma müddəti və s.

Digər mühüm balans hesabatı elementi isə debitor borclarıdır. Təchizat zənciri amillərinin bu bölməyə təsirinə aid nümunə kimi aşağıdakılar göstərilə bilər:

- ✓ Satılmış malların və ya göstərilmiş xidmətlərin dəyərini xarakterizə edən borc məbləğini qarşı tərəfin uzun müddət ərzində ödəməməyi nəticəsində ümitsiz borcların yaranması və onların əlavə xərc kimi mənfəətdən silinməsi;
- ✓ Xüsusilə də malların ölkə sərhədlərindən kənarında satışının həyata keçirilməsi əlavə olaraq məzənnə fərqi ilə bağlı xərcləri meydana gətirə bilər;
- ✓ Qarşı tərəfə satılan mallara görə qaimələrin vaxtında və düzgün göndərilməsi; Beləki bir çox hallarda qaimədə əks olunmuş qiymətlərlə və ya miqdarlarla faktiki olaraq müəssisəyə çatdırılmış malların qiymətləri və kəmiyyətləri arasında ciddi fərqlərin olması yekunda qaimə məbləği ilə əslində ödəniləcək məbləğ arasında böyük fərqə səbəb olur. Bu fərqlərin araşdırılması və həll edilməsi isə xüsusilə böyük zaman aldığından ödəniş zamanı gecikmələr baş verir.

Bütün bu qeyd olunanları daha aydın izah etmək üçün ilk öncə deyilənlərə dair sadə, üç tərəfli bir təchizat zənciri modeli qurmaq, daha sonra isə həyata keçirilən təsərrüfat əməliyyatlarının təchizat zənciri sistemində ən mühüm həqlələr qismində iştirak edən bu üç ayrı müəssisənin işçi kapitalının elementlərinə necə təsir etdiyini aşağıdakı nümunə vasitəsilə müşahidə etmək olar.

Şəkil 9: Təchizat zəncirində satış və alış əməliyyatlarının iştirakçı müəssisələrin balans hesabatına təsirləri



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Şəkil 9-də əks edilmiş modeldə təsirə ilkin məruz qalan müəssisə Təchizatçı müəssisədir. Beləki bu modeldə təchizatçı firma satıcı qismində çıxış edərək qarşı müəssisəyə yəni, alıcı qismində yer alan istehsalçı müəssisəyə malların satışını həyata keçirdikdə yaşanmış təsərrüfat əməliyyatlarının birinci səviyyəsində təchizatçıdan istehsalçıya doğru ehtiyatların hərəkəti baş verir ki, bunun nəticəsində də satan müəssisənin balans hesabatında ehtiyatlar müvafiq məbləğdə azalır. Digər tərəfdən müasir dövrdə ticarət tərəfdaşları arasında bağlanmış kommersiya müqavilələrinə əsasən əksər ödənişlər alqı-satqı prosesindən bir müddət (15 gün, 1 ay və s.) keçdikdən sonra alıcı müəssisə tərəfindən edilməlidir. Odur ki, qeyd edilmiş birinci səviyyədə təchizatçının balans hesabatında ilkin olaraq debitor borcları artır. Daha sonra artıq qarşı tərəf ödənişi həyata keçirdikdə bu təsərrüfat əməliyyatı üzrə debitor borcları sıfırlanaraq bank hesabı və ya nağd və nağd ekvivalentləri hesabı üzrə artım olur. Yaranmış vəziyyəti istehsalçının mövqeyindən izah etsək burada fərqli bir nüyansın olduğunu görmək mümkündür. Beləki istehsalçı tərəf malları qəbul edən, eyni zamanda da borclanan tərəf olduğundan onun balansında aktivlərin bölməsində ehtiyatlar hesabında artım, digər tərəfdən də öhdəliklər bölməsində qısa müddətli kreditor borcları hesabında artma əks olunur. Müvafiq olaraq da bu borc məbləği qarşı tərəfə

ödəndikdə və tamamilə bağlandıqda artıq kreditor borcları hesabı sıfırlanaraq bir yandan öhdəliklərin azalmasına, digər yandan isə ödənişin müəssisənin nağd və ya bank hesabından edilməsinə görə aktivlərində azalmaya səbəb olur.

Beləliklə ikinci fəslin daha çox praktiki nümunələr və təhlil məlumatlarına əsaslanmalı olduğunu nəzərə alaraq ilk öncə təchizat zəncirinin makroiqtisadi müstəvidə yəni ölkə səviyyəsində təsir effektləri, daha sonra isə mikroiqtisadi, yəni firma səviyyəsində olan təsirləri araşdırılmışdır. Bu məqsədlə də ikinci fəslin ilk başlığında Dövlət Statistika Komitəsi və Mərkəzi Bankın rəsmi saytlarından əldə olunmuş bəzi makroiqtisadi göstəricilərinin dinamika sıraları təhlil edilmiş, asılı və sərbəst dəyişənlər arasında korrelyasiya əlaqəsinin həddi tapılmışdır. Daha sonra isə ikinci fəslin 2-ci başlığında artıq ixtiyari təchizat zəncirinin tərkibində yer alan müəssisələrin maliyyə vəziyyətləri və təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələri ilə dəyər zəncirinin amilləri arasında əlaqələr izah edilmiş və praktiki, o cümlədən sxematik nümunələr əsasında təsvir edilmişdir.

Dissertasiya işinin üçüncü fəslində isə təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin inkişafı ilə bağlı həm ölkə, həm də müəssisə səviyyəsində təkmilləşdirilməli məqamlar və bu sahədəki dünya təcrübəsi barədə məlumatlar öz əksini tapmışdır.

III FƏSİL. MÜƏSSİSƏLƏRİN TƏCHİZAT ZƏNCİRİNİN MALİYYƏ MENEJMENTİNİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti sahəsində beynəlxalq təcrübə

İstənilən biznes fəaliyyətində həm strateji, həm də gündəlik əməliyyatların xərclərini qarşılamaq üçün maliyyə vəsaitlərinin iştirakı zəruridir. Lakin bəzən ən yüksək səviyyəli mənfəətlilik göstəricilərinə malik olan müəssisələr belə lazım olduğu təqdirdə xərclərini nağd vəsaitlər ilə qarşılaya bilmirlər. Bunun da əsas səbəbi odur ki, ixtiyari bir müəssisənin mənfəəti beynəlxalq mühasibat uçotunun konseptual çərçivəsindən də bilindi ki kimi hesablama metodu nəzərə alınmaqla tapılır. Yəni müəyyən dövr üçün mənfəət göstəricisi hesablanarkən buraya alıcı tərəfindən ödənişi hələ həyata keçirilməyən satışlar da daxil edilir, başqa sözlə müəssisənin bağlanmış debitor borcları mənfəəti əks etdirən rəqəmin içərisində yer alır. Belə olan təqdirdə təchizat zəncirində iştirak edən və bütünlükdə zəncirin son məqsədi olan müştəri tələbini qarşılamaq üçün önəmli rol oynayan müəssisələr nağd vəsaitlərə olan ehtiyaclarını hansı yol ilə təmin etməlidirlər?

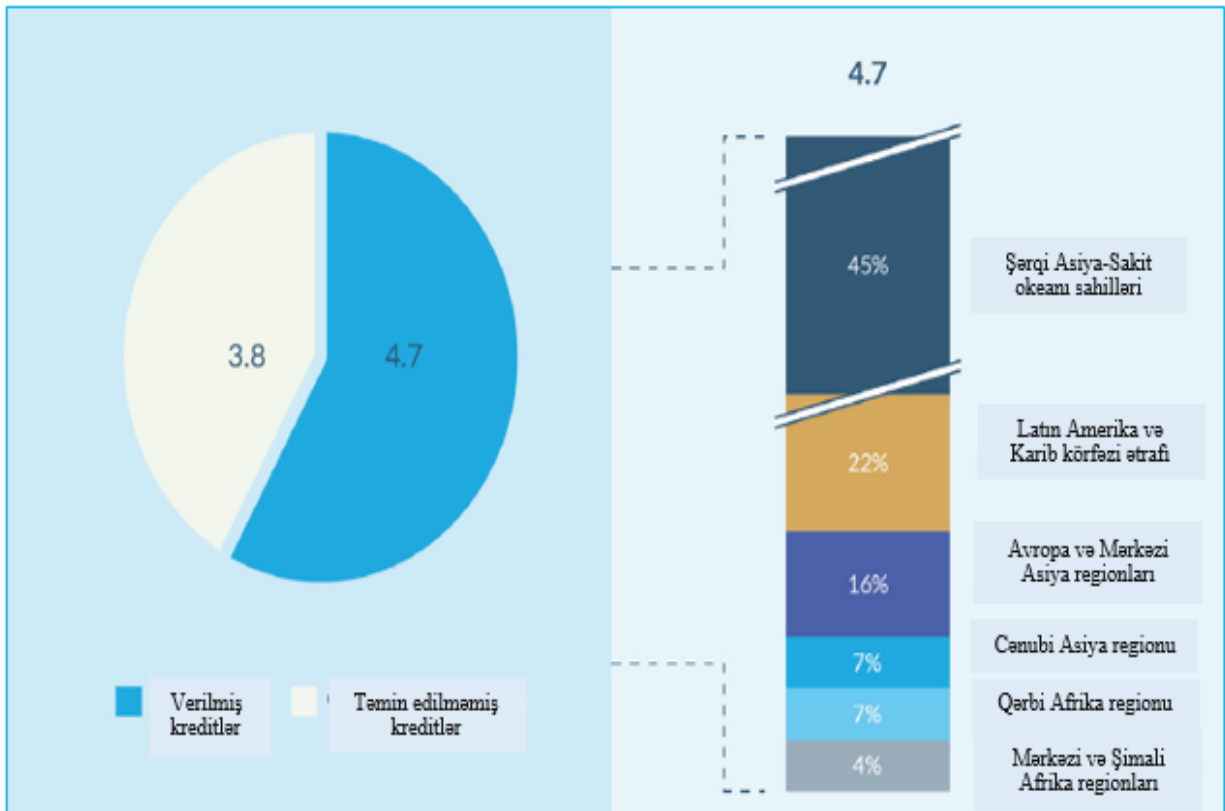
Dissertasiyanın işinin qarşısında duran əsas məqsəd də məhz bu suala cavab axtarmaqdır. Beynəlxalq ticarətdə təchizat zəncirinin maliyyələşdirmə mexanizmləri bu qədər aktual olmamışdan əvvəl firmalar pul vəsaitlərinə olan tələblərinin təminatında qısa və orta-müddətli dövr üçün verilən bank kreditlərindən yararlanırdılar. Lakin bir çox müəssisələr bank kreditlərinin əldə olunması şərtlərinə uyğun gəlmədiyindən və ya kriteriyalara müvafiq olan müəssisələrə isə vəsaitlərin lazım olan vaxtdan gec təhvilməsi bu kreditlərin mahiyyətini itirməsinə və zəncirdaxili əməliyyatların fasiləsizliyinin pozulmasına gətirib çıxarırdı.

Dünya Bankının xüsusi təşkilatlarından biri olan Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının 2017-ci ildə apardığı sorğu nəticəsində məlum olmuşdur ki, dünya iqtisadiyyatında maliyyə institutları tərəfindən verilən kreditlərin ümumi həcmi 3.8 trilyon dollar təşkil edir. Lakin məlum olmuşdur ki, həmin dövrdə fəaliyyət göstərən

bütün ölkələrdən olan iri, orta və kiçik səviyyəli müəssisələrin maliyyə institutlarının təmin etdiyi kreditlərə olan tələbi 8.5 trilyon dollar təşkil edirdi. Bu isə o deməkdir ki, dünya iqtisadiyyatında 4.7 trilyon dollar həcmində kredit boşluğu mövcud olmuşdur. Yəni müəssisələrin qeyd olunan dövrdə 8.5 trilyon dollar həcmində maliyyə vəsaitlərinə ehtiyacları olduğu təqdirdə, maliyyə qurumları tərəfindən onların bu tələblərinin ancaq 45% hissəsi təmin edilmişdir. Təklif olunmuşdur ki, digər 55% hissənin isə təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti alətlərinin iştirakı ilə təmin edilməsi həyata keçirilsin (International Finance Corporation report, 2019).

Aşağıdakı təsvirdə qeyd olunan təmin olunmuş və olunmamış kredit həcmələrinin regionlar üzrə bölgüsü əks olunmuşdur:

Şəkil 10: Dünya iqtisadiyyatında kreditlərə olan tələbin real vəziyyəti



Mənbə: International Finance Corporation report, 2019

Bu bölmədə təchizat zənciri sistemində əsas əməliyyatların icrasını həyata keçirən alıcı-satıcı-istehsalçı kimi müəssisələrdən başqa önəmli yer tutan digər tərəflərin də rolu və onların qarşılaşdığı risklər qeyd olunmuşdur. Bu tərəflərə bank və bank olmayan maliyyə institutları, strateji əhəmiyyətli dövlət qurumları daxildir.

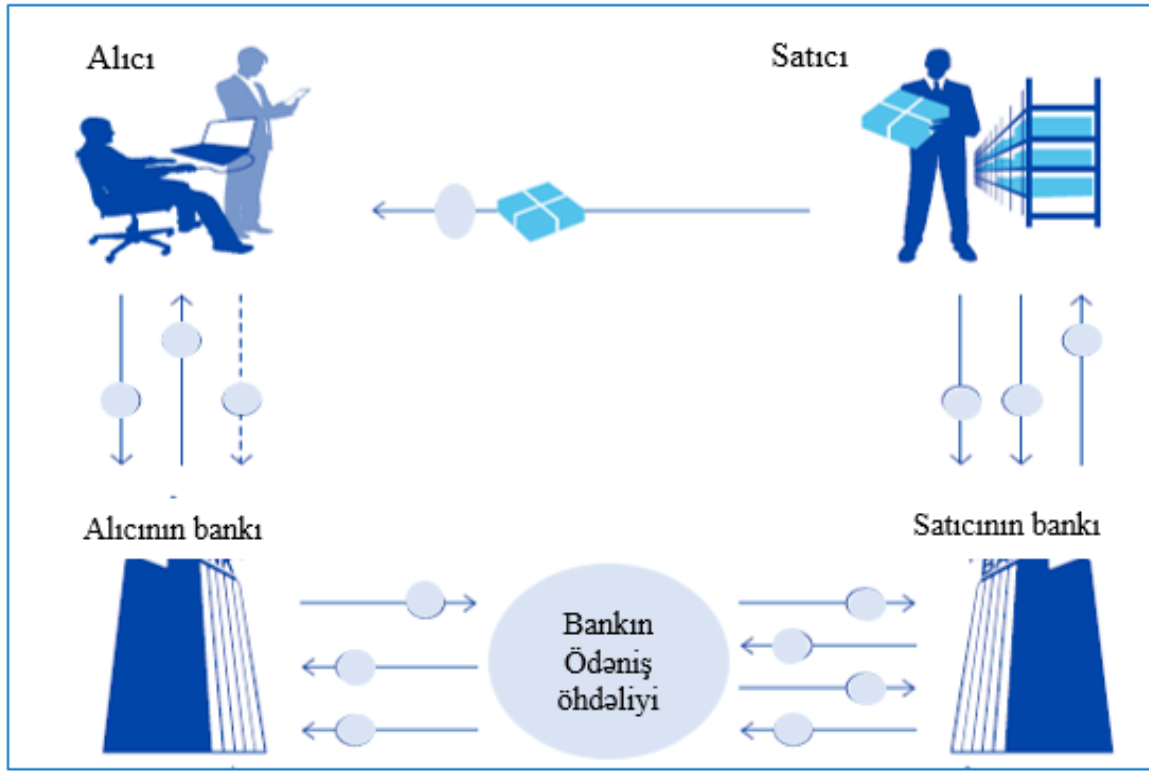
Beləliklə dissertasiya işinin üçüncü fəslinin ilk bölməsi aşağıdakı yarımbaşlıqlara bölünmüşdür:

- *Beynəlxalq təcrübədə bankların təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təşkilində rolu;*
- *Təchizat zəncirinin maliyyələşdirilməsi məsələləri ilə bağlı risklər;*
- *Təchizat zəncirinin maliyyələşdirilməsi məsələləri ilə bağlı risklər;*
- *Müxtəlif dövlətlərdə təchizat zənciri maliyyəsi ilə bağlı qanunvericilik təcrübəsi;*
- *Təchizat zənciri maliyyə alətlərinin istifadəsinə dair məşhur şirkətlərin nümunəsi.*

Beynəlxalq təcrübədə bankların təchizat zəncirinin maliyyə menecmentinin təşkilində rolu. Təchizat zəncirinin maliyyələşdirmə üzrə alətlərinin böyük əksəriyyəti banklar üçün heç də yeni bir mexanizm sayılmır, beləki onların bir çoxu ənənəvi maliyyədən miras qalmışdır. Hazırda bankların bu sahədəki əsas vəzifəsi yeni konsept yaratmaq deyil, hər bir müştəriyə onun üzləşdiyi vəziyyətə uyğun müvafiq həlli yolu istiqamətini təmin etməkdir.

Bankların təchizat zəncirinin əməliyyatlarında mühüm rolunun olmasını isbat edən aşağıdakı təsvirdə alıcı ilə satıcının ayrı-ayrı banklarla tərəfdaşlıqları və nəticədə qarşı bankların da bir-biri ilə həm informasiya, həm də maliyyə axınlarının mübadiləsini həyata keçirdiyini görmək olar. Əlavə olaraq qeyd etmək lazımdır ki, Şəkil 2-də təsvir olunmuş model beynəlxalq təchizat zənciri təcrübəsində **4 Künc** modeli kimi də tanınır. Bunun da səbəbi odur ki, modelin 4 əsas iştirakçısı var.

Şəkil 11: Təchizat zəncirində banklararası maliyyə və informasiya mübadiləsi



Mənbə: Bryant and Camerinelli, 2014

Beləliklə yuxarıdakı təsvirdə alıcının tələbi ilə onun əməkdaşlıq etdiyi bank satıcının bankına alınacaq məhsul və xidmətlərin ödəniş şərtlərini özündə əks etdirən Bankın Ödəniş Öhdəliyi (*ingiliscə. BPO -Bank Payment Obligation*) adlı sənəd göndərir. Qarşı bank bu sənədi aldıqdan sonra öz müştərisini, yəni satıcıyı ödəniş şərtləri və digər burada qeyd olunanlar barədə məlumatlandırır və müştərinin istəyinə bağlı olaraq onu qəbul və ya imtina edə bilər. Sənəd qəbul edildiyi halda satıcı məhsul və ya xidməti alıcıya müəyyən edilmiş vaxtda çatdırır. Çatdırılan mal və xidmətlərin kəmiyyət və keyfiyyəti müqavilə bəndlərinə uyğun gəldikdə alıcının göstərişi ilə öhdəlik göndərmiş bank tərəfindən ödəniş tarixi çatdıqda benefisiarın (satıcının) bankına müəyyən edilmiş məbləğ köçürülür. Bundan sonra isə alıcı tərəf birbaşa olaraq yalnız öz bankına borclanır və hissə-hissə borcunu ödəyir. Nəticədə zəncir daxilində əməliyyatların fasiləsizliyi prinsipi pozulmamış olur.

Dünyanın ən qabaqcıl banklarının təcrübəsi onu göstərir ki, onların yaratdıqları maliyyə mexanizminə vahid bir zəncirin daha çox elementi (təchizatçılar, istehsalçılar, distributor şəbəkələri, müştərilə və s.) cəlb edilsin. Buna görə də təchizat zəncirlərinin maliyyələşdirmə mexanizmində banklar əsas oyunçular hesab edilməkdədir. Hazırda beynəlxalq tədarük zənciri sistemlərində maliyyələşdirmə rolunu aktiv şəkildə həyata keçirən ən iri bankların siyahısına aşağıdakılar aiddir (Euro Banking Association, 2014):

- ✓ BNP Paribas
- ✓ Citi Bank
- ✓ Deutsche Bank
- ✓ HSBC
- ✓ J.P. Morgan
- ✓ Santander
- ✓ Scotia Bank
- ✓ Standard Chartered
- ✓ Unicredit

Beynəlxalq biznes fəaliyyətlərində orta və ya kiçik şirkətlərin vəhdətindən təşkil olunmuş tədarük zəncirinin maliyyələşdirilməsində böyük transmilli şirkətlərin müdaxilə etməsi və bu prosesdə bank qismində rol aldığı hallara da rast gəlinir. Bunlara Siemens, GE Capital kimi nəhəng şirkətlər aiddir.

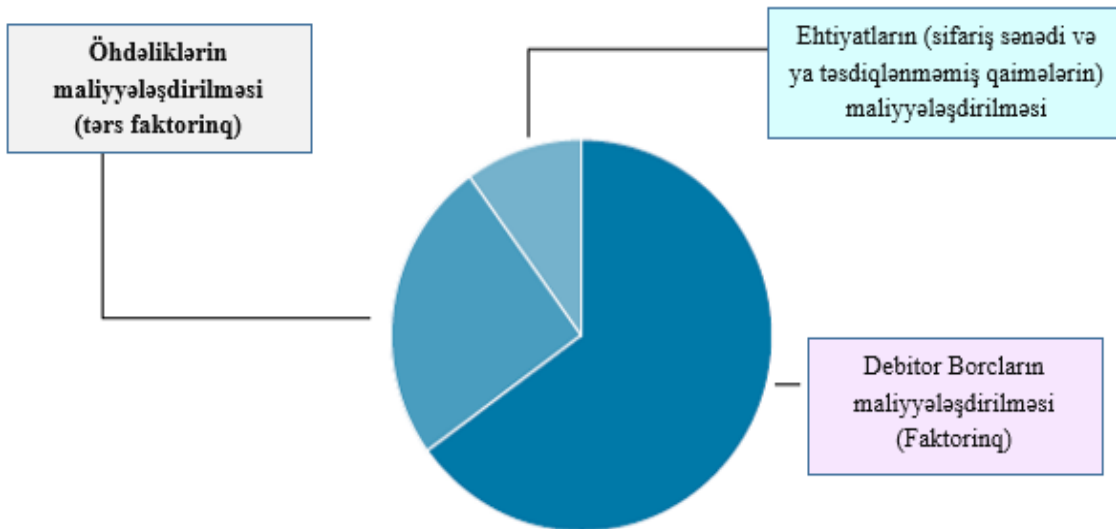
Təchizat zəncirinin maliyyələşdirilməsi məsələləri ilə bağlı risklər. Bankların təchizat sistemində oynadıqları rol nə qədər strateji əhəmiyyətli olsa da, onların buradakı fəaliyyəti eyni zamanda kifayət böyük risk daşıyır. Risk dərəcəsi təchizat zəncirinin həlqələrində baş verən əməliyyatların məzmunundan asılı olaraq dəyişir. Təcrübədən məlum olduğu kimi zəncirdə satıcı qismində çıxış edən tərəfin maliyyə sıxıntısı olduğu təqdirdə alıcı müəssisəyə satdığı mal və xidmətlərə görə ona təqdim edilən alıcı tərəfindən təsdiqlənmiş və ya hələ təsdiqlənməmiş qaimə (hesab-faktura)

sənədlərinə əsasən (və ya sadəcə alıcıdan əldə etdiyi sifariş sənədinə) ona xidmət göstərən banka müraciət edir. Bank isə öz növbəsində dissertasiya işinin 2-ci fəslində qeyd olunan təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti alətlərinin (faktorinq, forfeytinq, tərs faktorinq, dinamik diskontlaşdırma və s.) tətbiqi ilə öz müştərisinə (satıcı müəssisəyə) xidmət edir. Burada bankın üzləşdiyi risk səviyyəsi məhz satıcı tərəfindən təqdim edilən həmin sənədlərin statusundan asılıdır. Yəni əgər satıcı müraciət etdiyi bankdan alıcının ona təqdim etdiyi sifariş sənədi (*ingiliscə. PO – purchase order*) əsasında borc vəsaiti əldə etmək istəyirsə bu zaman bank kifayət qədər böyük risk ilə üz-üzə dayanmış olur. Çünki satıcı müəssisə faktiki olaraq hələ malları alıcıya təhvil verməyib və ona görə də alıcının satıcı qarşısında debitor borcları yaranmayıb.

Təcrübədə adətən sifariş sənədinə əsaslanaraq borc verilməsi banklar tərəfindən bir o qədər çox yerinə yetirilmir və kiçik bir paya malikdir. Banklar bu xidməti ancaq uzun zaman ərzində tanıdıqları, loyall müştərilərinə göstərə bilərlər. Lakin bu halda da müştəri tərəfindən arzulanan məbləğin təqribən 30-40%-lik hissəsi təmin olunur. Digər bir halda isə satıcı müəssisə öz bankına müraciət edərkən bura alıcı müəssisəyə satdığı (yəni artıq təhvil verdiyi) mal və xidmətlərə görə göndərdiyi lakin hələki qarşı tərəfin təsdiqləmədiyi qaimələri təqdim edə bilər. Bank təcrübəsində bu hal da kifayət qədər riskli sayılır. Çünki satıcının təqdim etdiyi mal və xidmət səviyyəsi alıcını qane etmədiyi, aşağı keyfiyyətli olduğu və ya ümumiyyətlə bu satışın olmadığı və qaimənin fırldaqçılıq niyyəti ilə göndərilməsi üzə çıxıb bilər. Bu halda adətən müştərinin kredit reytingindən və güvənlik səviyyəsindən asılı olaraq tələb edilən maliyyə vəsaitinin 50-60%-i müvafiq bank tərəfindən təmin oluna bilər. Nəhayət üçüncü halda satıcı öz bankına gələrək alıcıya satdığı (təhvil verdiyi) mal və xidmətlərə görə göndərdiyi və artıq qarşı tərəfin də təsdiqlədiyi qaimələri təqdim edir. Belə məqamda baş qaldıra bilən risk halları minimuma düşdüyündən bank da rahatlıqla müştərisi tərəfindən arzulanan məbləğin tamamını yəni, 100% – ni verə bilər.

Aşağıdakı təsvirdə Dünya Bankının apardığı araşdırmaya əsasən bankların yuxarıda qeyd olunan riskləri nəzərə alaraq təchizat zəncirinin maliyyələşdirmə alətlərindən hasnı səviyyədə istifadə etdikləri əks olunmuşdur. Göründüyü kimi, ən böyük pay məhz risklilik dərəcəsi ən aşağı olan faktoring əməliyyatlarına aiddir. Beləki faktoring zamanı alıcı tərəfindən məhz təsdiqlənmiş qaimələr satıcı müəssisə tərəfindən banka təqdim edildiyindən burada məsuliyyət demək bütünlükdə alıcı müəssisənin üzərindədir və odur ki, satıcı müəssisə hər hansı problem yaşamadan ancaq kiçik məbləğdə komisionundan məhrum olaraq bankdan öz vəsaitlərini alır.

Şəkil 12: Təcrübədə təchizat zəncirinin maliyyələşmə alətlərindən istifadə səviyyəsi



Mənbə: Dünya Bankı, 2017

Müxtəlif dövlətlərdə təchizat zənciri maliyyəsi ilə bağlı qanunvericilik təcrübəsi. Diqqətə alınmalı digər vacib məqam beynəlxalq təcrübədə təchizat zənciri və onun maliyyələşdirilməsi ilə bağlı ayrı-ayrı ölkələrdə qəbul edilən qanunvericilik məsələləridir. Təchizat zənciri sistemində alıcı və satıcı, tədarükçü və istehsalçı kimi tərəflər arasında bağlanmış ticarət müqaviləsinin ən önəmli hissəsi şübhəsiz ki, ödəniş şərtləri adlanan bölmə sayılır. Bu bölmənin xüsusilə də ödənişi həyata keçirmə müddəti, gecikdirməyə görə tətbiq edilən əlavə cərimə – sanksiya məsələləri, eyni

zamanda erkən müddətdə həyata keçirilən ödənişə görə verilən əlavə endirimlər, güzəştlər olan hissələri daima müqavilənin tərəfləri arasında müzakirə obyektı olur. 2008-ci ildə dünyanın ən inkişaf etmiş ölkələrindən biri olan Fransada məhz alan və satan tərəflər arasında ödəniş şərtlərinin müəyyənləşdirilməsinə dair İqtisadiyyatın Modernləşdirilməsi Qanunu adı (*ingiliscə LME kimi qeyd olunur*) önəmli bir qanun qəbul edilmişdir. Beləki bu qanuna əsasən ödənişin həyata keçirilməsi üçün maksimal müddət 45 gün, istisna və xüsusi strateji əhəmiyyətli alıcılara güzəşt edilərək 60 gün olaraq təyin edilməlidir. Ölkədə fəaliyyət göstərən biznes subyektləri aralarında kommersiya müqaviləsi bağlanarkən bu qanunun tələblərinə mütləq qaydada riayət olunmalıdır. Fransadan sonra eyni məzmunlu bu qanun daha sonra İtaliya və İsveç kimi inkişaf etmiş dövlətlər tərəfindən də qəbul edilmişdir.

Dünyanın ən qabaqcıl ölkələrinin bank qanunvericiliyində tətbiq edilən digər önəmli məsələ isə **Öz Müştərini Tanı** (*ingiliscə KYC – Know Your Customer*) konteksti altında istifadə olunan qaydalar sistemidir. Beləki bankların iştirakı ilə yarana və inkişaf edən biləcək saxtakarlıq, o cümlədən, fırıldaqçılıq, eyni zamanda da çirkli pulların yuyulmasını yox etmək, azaltmaq məqsədilə ayrı-ayrı dövlətlər 2000-ci illərin əvvəlindən başlayaraq bu qaydalar toplusunu qəbul etmişdirlər. Xüsusən də 2008-2010-cu illərdə baş verən Qlobal Maliyyə böhranından sonra inkişaf etmiş ölkələr yuxarıda qeyd edilən konteksti inkişaf etdirərək daha təkmilləşdirilmiş versiyasını – **Öz Müştərinin Müştərisini Tanı** (*ingiliscə KYCC – Know Your Customer's Customer*) adlı yeni qaydalar sistemini yaradaraq bank sistemində tətbiq etməyə başlamışdılar. Qeyd edilən sistemin təhlükəsizlik baxımından hər nə qədər müsbət cəhətləri olsa da, təchizat zəncirlərinin fəaliyyəti yubanır, xüsusən də əməliyyatların fasiləsizliyi prinsipinə əməl olunmayaraq işlər gecikdirilir. Bunu nəzərə alaraq İspaniyada ÖMT sistemi üzrə qaydalar müəyyən qədər yumşaldılmışdır ki, bunun nəticəsində banklar tərəfindən verilən kreditlər, eləcə də faktoring və tərs faktoring kimi əməliyyatların həcmi artaraq ölkə ÜDM-nin 18%-nə bərabər səviyyəyə yüksəlmişdir (International Finance Corporation report, 2019).

Təchizat zənciri sistemində baş tutan ticarət əməliyyatlarının ən önəmli hisəsi ödənişlər ilə bağlı olduğundan beynəlxalq təcrübədə bu sahəyə xüsusi diqqət ayrılmışdır. Beləki mal və xidmətlər təhvil verildikdən sonra satıcı müəssisənin mühasibatlığı tərəfindən dərhal alıcı müəssisəyə ödəniş edəcəyi məbləğin həcmində qaimə (hesab-faktura) adlı sənəd təqdim edilir. 21-ci əsrin əvvəllərinə kimi dünyanın əksər ölkələrində belə sənədlər kağız formatda, yəni fiziki sənəd formasında 2 və ya 3 nüsxədə çap olunaraq biri və ya ikisi müəssisənin özündə, digəri isə qarşı tərəfə göndərilirdisə, artıq avtomatlaşdırılmış mühasibatlıq sistemində bütün sənədləşmələr elektorn portallar vasitəsilə onlayn şəkildə internet üzərindən icra edilir.

Ödənişlərin açıq portallar üzərindən edilməsi bir tərəfdən müəssisələrdə vaxt amilinin qənaət edilməsinə, səmərəliliyin və dəqiqliyin artırılmasına yönəldilirsə, digər tərəfdən də ölkənin maliyyə sistemində şəffaflığın yüksəldilməsi və vergidən yayınma hallarının minimuma endirilməsi ilə nəticələnir.

Bunları nəzərə alaraq elektorn qaimə (hesab-faktura) sisteminin tətbiqi üzrə ayrı-ayrı ölkələr müvafiq qanunlar qəbul etmişlər. Məsələn, Braziliya bu istiqamətdə qanun 2007-ci ildə qüvvəyə mindiyi halda, digər Latın Amerika ölkələrində (Argentina, Ekvador, Meksika, Peru və Uruqvay) 10 il sonra 2017-ci ildə müvafiq sahədə qanunvericilik hazırlanmışdır. Asiyanın ən inkişaf etmiş dövlətlərindən olan Cənubi Koreyada elektron qaimə göndərilməsi ilə bağlı qanun 2011-ci ildə qüvvəyə minmişdir. Avropanın ən qabaqcıl ölkələrindən olan Danimarkada isə bu qanun 2005-ci ildə qüvvəyə minmişdir. Türkiyədə elektron qaimə sahədə qanun ilkin olaraq 2011-ci ildə qəbul edilmişdir, lakin o zaman bu qanun ölkədə ancaq qeyd edilmiş xüsusi sahələrdə fəaliyyət göstərən bəzi müəssisələr üçün məcburi əhəmiyyət daşıyırdısa, 2020-ci ildən etibarən isə bütün müəssisələr üçün bu qanun məcburi xarakter daşımışdır.

Təchizat zənciri maliyyə alətlərinin istifadəsinə dair məşhur şirkətlərin nümunəsi. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi təchizat zənciri maliyyə menecmentində dünyada ən qabaqcıl sıralarda dayanan müəssisələrdən biri *Siemens* transmilli şirkətidir. Beləki şirkət 2008-ci ildən etibarən özünün əməkdaşlıq etdiyi təchizatçılara

və distributor şirkətlərinə zərurət yarandıqda faktoring xidməti göstərməklə onları lazımı maliyyə vəsaitləri ilə təmin etməklə yanaşı özünü maliyyə qurumu kimi də inkişaf etdirməkdədir. Siemens şirkəti ilə çalışan şirkətləri məmnun qoyan digər önəmli bir fakt isə odur ki, geniş fəaliyyət spektrinə və saysız-hesabsız böyük həcmli əməliyyatlarına baxmayaraq şirkətə təchizatçıları tərəfindən göndərilən qaimələrin 8 iş günündən gec olmayan bir müddətdə təsdiqlənməyi və ya təsdiqlənməməyi səbəbi barədə məlumat göndərilir. Bu da ödəniş müddətinin gecikdirilməməsinə və əksinə sürətləndirilməsinə imkan yaradır.

Digər iri transmilli korporasiyalardan biri olan PUMA şirkəti də öz təchizatçı və distributor şirkətlərinin maliyyə menecmentlərində Siemensdən fərqli lakin maraqlı bir addım atmışdır. 2008-2010 –cu illəri əhatə edən Maliyyə Böhranından sonrakı dövrdə özünün tərəfdaş şirkətlərinin əksəriyyətinin maliyyə vəziyyətlərinin zəiflədiyi və əvvəlki qədər səmərəli fəaliyyət göstərmədiyini müşahidə edən PUMA şirkəti 2 tərəfdaş bankla (Paribas və İFC) əlaqə yaratmışdır. PUMA-nın təklifi ilə və zəmanəti ilə 2016-cı ildən etibarən əməkdaşlıq göstərdiyi müddətdə yüksək performansla imza atan və hazırda maliyyə vəziyyətləri aşağı olan təchizatçılar Paribas və İFC banklarından kifayət qədər aşağı faizlərlə və PUMA şirkətinin zəmanəti ilə maliyyə vəsaitləri əldə edə bilirlər. Burada Paribas Bankı PUMA-nın Avropada yerləşən tərəfdaşlarına xidmət göstərdiyi halda, İFC daha çox inkişaf etməkdə olan Pakistan, Vyetnam, Banqladeş kimi ölkələrdə yerləşən tərəfdaşlarına xidmət edir. Diqqət yetirilməli olan maraqlı məqam isə budur ki, 2016-cı ildə PUMA şirkəti məhz bu qərarına görə 100 milyon dollar miqdarında əlavə xərclə üzbəüz qalsa da, həyata keçirdiyi layihəni ləğv etməyərək hələ də davam etdirməkdədir. Beləliklə də PUMA şirkətinin təşəbbüsü ilə bir sıra ölkələrin iqtisadiyyatlarında inkişaf, məşğulluq səviyyəsi artmışdır (The Economist Intelligence Unit, 2017).

Təchizat zənciri maliyyə menecmenti alətlərindən biri olan dinamik diskontlaşdırma modelinin müəyyən qədər modifikasiya edilmiş forması isə 2019-cu ildən etibarən Fransanın məşhur pendir istehsalçısı olan Bel Group şirkəti tərəfindən

tətbiq edilməkdədir. Beləki şirkət onunla əməkdaşlıq edən qeyri-süd məhsullarının təchizatını həyata keçirən və 60 günlük ödəniş müddəti olan şirkətlərə olduqca kiçik komisiyon qarşılığında erkən ödəniş qrafiki təklif edir.

Yuxarıda sadalanan hər üç şirkətin təchizatçılarına, eləcə də distributorlarına əlavə maliyyə dəstəklərinin göstərilməsində son məqsədləri ilkin olaraq özlərinin sistemləşdirilmiş dəyər zəncirində əməliyyatlarının fasiləsizliyinə nail olmaqdan, ikincisi isə biznes sferasında reputasiyalarını maksimuma yüksəldərək daha çox təchizatçıları, investorları, ümumilikdə tərəfdaşları öz fəaliyyətlərinə cəlb etməkdən ibarətdir.

3.2. Azərbaycan müəssisələrinin təchizat zəncirində tətbiq olunan maliyyə menecmentinin təkmiləşdirilməsi

Artıq qeyd edildiyi kimi ölkəmizdə dəyər zəncirinin ən təməl elementi olan logistik idarəetməyə, eyni zamanda da ticarətə yönəldilmiş diqqətin mərkəzində Cənab Prezident İlham Əliyevin 06-12-2016 tarixində imzaladığı Fərmanı olmuşdur. Bu Fərmanın əsasında daha sonra 2017-ci ildə AR-da logistika və ticarətin inkişaf etdirilməsinə aid Strateji Yol Xəritəsi qəbul olunmuşdur. Bu sənəddə ölkənin 4 istiqamətdə hərəkətə imkan verən nəqliyyat yollarının üzərində yerləşməsi bizə həm ölkə ərazisindən tranzit məqsədlə keçərək daşınan yüklərə görə qazanc əldə etmək, həm də geniş həcmli ticarət əməliyyatlarının aparılması üçün böyük imkanların olduğu qeyd edilir. Lakin əlavə olaraq da vurğulanmışdır ki, qonşu Gürcüstan ilə müqayisə edildikdə onların ərazisindən daşınan tranzit malların həcmi 71%, Azərbaycandan daşınan tranzit malların həcmi isə 23% olmuşdur. Digər maraqlı bir fakt isə budur ki, 2015-ci ildə Şərqi ölkələri ilə Qərbi regionu arasında məhz qədim İpək Yolu istiqamətində hərəkət edilərək 150 milyon ton tranzit mal daşınmışdır. Lakin bu miqdarın sadəcə 9.5 milyon tonluq hissəsi Azərbaycan üzərindən daşınmışdır. Odur ki, Azərbaycanın 2025-ci ilədək əsas hədəflərindən biri də ölkədə məhz logistika sahəsini inkişaf etdirmək və əhəmiyyətli ticarət hubuna çevrilməkdir (İqtisadi İslahatlar İcamlı, 2017).

Ölkədə sahibkarlıqla məşğul olan müəssisələrin maliyyə ehtiyatlarına olan ehtiyaclarını qarşılamaqdan ötrü 28-10-2016 tarixində Kredit Büroları haqqında qanun qüvvəyə minmişdir. Eyni zamanda Cənab Prezident tərəfindən xalqımızın qədim zamanlardan bəri məşğul olduğu ənənəvi sahələr olan tütünçülük, ipəkçilik, pambıqçılıq və çəltikçilik təsərrüfatlarını yenidən dirçəltmək məqsədilə xüsusi dövlət proqramları qəbul edilmişdir. Bundan əlavə Cənab Prezidentin 2007-ci ildəki sərəncamı ilə “Bir Pəncərə” prinsipi sahibkarlıq fəaliyyəti üçün də əlçatan olmuşdur.

İnkişaf etmiş ölkələrdə Ümumi Daxili Məhsulun 80%-lik hissəsini kiçik və orta sahibkarlıqla məşğul olan müəssisələrin dövriyyəsi təşkil etdiyini nəzərə alaraq ölkədə bu sahəyə xüsusi əhəmiyyət verilir. Beləki 2019-cu ildən etibarən Respublika ərazisində sadələşdirilmiş vergi dərəcəsi 2 dəfə azaldılaraq 2%-ə enmişdir.

Ölkəmizdə beynəlxalq təcrübədə qeyd edilən və təchizat zənciri sistemində maliyyə menecmentinin düzgün təşkil olunmasında mühüm rol oynayan önəmli məsələlərdən biri məhz Nazirlər Kabinetinin 14-03-2017 tarixində qəbul etdiyi qərarı ilə sahibkarlıqla məşğul olan bütün şəxslərin, müəssisələrin 01-01-2018 tarixindən etibarən mütləq qaydada E-taxes az portalında Elektron qaimələrin təqdim edilməsi ilə bağlıdır. Bu qərarın nəticəsidir ki, ölkəmizdə bir çox olduqca yüksək səviyyədə inkişaf etmiş ölkələrdə ki kimi qaimələrin satıcıdan alıcıya göndərilməsi, alıcının dəqiqliklə yoxlaması, təsdiqləməsi və ya səbəbi ilə birgə geri göndərməsi kimi prosedurlar daha sürətləndirilmiş tərzdə həyata keçirilməkdədir.

Bütün bunlarla yanaşı son illərdə təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti sahəsində Azərbaycanda qarşılaşılan ən mühüm çətinliklər kimi ölkənin pul-kredit siyasətində baş verən hadisələri, eyni zamanda bank sistemindəki müəyyən boşluqları nümunə gətirmək olar.

Beynəlxalq təcrübədən məlum olduğu kimi neft-qaz ehtiyatları ilə zəngin olan və ölkə üzrə əsas gəlirini bu ehtiyatların satışından əldə edən ölkələrin bir çoxunun qarşılaşdığı Holland sindromu effektinin ölkəmizdə təkrarlanmasının qarşısının alınması məqsədilə 2015-ci ildə dövlət tərəfindən manatın 2 dəfə devalvasiyası həyata

keçirilmişdir. Bu dövrdə eyni zamanda Azərbaycanda neft gəlirlərinin kəskin azalması da baş vermişdir. Manatın məzənnəsinin 2 dəfə ucuzlaşması idxalda tutulan vergi və rüsumların manatla məbləğində də artımı şərtləndirmişdir. Beləliklə idxal olunan malların qiymətlərində kəskin bahalaşma baş vermişdir. Makroiqtisadi proseslərlə bağlı olan bu proseslər özündə proteksionizm cəhətlərini də daşıyırdı. Lakin İ.Seyfullayevin 2005-2019-cu illəri əhatə edən dövr üzrə apardığı tədqiqatlar nəticəsində məlum olmuşdur ki, Azərbaycanda qeyri-neft sektorunun artımı ilə gömrük rüsumlarının və manatın məzənnəsinin dəyişməsi arasında səbəb-nəticə əlaqələri müşahidə olunmur (Seyfullayev İ., 2020). Bu sahədə görülən tədbirlər qeyri-neft sektorunun inkişafı üçün səbəb rolunu oynamır, lakin büdcəyə daha çox gəlirlərin mədaxil olunması ilə müşayiət olunur.

Təchizat zəncirinin maliyyə menecmentində geniş istifadə olunan maliyyə alətlərinin tətbiqini zəruri edən əsas tərəf banklardır. Ölkəmizdə son illərdə bir sıra bankların fəaliyyətlərinə son qoyması insanların, eləcə də müəssisələrin bank sistemində olan güvənini azaltmışdır. Digər tərəfdən də ölkədə hazırda fəaliyyət göstərən bankların heç biri tam şəkildə geniş çeşidli maliyyələşdirmə alətlərini birləşdirmir. Bankların təklif etdikləri xidmətlər bölməsinə nəzər saldıqda yalnız Paşa Bankın həm faktoring, həm də tərs faktoring xidmətini həyata keçirdiyini, digər bankların isə bir çoxunun ümumiyyətlə yalnız kredit və depozit əməliyyatları ilə məşğul olduğunu və ya ancaq faktoring xidmətini öz korporativ müştərilərinə təklif etdiklərini görə bilərik.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Dissertasiyanın yazılması zamanı sistematiklik və məntiqi ardıcılıq prinsiplərinə ciddi şəkildə riayət edildiyi üçün işin hər bir fəsil, başlıq və yarım-başlıqlarında əhəmiyyətli nəticələr əldə olunmuşdur. İlk növbədə bildirmək lazımdır ki, tədqiqat zamanı təchizat zəncirinin mahiyyəti hərtərəfli araşdırılmış, onun formaları və məzmunu uğurla əks edilmişdir. Qısa şəkildə izah etsək təchizat zənciri məqsədi müştərinin tələbini ən yüksək səviyyədə ödəmək olan və bunun üçün fəaliyyətlərini koordinasiya edən ayrı-ayrı sahələrə mənsub müəssisələrin işgüzar tərəfdaşlığından meydana çıxan sistem kimi müəyyən edilir və bu sistemin tərkibində üç növ axın cərəyan edir: xammal və material axınları, informasiya axını və maliyyə axını.

Tədqiqatın mühüm əhəmiyyət daşımasının əsas səbəblərindən biri də odur ki, təchizat zənciri ilə logistika arasında əlaqə müəyyən edilmiş, oxşar və fərqli cəhətlər müfəssəl şəkildə izah olunmuşdur. Logistika sahəsi təchizat zəncirinin bünövrəsi kimi qəbul edilməkdədir, 1950-1970 – ci illərdə biznes sferasında ilkin olaraq logistika və logistik idarəetmə ifadələri istifadə olunmuşdur. Lakin daha sonra 1990-cı illərdən etibarən təchizat zənciri konseptinin həm təsərrüfat əməliyyatları, həm də elm sahəsinə geniş inteqrasiyasından sonra logistika tədarük zəncirinin əhəmiyyətli hissələrindən biri kimi qəbul edilmişdir. Hazırda logistika və dəyər zənciri arasında ən mühüm fərq ondan ibarətdir ki, təchizat zənciri daha geniş spektri əhatə etməklə biznesdə baş verən prosesləri əsasən makro səviyyədə idarə edir, logistik idarəetmədə isə bunun əksinə olaraq əməliyyatlara mikro müstəvidə yanaşılır. Yəni ixtiyari bir müəssisədə təchizat zəncirinin idarə olunması tədarük, istehsal, satış və satışdan sonrakı prosesləri tənzimləməyə yönəldilirsə, logistik idarəetmə isə birbaşa olaraq saxlanma, daşınma, yüklənmə, boşaldılma kimi məsələləri əhatə edir.

Tədqiqatın qarşısında dayanan ikinci əsas məsələ təchizat zəncirinin səmərəli idarəedilməsi ilə onun əsas iştirakçı müəssisələrinin maliyyə göstəriciləri arasında əlaqənin elementlərini üzə çıxarmaqdan ibarət idi. Bunun üçün dissertasiyanın ikinci fəslə məhz qeyd edilmiş məsələnin tədqiqinə yönləndirilmişdir. Burada müəssisələrin

təsərrüfat əməliyyatları qarşılıqlı şəkildə əlaqələndirilərək müxtəlif istiqamətlərdə modellər qurulmuş və mühüm nəticələr əldə olunmuşdur. Beləki müəssisənin gəlirlilik və mənfəətlilik göstəricilərinə müstəsna təsir edən satış prosesi təchizat zənciri konseptindən nəzər saldıqda aşağıdakı mühüm problemlər ilə üz-üzə dayana bilər:

- Obyektin satışa hazır vəziyyətə salınması üçün kifayət qədər zamanın olmaması;
- Bazara ilk dəfə çıxan məhsula müştərilərin münasibətinin qeyri-müəyyənliyi;
- Likvidlik çatışmazlığı – debitor borclarının normadan artıq səviyyədə olması;
- Məhsulun keyfiyyəti ilə müştərinin məmnunluğu arasındakı qeyri-müəyyənlik.

Təchizat zəncirində mal-material və maliyyə axınlarının hərəkət mexanizminə dair qurulmuş model zaman oxu üzərində təsvir edilmişdir. Həmin axınların DİH, DPO, DSO, CCC kimi dövrlərdən ibarət olduğu və burada müəssisənin maliyyə vəziyyətinin və fəaliyyət nəticələrinin yüksək səviyyədə qalması məqsədilə DİH, DSO dövrlərinin mümkün qədər kiçik, DPO dövrünün isə maksimum uzun olması ilə yekunda CCC dövrünün minimal səviyyəyə enməsi optimal hesab edilmişdir. Nəticədə müəssislərin maliyyə hesabatlarına təsir edən ən mühüm məsələlərin satış, xərc, debitor borcları, kreditor borcları, ehtiyatlar, nağd vəsaitlər olmuşdur. Beləki hər bir müəssisə öz nağd vəsaitlər ilə olan təminatlılıq səviyyəsini yüksəltməkdən ötrü debitor borcları minimuma endirməyə çalışmalı, kreditor borclarını müqavilədə göstərilmiş ən gec tarixdə ödəməli, qarşı tərəfin tələb etdiyi erkən ödənişlər üçün onlardan əlavə endirimlər almalı, ehtiyatlarını yüksək normalar çərçivəsində idarə etməli, yəni həddindən artıq çox sifariş edilmiş ehtiyatlar dövrün sonunda satılmayaraq anbarda qala bilər ki, bu da əlavə saxlanma, daşınma, qorunma xərclərinə gətirib çıxara bilər. Əldə olunmuş bu nəticələr birbaşa olaraq müəssisə səviyyəsində həyata keçiriləcək tədbirlərə aiddir, lakin dissertasiyanın ikinci fəslinin birinci yarım-başlığında isə təchizat zəncirlərini təşkil edən müəssisələrin və kommersiya banklarının ümumi şəkildə iqtisadiyyatda yaratdığı təsirlər korrelyasiya modeli əsasında və bundan öncəki ədəbiyyatlar əsasında araşdırılaraq mühüm nəticələri özündə ehtiva etmişdir. Beləki 2010-2019-cu illərin bir sıra statistik və maliyyə göstəricilərinin tədqiqatı onu təzahür

etmişdir ki, dövlət büdcəsinin gəlirləri ilə iqtisadiyyata sərf edilmiş kredit qoyuluşları arasında güclü korrelyasiya əlaqəsi (0.95 əmsalı səviyyəsində) müşahidə edilməkdədir. Əlavə olaraq digər bir tədqiqatın araşdırmasının nəticəsi olaraq da məlum olmuşdur ki, kreditləşmədə 1% genişlənmə əslində ÜDM-də təqribən 0.51% həcmində böyüməyə səbəb olmaqdadır.

Nəhayət tədqiqatın qarşısında dayanan üçüncü məqsəd təchizat zəncirində maliyyə menecmentinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsindən ibarət olmuşdur. Bu zaman dünya təcrübəsində geniş istifadə edilən 4 Künc modelinin tətbiqinin üstünlükləri ortaya çıxmışdır. Bu modelə əsasən müasir təchizat zəncirlərində bankların və xüsusilə də, faktoring, tərs faktoring kimi bank əməliyyatlarının rolu əvəz olunmazdır. Eyni zamanda belə əməliyyatlar çərçivəsində ixtiyari bir bankın qarşılaşa biləcəyi risklər barədə də məlumat verilmişdir.

Sonda mövzu üzrə aşağıdakı təkliflərimi nəzərinizə çatdırmaq istərdim:

- 1) Hazırda ölkə banklarından yalnız kiçik bir qismində faktoring əməliyyatlarının həyata keçirilməsi müşahidə olunmaqdadır. Alıcı yönümlü olan tərs faktoring əməliyyatı isə ölkədə yalnız bir bank tərəfindən həyata keçirilməkdədir. Bu isə ayrı-ayrı subyektlərin seçiminin daraldılmasına gətirib çıxarır. Bunu nəzərə alaraq daha çox bankın müəssisələrin təsərrüfat əməliyyatlarında yalnız kreditləşmə, hesablaşmada deyil, eyni zamanda aktiv şəkildə faktoring məsələlərində iştirak etməsi bu sahənin inkişafında müstəsna rol oynayacaqdır.
- 2) Əlavə olaraq dünyanın aparıcı transmilli şirkətlərində olduğu kimi ölkəmizdə də böyük holdinqlər və korporasiyalar dövriyyəsi kiçik həcmli olan tərəfdaşlarına dəstək məqsədilə onlara maliyyə xidmətləri göstərə bilər.
- 3) Ölkəmizdə loqistik idarəetmə və təchizat zənciri ilə bağlı ixtisaslaşmış insan resurslarını artırmaq məqsədilə ali təhsil ocaqlarının yaradılması da effektiv olar.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasında logistika və ticarətin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi, 2017;
2. Azərbaycan Respublikasının İqtisadi İslahatlar İcamlı, 2017;
3. Azərbaycan respublikası mərkəzi bankının 2021-ci il üçün pul və maliyyə sabitliyi siyasətinin əsas istiqamətləri barədə bəyanatı;
4. Bədəlov Ə., və Həmidov T. “Azərbaycanda biznes üçün logsitika və təchizat zənciri”, Gənc Tədqiqatçıların üçüncü Beynəlxalq Elmi Konfransı , Qafqaz Universiteti. 2015;
5. Günay Həsənzadə (2018). İstehsal-kommersiya müəssisələrində logistik fəaliyyətin idarə edilməsi. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti. Bakı. 101 səh.

İngilis dilində

1. Bryant and Camerinelli, “Supply chain finance. EBA European Market Guide”, 2014;
2. Bancilhon, Charlotte, Christoph Karge, and Tara Norton, “Win-Win-Win: The Sustainable Supply Chain Finance Opportunity.” Report. BSR, 2018;
3. Charu Chandra, Sameer Kumar., “Supply chain management in theory and practice”, Industrial Management & Data Systems, 2010;
4. Dr. Dawei Lu, 2011, Fundamentals of Supply Chain Management, London, Venture Publishing, s.112;
5. Jan H Jansen, “A Conceptual Model of Supply Chain Finance for SMEs at Operational Level”, ResearchGate journal, 2018;
6. Economist Intelligence Unit, SCF Briefing, 2017;

7. Euro Banking Association, "Supply Chain Finance: European market guide", 2014;
8. Jan H Jansen, "Principles of Supply Chain Finance: An introduction to managing working capital in the supply chain" ResearchGate journal, 2020;
9. Johnson M and Templar S., "The influence of supply chains on a company's financial performance", www.scrc.org.uk , 2007;
10. John Cullen, 2009, Supply Chain Management Accounting;
11. Georgios Vousinas, "Supply chain finance: definition, modern aspects and research challenges ahead", ResearchGate scientific journal, 2018;
12. Global Business Intelligence, "State of Supply Chain Finance Industry. Entering a New Era of Maturity", 2016;
13. International Finance Corporation report, 2019;
14. Kamola A. Mukhamedjanova., "Concept Of Supply Chain Management", Journal of Critical Reviews, 2020, ISSN- 2394-5125 Vol 7, Issue 2;
15. Kinga P. and Właszynowicz M, "Methods and performance measures of supply chain finance", <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.10.02.16> , 2019;
16. Mohamed Baymout, "Financial Supply Chain Management", International Journal of Scientific & Engineering Research, 2015, Volume 6, Issue 5;
17. Mukhtarov, S., Humbatova, S., and Seyfullayev I, "The impact of bank credits on non-oil GDP: evidence from Azerbaijan. Banks and Bank Systems", 2019, 14(2), 120-127. doi: 10.21511/bbs.14(2);
18. Poorya Farahani, "A vision on Digital Supply Chain Management in 2020", ResearchGate journal, 2015;
19. Seyyed Ali Banihashemi, "Improving supply chain performance: The strategic integration of lean and agile supply chain". African Journal of Business Management, 2011, Vol. 5(17);

20. Seock-Jin Hong and Hossein Najmi, “The Relationships between Supply Chain Capability and Shareholder Value Using Financial Performance Indicators. Sustainability”, 12, 3130; doi: 10.3390/su12083130, 2020;
21. Seyfullayev, I. “Protectionism and non-resource economic growth: Evidence from Azerbaijan. Problems and Perspectives in Management”, 18(4), 121-129. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.11, 2020;
22. Stephen A. Ross, 2000, Fundamentals of Corporate Finance, Sixth Edition, New-York, s. 966;
23. Vacar Anca, “Logistics And Supply Chain Management: An Overview”, Studies in Business and Economics, 2019, No. 14(2);
24. Virgil Popa, “Financial Supply Chain Management: A New Solution”, 2013.
25. World Bank financial indicators report, 2017
26. World Bank Group, “Supply Chain Finance for Small and Medium Enterprises is a Major Growth Opportunity for Banks”, 2017;
27. Wisdom Osabutey, “Supply Chain Finance Analysis”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2018, Vol.8, s., 385–395;

İnternet resursları

1. <https://www.stat.gov.az/source/finance/>
Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi internet səhifəsi
2. <https://www.cbar.az/page-42/monetary-indicators#page-4>
Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı
3. <https://hbr.org/1998/03/the-power-of-virtual-integration-an-interview-with-dell-computers-michael-dell>
Harvard Business Review official site
4. https://kapitalbank.az/corporate-banking/factoring/pre_supply_financing
Kapital Bankın rəsmi internet səhifəsi

5. https://www.pashabank.az/corporate_factoring_export_new/lang,az/
Paşa Bankın rəsmi internet səhifəsi
6. <https://vergiler.az/news/articles/3241.html>
Vergilər – Sosial-iqtisadi onlayn qəzeti
7. <https://vergiler.az/news/taxes/1868.html>
Vergilər – Sosial-iqtisadi onlayn qəzeti

Cədvəllərin siyahısı

- Cədvəl 1:** AR Mərkəzi Bank və Dövlət Statistika Komitəsinin kreditlər və onların iqtisadiyyata təsirləri üzrə göstəricilərin illər üzrə dinamik məlumatları ...**Ошибка! Залкада не определена.....36**
- Cədvəl 2:** İllər üzrə Dövlət Büdcəsinin Gəliri ilə Kommersiya banklarının kreditlərə təyin etdiyi faiz dərəcələrinin orta göstəriciləri arasında korrelyasiya əmsalının hesablanması.....37
- Cədvəl 3:** İllər üzrə Dövlət Büdcəsinin Gəliri ilə Hüquqi şəxslərdən yığılan mənfəət (gəlir) vergisinin məbləğləri arasında korrelyasiya əmsalının hesablanması.....38
- Cədvəl 4:** İllər üzrə Dövlət Büdcəsinin Gəliri ilə İqtisadiyyata qoyulmuş kreditlərin məbləğləri arasında korrelyasiya əmsalının hesablanması.....39
- Cədvəl 5:** Praktiki nümunə**Ошибка! Залкада не определена.47**

Qrafiklərin siyahısı

- Qrafik 1:** Büdcə və faiz göstəricilərinin müqayisəli dinamikası**Ошибка! Залкада не определена.40**

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Təchizat zənciri konseptinin inkişaf tarixi **Ошибка! Закладка не определена.**13

Şəkil 2: Təchizat zəncirinin sxematik təsviri **Ошибка! Закладка не определена.**17

Şəkil 3: Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti “piramidası” **Ошибка! Закладка не определена.**24

Şəkil 4: Təchizat zəncirinin maliyyə menecmenti ilə əlaqəli sahələr **Ошибка! Закладка не определена.**25

Şəkil 5: Təchizat zəncirinin strukturu **Ошибка! Закладка не определена.**32

Şəkil 6: Təchizat zəncirinin sürətləndirilmiş modeli **Ошибка! Закладка не определена.**34

Şəkil 7: Təchizat zəncirində satışa qədərki və sonrakı mərhələlərin sadə təsviri. **Ошибка! Закладка не определена.**44

Şəkil 8: Təchizat zəncirində nağd pul vəsaitlərinin hərəkəti **Ошибка! Закладка не определена.**45

Şəkil 9: Təchizat zəncirində satış və alış əməliyyatlarının iştirakçı müəssisələrin balans hesabatına təsirləri **Ошибка! Закладка не определена.**52

Şəkil 10: Dünya iqtisadiyyatında kreditlərə olan tələbin real vəziyyəti **Ошибка! Закладка не определена.**55

Şəkil 11: Təchizat zəncirində banklararası maliyyə və informasiya mübadiləsi **Ошибка! Закладка не определена.**57

Şəkil 12: Təcrübədə təchizat zəncirinin maliyyələşmə alətlərindən istifadə səviyyəsi **Ошибка! Закладка не определена.**60