

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ İSTEHSAL  
MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ SATINALMA VƏ TƏCHİZATIN STRATEJİ  
İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÜƏSSİSƏNİN RƏQABƏT  
QABİLİYYƏTLİLİYİNƏ TƏSİRLƏRİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Məhərrəmovə Elza Emil**

**BAKİ – 2022**

**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**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2022-ci il**

**“KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ İSTEHSAL**  
**MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ SATINALMA VƏ TƏCHİZATIN STRATEJİ**  
**İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÜƏSSİSƏNİN RƏQABƏT**  
**QABİLİYYƏTLİLİYİNƏ TƏSİRLƏRİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060407 – Menecment

**İxtisaslaşma:** Strateji idarəetmə

**Qrup:** 218

**Magistrant:**

**Məhərrəmovə Elza Emil qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi Rəhbər:**

**i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d. dos. Şamxalova Samirə Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ - 2022**

## **Elm andı**

Mən, Məhərrəmovə Elza Emil qızı and içirəm ki, “Koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələrində satınalma və təchizatın strateji idarə edilməsinin müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyinə təsirləri” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# **“KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ İSTEHSAL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ SATINALMA VƏ TƏCHİZATIN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÜƏSSİSƏNİN RƏQABƏT QABİLİYYƏTLİLİYİNƏ TƏSİRLƏRİ”**

## **XÜLASƏ**

**Tədqiqatın aktualığı:** İstehsal müəssisələrinin ixtisaslaşmasının dərinləşməsi, iqtisadiyyatın integrasiyası və qloballaşması, təsərrüfat münasibətlərinin subyektləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin çətinləşməsi yerli müəssisələrdə satınalma fəaliyyətinin idarə edilməsi problemlərinin həllinə yanaşmaların fəal axtarışını və təkmilləşdirilməsini zəruri edir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Tədqiqat işinin məqsədi müəssisələrin satınalma fəaliyyətinin idarə edilməsinin maddi-texniki təchizatı prosesinin təkmilləşdirilməsi üçün təlimatların işlənilib hazırlanmasıdır. Tədqiqat zamanı bu məsələlər araşdırılır, problemin əsası qoyulur və həlli yolları, metodları tapılır.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Sorğu, müqayisəli təhlil, tədqiqat, statistik analiz, və s. metodlarından tətbiq olunmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Yerli və xarici tədqiqatçıların elmi əsərləri, statistik göstəricilər və LinkedIn-də hazırlanan sorğu anketi tədqiqatın informasiya bazası olmuşdur.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Sorğu metodu zamanı satədə 11 respondentin cavabına əsasən təhlil edilmişdir ki, bu da təhlilin nəticəsinin bütün müəssisələr üzrə eyni olmadığını göstərir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqatın gözlənilən praktiki nəticəsi isə Azərbaycanda istehsal müəssisələrində təchizat və satınalmada strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyətinin sorğu metodu vasitəsilə tədqiqi, təhlili və dəyərləndirilməsini anket sorğunu göstərə bilər.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Anket sorğunu analiz etməklə müəssisələrdə nə dərəcədə istehsal müəssisələrinin təchizat və satınalmada qarşılaşdıqları problemlərini öyrənib və onların həlli üçün metodlar irəli sürülə bilər.

*Açar sözlər: koronavirus, təchizat, satınalma, strateji idarəetmə, global.*

# **“IMPACTS OF STRATEGIC PROCUREMENT AND SUPPLY MANAGEMENT ON PRODUCTION FACILITIES DURING THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE”**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** Deepening the specialization of manufacturing enterprises and the difficulty of interaction between the subjects of economic relations make it necessary to actively seek and improve approaches to solving management problems in enterprises.

**Purpose and tasks of the research:** The purpose of the research is to develop guidelines for improving logistics management process of enterprises' procurement activities. During the study, these issues are investigated, the problem is established, and solutions are found.

**Used research methods:** The survey, comparative analysis, research, statistical analysis, etc., methods have been applied.

**The information base of the research:** Scientific works of local and foreign researchers, statistics, and a questionnaire prepared on LinkedIn became the information base of the research.

**Restrictions of research:** During the survey method, this was analyzed based on the answers of 11 respondents, which shows that the analysis results aren't the same for all enterprises.

**The novelty and practical results of investigation:** The expected practical result of the study is a questionnaire survey, analysis, and assessment of the current state of application of strategic management in procurement and procurement in manufacturing enterprises in Azerbaijan through a survey method.

**Scientific-practical significance of results:** By analyzing the questionnaire, it is possible to study the problems faced by production enterprises in supply and procurement, and methods can be proposed to solve them.

*Keywords: coronavirus,, supply, procurement, strategic management, global.*

## İXTİSARLAR

<b>ABŞ:</b>	Amerika Birləşmiş Ştatları
<b>AR:</b>	Azərbaycan Respublikası
<b>B2B:</b>	Business-to-Business (B2B)
<b>COVID-19:</b>	Coronavirus disease (Koronavirus xəstəliyi)
<b>DİF:</b>	Dünya İqtisadi Forumu
<b>P&amp;G:</b>	Procter & Gamble
<b>STZ:</b>	Strateji Tədarük Zənciri
<b>ÜDM:</b>	Ümumi Daxili Məhsul
<b>ÜST:</b>	Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>9</b>
<b>I FƏSİL. SATINALMA VƏ TƏCHİZATIN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI.....</b>	<b>13</b>
1.1. İstehsal müəssisələrində satınalma və təchizat funksiyasının əsas xüsusiyyətləri.....	13
1.2. Təchizat və satınalmanın strateji idarə edilməsinin nəzəri əsasları, müəssisələrdə strateji təchizat zənciri idarəetməsinin tətbiqi və yaratdığı üstünlüklər.....	24
<b>II FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASININ İSTEHSAL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏCHİZAT VƏ SATINALMA FƏALİYYƏTLƏRİNƏ VƏ RƏQABƏTQABİLİYYƏTLİLİYİNƏ TƏSİRLƏRİNİN TƏHLİLİ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Koronavirus pandemiyasının qlobal təchizat zəncirinə təsirləri və istehsal müəssisələrinin təchizat və satınalma fəaliyyətlərində yaratdığı problemlərin təhlili.....	29
2.2. Koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələrində təchizat və satınalmanın strateji idarə edilməsinin müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyinə təsir imkanlarının təhlili, dünya praktikasından nümunələr.....	41
<b>III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ İSTEHSAL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN TƏCHİZAT VƏ SATINALMADA QARŞILAŞDIQLARI PROBLEMLƏR VƏ HƏLL YOLLARININ TƏDQIQI.....</b>	<b>50</b>
3.1. Azərbaycanda istehsal müəssisələrində təchizat və satınalmada strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyətinin sorğu metodu vasitəsilə tədqiqi, təhlili və dəyərləndirilməsi.....	50
3.2. Azərbaycanda koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələrinin təchizat və satınalmada qarşılaşdıqları problemlərin sorğu metodu ilə tədqiqi və təhlili.....	54
3.3. İstehsal müəssisələrində təchizat və satınalmanın strateji idarəedilməsinin koronavirus pandemiyasının yaratdığı problemlərin həllində və müəssisələrin rəqabətqabiliyyətliliyində rolunun qiymətləndirilməsi.....	60
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>67</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>70</b>
Cədvəllərin siyahısı.....	75
Şəkillərin siyahısı.....	75
Qrafiklərin siyahısı.....	75

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Şirkətlərin fəaliyyətlərini davam etdirmələri üçün tədarükçülər, distribyutorlar, pərakəndə satıcılar, logistika şirkətləri kimi bir çox fərqli şirkətlə birlikdə hərəkət etmələri lazımdır. Bu prosesin düzgün idarə edilməsinin rəqabətdə üstünlüklər təmin etdiyi anlayışı ilə təchizat zəncirinin idarə edilməsi anlayışı ortaya atıldı. Təchizat zəncirinin idarə edilməsi xərcləri azaltmaq və istehlakçıya maksimum dəyər təmin etmək üçün materialların, məlumatların və pul axınının optimallaşdırılmasını hədəfləyən idarəetmə strategiyasıdır.

Təchizat və satınalma zəncirinin idarə edilməsi yüksək rəqabət şəraitində bir çox fərqli strategiya ilə şirkətlərin xərclərini azaltmağa, onların gəlirliliyini və müştəri məmnuniyyətini artırmağa çalışır. Outsorsinq, təchizat zəncirinin qloballaşması, minimum tədarükçülərin sayı, yüksək inteqrasiya, minimum ehtiyat, minimum məhsul gözləmə müddəti və vaxtında çatdırılma kimi strategiyalar şirkətlərin məqsədlərinə çatmasına kömək edir, eyni zamanda böyük nəticələrə səbəb olur.

Təchizat zəncirlərinin yaratdığı strategiyalar özləri ilə çoxlu risklər gətirir. Risklərin tərifləri üçün müxtəlif təsnifatlar mövcuddur Bu risklər; fiziki zərər, istehsala və paylanmaya mane olmaq, satışa zərər vermək, şirkət gəlirlərini azaltmaq, bazar payını azaltmaq, xərcləri şişirtmək və şirkətin büdcə həddini aşmaq kimi qruplaşdırmaq olar.

Risklər xüsusiyyətlərinə görə qiymətləndirilir. Bəzi risklərin ehtimalı yüksəkdir və təchizat zəncirinə az təsir göstərir, digərləri isə daha az baş verir və tədarük zəncirinə yüksək təsir göstərir. Baş vermə ehtimalı az olsa da, təsir səviyyəsi yüksək olan risklərin başında yoluxucu xəstəliklər gəlir. Yalnız kiçik bir bölgədə yayıldığı üçün pandemiya adlandırılan epidemiyalar, yayılma sürəti və çatdıqları insanların sayı artdıqca epidemiya və nəhayət pandemiya tipik bir vəziyyəti yaradaraq, dağıdıcı təsir göstərə bilər.



Rəqabətin artdığı iş dünyasında şirkətlər müştərilərə maksimum dəyər təklif etmək və xərclərini mümkün qədər azaltmaq üçün strategiyalar hazırlayır. Onların hazırladıkları bu strategiyalar şirkətlərin məqsədlərinə töhfə versə də, risklər də gətirir. Bu riskləri tək bir şirkətlə idarə etmək çox çətindir. Buna görə də, riskləri daha geniş miqyasda idarə etmək üçün təchizat zənciri riskinin idarə edilməsi işlənilib hazırlanmışdır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilməsi səviyyəsi:** Təchizat zənciri müxtəlif risklərə məruz qalır. Təbii fəlakətlər, qasırğalar, pandemiyalar, müharibələr, yanğınlar və daşqınlar kimi yüzlərlə müxtəlif risk növləri tədarük zəncirləri ilə müəyyən edilməli və idarə edilməlidir. Bütün dünyanın yaşadığı COVID-19 virusu bu risklərdən yalnız biridir. Pandemiya gözləntisinin həm dövlətlər, həm də şirkətlər tərəfindən bilinməsinə baxmayaraq, reallaşma ehtimalının aşağı olması bu risklərin qiymətləndirilməsi baxımından çətinliklər yaradıb. Dünyadakı bir çox şirkət tədarük zəncirlərini idarə edə bilməyib və pandemiya qarşısında əhəmiyyətli fasilələrlə üzləşib. Ehtiyacın, xüsusən də sağlamlıq və qida materiallarının ödənilməsində çətinliklər var idi. Bu, təchizat zəncirlərinin pandemiya hazır olmadığını və bu riski idarə edə bilməyəcəyini göstərdi.

Tədqiqat zamanı Azərbaycanda istehsal müəssisələrində təchizat və satınalmada strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyətin yaratdığı problemlər araşdırılmış, müasir şəraitdə həlli yolları təhlil edilmiş, buna uyğun metodlar, çıxış yolları ortaya qoyulmuşdur. Həmçinin Azərbaycan Respublikasında yerləşən özəl və yerli şirkətlərdə çalışan şəxslərin fikirləri öyrənilmiş, həm də dünya praktikasından nümunələrə yer verilmişdir.

İstehsal müəssisələrində təchizat və satınalmanın strateji idarəedilməsinin öyrənilməsində bir çox alimlər və yazıçıların fikirləri dəyərləndirilmişdir və araşdırılmışdır. Bunlara misal olaraq bir çox alim və yazıçını, məsələn Abbasov Q.Ə., Zərbəliyev, C.C., Baxışova N.N., Həsənov N.Ə., Əliyev M.Ə.,

Həsənova N.R., Qasımova Z.M., Sadıqov R., İbrahimov İ. H. və bir çox göstərə bilərik.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri sorğu metodu ilə pandemiyanın Azərbaycan şirkətlərində təchizat və satınalmaya təsirlərini araşdırmaq, nəticələri təhlil etmək və gələcək istiqamətli qərarların verilməsində mənbə kimi istifadəni təmin etməkdir. Eyni zamanda mümkün yeni pandemiyalar və buna bənzər şərtlər qarşısında təchizat və satınalma zəncirlərinin proseslərinin təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələrin verilməsi tədqiqatımızın əsas vəzifəsi olmuşdur.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqatın predmeti istehsal müəssisələrinin təchizat və satınalma fəaliyyətlərinə pandemiyanın təsiri məsələləridir. Tədqiqatın obyektı isə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən istehsal müəssisələrinin təchizat və satınalma strukturlarıdır.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqat zamanı bir neçə metodlarla təhlil aparılmışdır ki, bunlardan biri də sorğu metodu olmuşdur. LinkedIn vasitəsilə 7 sualdan ibarət anket hazırlanmışdır. 11 nəfərin verdiyi cavablar əsasında təchizat və satınalmadakı vəziyyət pandemiya vəziyyətində olan müəssisələrdəki cari vəziyyət təhlil edilmişdir. Tədqiqat zamanı masabaşı (desk research) araşdırma metodundan yararlanılaraq müxtəlif qurumların hesabatları incələnmiş və təsvir metodu ilə tədqiqatda istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat işində koronavirus pandemiyasının istehsal müəssisələrində təchizat və satınalma fəaliyyətlərinə və rəqabətqabiliyyətliliyinə təsirləri ilə bağlı əsasən xarici resurslar və problemlər araşdırılmış, bunla bağlı elmi məqalələr, xəbərlər, dünyadakı statistik göstəricilər, bu sahədə aparılan digər tədqiqatlar, analizlər, o cümlədən də internet resurlarından istifadə edilmişdir. Tədqiqat zamanı təchizat və satınalma fəaliyyətlərinə maneə yaradan problemlərin öyrənilməsi üçün ixtisaslaşmış ədəbiyyatdan, normativ-hüquqi aktlardan, təlimatlardan, statistik göstəricilərdən istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat zamanı koronavirus pandemiyasının istehsal müəssisələrində təchizat və satılma fəaliyyətlərinə və rəqabətqabiliyyətliliyinə təsirləri təhlili xarici təcrübə əsasında daha geniş araşdırmalar tələb edir. Azərbaycanda təchizat və satılma fəaliyyətlərinə və rəqabətqabiliyyətliliyinə təsirləri ilə bağlı bu aspektlə bağlı kifayət qədər elmi məqalə yoxdur. Tədarük zəncirlərində pandemiyanın yaratdığı pozuntuları və onun təsirlərini izah edən çox az tədqiqat mövcuddur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi, tədqiqata əsasən əldə olunan mühüm müddəalar, tövsiyələr və nəticələrə əsasən növbəti pandemiya dövründə və buna bənzər şərtlərdə istehsal müəssisələri subyektlərinin satılma və təchizat fəaliyyətlərinin strateji idarə edilməsinin həyata keçirilməsi istiqamətində təkliflərin verilməsini qeyd edə bilərik.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Burada olan tövsiyələr və nəzəri işlənmələrin hər biri koronavirus pandemiyası ərzində istehsal müəssisələrində satılma və təchizatın strateji idarə edilməsinin müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyinə təsirlərini təkmilləşdirmək üçün istifadə oluna bilər. Azərbaycanda koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələrinin təchizat və satılmada qarşılaşdıqları problemlər və həll yollarının tədqiqi ilə rəqabətqabiliyyətliliyi artırmaq olar.

# I FƏSİL. SATINALMA VƏ TƏCHİZATIN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

## 1.1. İstehsal müəssisələrində satınalma və təchizat funksiyasının əsas xüsusiyyətləri

Texnologiyaların inkişafı və paralel olaraq artan istehsal sürəti ilə iqtisadiyyat böyüyür və rəqabət getdikcə artır. İstehsal sürətinin artması müəssisələri öz məhsullarını daha geniş kütlələrə çatdırmaq və bu məhsulları satmaq üçün yeni texnikalar hazırlamağa sövq edir. İnkişaf edən texnologiyaya paralel olaraq müştəri tələblərinin artması məhsulun şaxələnməsinə səbəb olur. Məhsulun həyat dövrlərinin qısalması müştəri tələblərini çox yaxşı izləməyi və bu tələbləri doğru zamanda, doğru yerdə və doğru qiymətə qarşılamağı zəruri edir. İstehsal müəssisələrinin müştəri tələblərini düzgün təhlil etdikcə, habelə bu müştəri tələb və ehtiyaclarına cavab verən mal və xidmətləri müştəriyə vaxtında çatdırdıqca uğur qazanmış olurlar. Bu proseslərin hər birinin uğurlu olması üçün ən vacib amillərdən biri də düzgün satınalma prosesinin qurulmasıdır. Çünki təchizatda yaranan ən kiçik bir gecikmə belə şirkətin müştərilərini itirməsinə, istehsalat xərclərinin artmasına, bazar payının və reputasiyasının itirilməsinə gətirib çıxara bilər.

Satınalma menecmenti material növlərinin istənilən keyfiyyətdə, istənilən miqdarda, istənilən vaxtda, istənilən qiymətə və istənilən yerdən tədarükünün idarə edilməsinin bütün mərhələləridir. Satınalma idarəetməsi satınalma mərhələlərində və firmanın bazar üstünlüyündə birbaşa iştirak edir (Həsənova N.R., 2018). Bununla belə, bugünkü satınalma idarəetməsi bir çox cəhətdən keyfiyyət, təchizatçılar, qiymət və s. dəyişikliklər baxımından keçmişdən fərqlənir.

Keçmişdə bir müəssisə istehsaldan marketinqə qədər bütün prosesi qarşılaya bilsə də, bugünkü qlobal rəqabət şəraitində müəssisələrin bu prosesi təkbaşına idarə etməsi qeyri-mümkün hala gəlib. Bu prosesdə istehsal üçün lazım olan xammalın tədarükündən tutmuş istehsal olunan məhsulların paylanması və marketinqinə qədər bir çox müəssisələr bu zəncirin halqasına çevrilmişdir. Müəssisələrin qlobal rəqabət

mühitində rəqabət apara bilməsi və daim dəyişən müştəri tələblərinə cavab verməsi üçün onlar satınalmadan tutmuş istehsala və istehsal olunan məhsulların müştəriyə çatdırılmasına qədər prosesi və bu prosesdə iştirak edən təchizat zəncirini təkmilləşdirməli və idarə edə bilməlidirlər (Балтутите И.В., 2020). Buna nail olmaq üçün ən təsirli həll yollarından biri kimi satınalma və təchizat funksiyasının əhəmiyyəti daha da artmışdır.

Təchizat zəncirində müəssisə ilə sıx əlaqədə olan ən mühüm maraq qruplarından biri müəssisəni istehsal materialları ilə təmin edən təchizatçılar qrupudur. Müəssisələrin öz müştərilərinə düzgün məhsulu lazımi miqdarda və lazımi vaxtda göndərmək qabiliyyəti əsasən təchizatçılardan asılıdır. Təchizatçıların malları vaxtında təhvil verməməsi istehsal gecikmələrinə, sifarişlərin gecikməsinə və xərclərin artmasına səbəb olur. Eyni zamanda, tədarükçünün məhsul və xidmətlərinin keyfiyyəti də əməliyyat xərclərinə təsir göstərir.

Müəssisələrin bütün tələblərinə tam cavab verə biləcək təchizatçı tapmaq çətindir. Təchizatçılar müxtəlif sahələrdə bir-birindən üstün ola bilərlər. Buna görə də, biznesin təchizatçıları arasında seçim etməsi üçün çoxlu sayda qiymətləndirmə meyarlarından istifadə edərək müqayisələr aparmalı və ən uyğununu seçməlidir. Ən uyğun təchizatçı və ya təchizatçıların seçilməsi müəssisənin təchizat zəncirinin idarə edilməsində mühüm problemdir. Təchizatçı seçimi problemi çoxlu ziddiyyətli, ədədi və qeyri-rəsmi meyarları özündə birləşdirən çox kriteriyalı qərar qəbul etmə prosesidir.

Müştərilərin ehtiyaclarını ödəyəcək mal və xidmətlərin istehsalı ilə bağlı fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün müəssisələr ehtiyac siyahılarında olan materialları istədikləri növdə və miqdarda satın almalıdırlar. Bununla əlaqədar olaraq, müəssisənin satınalma funksiyası istehsal prosesi üçün tələb olunan keyfiyyət və miqdarda, lazımi vaxtda və əlverişli qiymətə, həmçinin onların istehsal və ya quraşdırma xəttinə, anbarlara və istehlakçıya daşınması ilə bağlı bütün fəaliyyətlərin mümkünlüyünü təmin edən biznes funksiyasıdır (Dönü E.T., 2020).

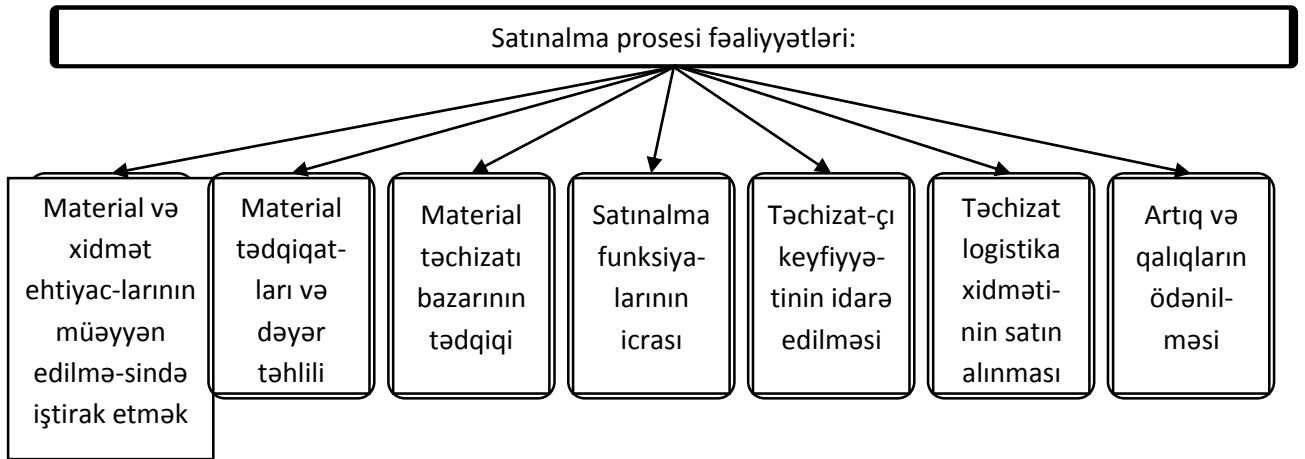
İstehsalat sisteminin tələb etdiyi, materialların və xidmətlərin etibarlı mənbələrdən ən münasib qiymət və keyfiyyətlə satın alınmasıdır. Bu termin bir müəssisə və ya təşkilatın əməliyyat fəaliyyətini həyata keçirmək üçün ehtiyac duyduğu materialların, xidmətlərin və avadanlıqların əldə edilməsi ilə bağlı əsas fəaliyyətlərdən ibarətdir. Satınalma prosesi müxtəlif qiymətlərin, keyfiyyətin, məhsulun istehsalı üçün tələb olunan kəmiyyət və vaxtın müqayisəsini, inventar nəzarətini, keyfiyyətə nəzarəti və digər əməliyyat fəaliyyətlərini əhatə edən çox vacib bir prosesdir.

Satınalma xarici mühitdən məcburi materialların, xidmətlərin, imkanların və məlumatların əldə edilməsidir ki, şirkətin optimal şəraitdə əsas dəstəyini və fəaliyyətlərini yerinə yetirməsi, saxlaması və idarə etməsi.

Satınalma idarəetməsi ən əsas anlayışı ilə müəssisələrin həm investisiya proseslərində, həm də gündəlik fəaliyyətləri zamanı ehtiyac duyduğu material və xidmətlərin müəyyən proses və prinsiplər çərçivəsində təmin edilməsi prosesidir.

Satınalma bir prosedur kimi qiymətləndirilərkən, ənənəvi satınalma ilə müqayisədə daha çox iştirak tələb edir. Bu çərçivədə satınalma prosesi fəaliyyətlərini aşağıdakı Qrafikdəki kimi bölmək olar:

**Qrafik 1: Satınalma prosesinin fəaliyyətləri**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir.

Qlobal rəqabətlə sıx bağlı olan istehsal mühitində istehsal şirkətinin uğur qazanması üçün effektiv təchizatçı seçimi çox vacibdir. Müəssisələrin fəaliyyətini

yaxşılaşdırmaq və uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü yaratmaq üçün əsas olan proseslərdə innovativ təchizatçılarla uzunmüddətli strateji tərəfdaşlıq qurmaq üçün qərarlar qəbul etməli olmasının əsas səbəbləri aşağıdakılardır:

- Qloballaşma və onunla paralel olaraq sürətlənən qlobal rəqabət,
- Dünya standartlarının artması,
- Güclü ekoloji narahatlıqlar,
- Qısa məhsulun həyat dövrü və sürətli məhsul inkişaf dövrü,
- Məhsulun mürəkkəbliyinin artırılması,
- Daha tələbkar müştərilərlə paralel olaraq texnoloji dəyişikliyin artması.

Ümumiyyətlə, təchizatçı seçimi problemi mürəkkəb problemlər sinfinə aiddir.

Bunun üç əsas səbəbi var:

- Problemin strukturunda olan elementləri başa düşülən etmək çox çətin və bu elementlərin bəziləri keyfiyyətə, bəziləri isə kəmiyyətə ifadə edilir,
- Seçim mərhələsində bəzən ziddiyyətli, bəzən də bir-birini tamamlayan meyarlar olur,
- Həddindən artıq təchizatçının mövcud olması.

Təşkilatlar üçün veriləcək ən mühüm qərarlardan biri təchizatçı seçimidir. Satınalma funksiyasının məsuliyyəti çox vaxt xammal, avadanlıq və materialların kifayət qədər keyfiyyətdə və miqdarda, münasib qiymətə, müvafiq çatdırılma ilə tədarükü kimi müəyyən edilir.

Yanlış təchizatçı seçimi biznes üçün ciddi əməliyyat və maliyyə problemlərinə səbəb ola bilər. Müəssisələrin öz təchizatçıları ilə sıx əlaqələri bu müəssisələri öz təchizatçılarından asılı vəziyyətə salır və birgə qərarlarda buraxılan səhvlərin nəticələri müəssisəni çox çətin vəziyyətdə qoya bilər.

Təchizatçıların seçilməsi və qiymətləndirilməsi üçün vahid metod və ya proses yoxdur və bu səbəbdən də müəssisələr müxtəlif yanaşmalardan istifadə edirlər. Təchizatçının qiymətləndirilməsi prosesinin əsas məqsədi xarici mənbələrdən satınalma nəticəsində yarana biləcək riski azaltmaq, ümumi fayda və

dəyəri maksimuma çatdırmaqdır. Təchizatçı seçimi prosesi ümumiyyətlə aşağıdakı addımlardan ibarətdir:

- *Problemin tərifı:* Təchizatçı seçimi problemi müəyyən edilərkən, ilk növbədə, satınalma prosesində təchizatçı seçimi ilə nəyin məqsədəuyğun olduğu, yəni təchizatçı seçimi ilə nəyə nail olmaq istənildiyinin müəyyən edilməsi.

- *Seçim meyarlarının müəyyən edilməsi:* Təchizatçı seçimində idarə heyəti tərəfindən istifadə olunacaq meyarların müəyyən edilməsi.

- *Potensial təchizatçıların əvvəlcədən seçilməsi:* Müəssisələr müəyyən etdikləri qaynaq strategiyasından və təchizatçı münasibətlərində müəyyən etdikləri siyasətdən asılı olaraq işləyəcəkləri təchizatçıların sayına qərar verirlər. Bu mərhələ mövcud təchizatçılar arasından fəaliyyətsiz təchizatçıların və ya satın alan şirkət tərəfindən müəyyən edilmiş ilkin seçim şərtlərini yerinə yetirə bilməyənlərin aradan qaldırılmasıdır.

- *Təchizatçıların yekun seçimi:* Satın alan şirkətin seçim meyarlarına uyğun olaraq təchizatçıların seçilməsi.

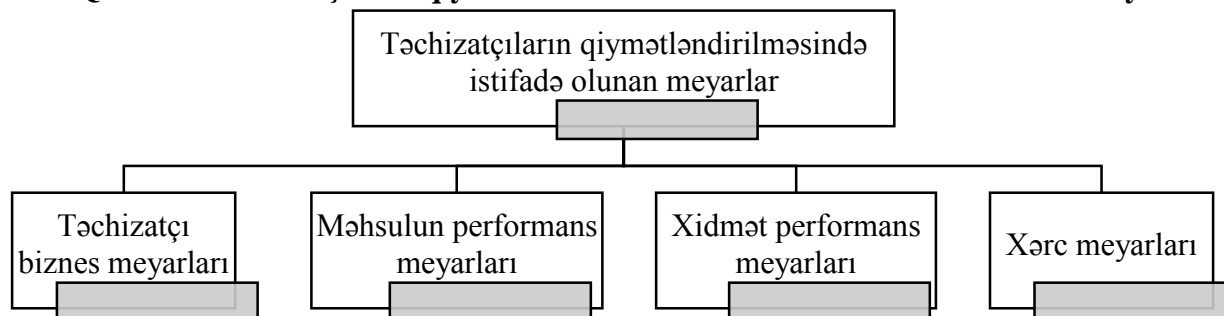
Təchizatçı seçimi qərarı strateji qərardır. Təchizatçı seçimi qərarı ilk növbədə biznesin müxtəlif hissələrinin əməkdaşlığına təsir edir və sonra onların qlobal rəqabət mövqeyinə təsir göstərir. Təchizatçı seçimi qərarının təsiri uzunmüddətli perspektivdə biznesin fəaliyyətini formalaşdırır. Buna görə də, təchizatçı seçimi qərarı biznesin məqsədlərinə çatmaq üçün müəyyən etdiyi strategiyaya uyğunlaşmalıdır.

Təchizatçı seçimi probleminə qərar qəbul edənlər üçün təchizatçı seçimi qərarını çətinləşdirən müxtəlif amillər və meyarlar mövcuddur. Təchizatçı seçimi qiymət, keyfiyyət, performans, texnologiya və s. kimi bir çox kriteriyaları özündə birləşdirən mühüm problemdir. Yalnız maddi xərclər deyil, həm də əməliyyat xərcləri, texniki xidmət, inkişaf və dəstək xərcləri bu seçimdə nəzərə alınmalı olan amillərdir.



Ümumiyyətlə, təchizatçıların qiymətləndirilməsində istifadə olunan meyarları dörd əsas başlıq altında qruplaşdırmaq olar.

**Qrafik 2: Təchizatçıların qiymətləndirilməsində istifadə olunan dörd əsas meyar**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir.

Təchizatçı biznes meyarları təchizatçının biznesin satınalma və texnologiya strategiyasına uyğun olub-olmadığını qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Bu meyarlara təchizatçının maliyyə gücü, idarəetmə, texniki imkanlar və keyfiyyət sistemləri kimi mühüm alt meyarlar daxildir.

Məhsulun performans meyarları satın alınan məhsulun funksional xüsusiyyətlərini ölçmək üçün istifadə olunan meyarlardır. Buraya keyfiyyət, etibarlılıq, uzunömürlülük, istifadə müddəti, davamlılıq, və idarəetmə kimi alt meyarlar daxildir.

Xidmət performans meyarları satış sonrası xidmətləri qiymətləndirmək üçün istifadə olunan meyarlardır. Buraya müştəri dəstəyi, monitoring və peşəkarlıq kimi alt meyarlar daxil ola bilər.

Xərc meyarları təchizatçıların qiymətləndirilməsində ən vacib meyarlardan biridir. Alish dəyəri, çatdırılma dəyəri, vergilər və s. xərc meyarlarına daxildir.

Təchizatçıları seçərkən hər bir təchizatçı qiymətləndirmə meyarlarından istifadə olunmaqla qiymətləndirilməlidir ki, biznes tələbləri ardıcıl olaraq doğru qiymətdə, doğru zamanda, lazımi miqdarda və keyfiyyətlə qarşılasın. Qiymətləndirmə və seçim zamanı istifadə olunan meyarlar biznesin ehtiyaclarını, satınalma və texnoloji strategiyalarını əks etdirmək üçün uyğunlaşdırılmalı və bütün qiymətləndirilmiş təchizatçılar üçün uyğun olmalıdır. Qiymətləndirmə mərhələsində

bütün təchizatçılar üçün ümumi kriteriyaların istifadəsi, aparılacaq müqayisələrin daha obyektiv olmasını təmin edir.

Ənənəvi mənada təşkilati satınalma vəzifə yönümlüdür və əsasən aşağı qiymətlər əldə etmək, müəyyən edilmiş spesifikasiyalara cavab vermək, yerli təchizatçıların üstünlüklərini nəzərə almaq və qiymətlərdə dəyişikliklərə nəzarət etməkdən ibarətdir. Satınalma və təchizat prosesində alıcı şirkətlə satıcı şirkət arasında münasibətlər sisteminin qurulması üçün tərəfdaşlıq və etibar, sövdələşmə, uyğunlaşma, fəaliyyətin monitorinqi, şirkətin davranışı kimi elementləri müəyyən etmək lazımdır. Təşkilati satınalma kontekstində 3 əsas fakt nəzərə alınmalıdır. Bunlar; satınalma həcmi, tədarükçü bazarının müəyyən edilməsi və təchizatçı əlaqələrinin qurulması üsuludur. Təchizatçı münasibətlərində müəyyən texniki kommersiya və təşkilati həllər mövcuddur və bu, hər iki tərəfə təsir edir. Digər tərəfdən təchizat zəncirinin möhkəm olmasına təchizatçı ilə qurulan iş həcmi və əlaqələrin davamlılığı da təsir göstərir.

Təşkilati satınalma prosesində şirkətin satınalma mərkəzinin yaradılması və idarə olunması satınalma göstəricilərinin artırılmasına mühüm təsir göstərir. Çünki əksər təchizat zənciri və icra prosesləri mərkəzləşdirilmiş və rəsmiləşdirilmiş tədbirlər çərçivəsində idarə olunur. Təşkilati satınalma prosesində B2B (Business-to-Business) kontekstində olan istehlakçıların satınalma qərarlarında təchizatçının üstünlükləri və seçim meyarlarını müəyyən etmək vacibdir. Digər tərəfdən, satınalma mərkəzlərinin qərar vermə proseslərini aydınlaşdırmaq üçün bazardan məlumatların əldə edilməsi bu prosesdə qəbul edilməli olan elementlərdən biridir. Bu çərçivədə satınalma mərkəzlərini idarə edənlərin seçimləri və qərarları buradan əldə ediləcək məlumatlar ilə gücləndirilə bilər. Ona görə də, satış işçiləri zəncirin ən güclü halqalarından biridir. Satış işçiləri ilə əldə ediləcək məlumatlar keyfiyyət, xidmət səviyyəsi, sifariş və qiymət baxımından satınalma qərarlarına təsir edir.

Satınalma iştirakının ölçülməsində assosiasiya yaratmaq və qarşılıqlı əlaqə kimi iki faktorlu inteqrasiya anlayışı mövcuddur. Təbii ki, bu məqamda satınalma

ilə bağlı maneələri (məlumat, bacarıq, motivasiya və imkanın olmaması və s.) araşdırmaq lazımdır.

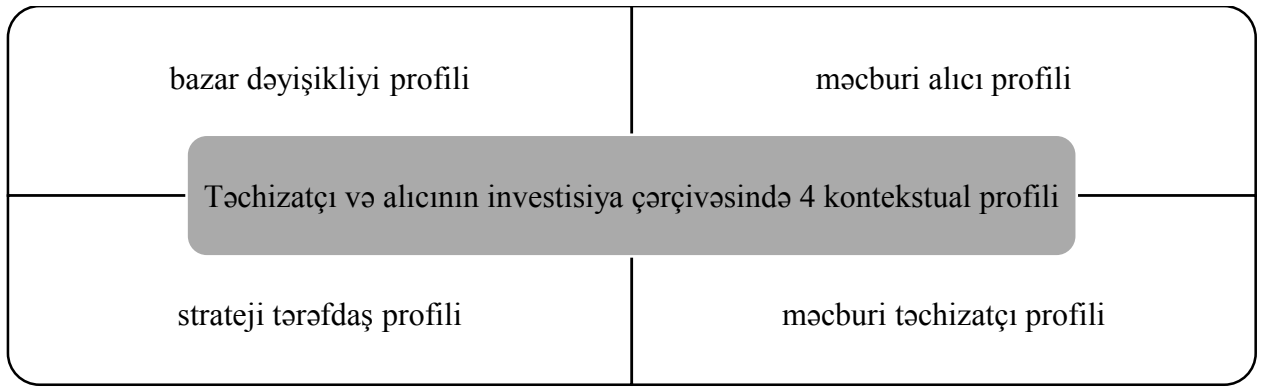
B2B marketing nəzəriyyəsinin nəzəri infrastrukturunu tətbiq edildikdə, nəzəriyyənin iki əsas elementinin olduğu görünür. Bunlar əməliyyatlar və əlaqələr kontekstindədir. İqtisadi nöqtəyi-nəzərdən şirkətin daha çox aşağı qiymətli təchizatçılara yönəldiyi, lakin sonradan sənaye marketinginin rəsmiləşməsi ilə paradiqmanın dəyişdiyi görünür. Bu transformasiya münasibətlər yönümlü dəyişikliyin həyata keçirilməsinə doğru yönəlmişdir. Mənfəətin maksimumlaşdırılmasını hədəfləyən strukturun münasibətlərin maksimumlaşdırılmasını hədəfləyən struktura keçid olmuşdur.

Təşkilati istehlakçı seçimi alıcının davranışına və alış xüsusiyyətlərinə görə 4 əsas elementdə ifadə olunur, alıcının davranışı peşəkar və qeyri-peşəkar ola bilər, alış isə müntəzəm və qeyri-müntəzəm olaraq təsnif edilir. Bu kontekstdə standartlaşdırılmış, analitik satınalma, ani satınalma və təkmilləşdirmə yönümlü satınalma olan 4 alış növü mövcuddur. Performansın yaxşılaşdırılması səmərəliliyin təhlili ilə əldə edilə bilər.

Təchizatçı ilə təşkilati istehlakçı arasındakı qarşılıqlı iş əlaqəsi istehlakçı tərəfindən qiymət endirməsi ilə əlaqəli görünə bilər, zamanla məlumat mübadiləsi baxımından etibara əsaslanan bir əlaqəyə çevrilir. Bu vəziyyətin xüsusilə də istehlakçının qiymətləri aşağı salması baxımından araşdırılması lazımdır. Birdən çox təchizatçı ilə işləyən şirkətlərin ehtiyac və gözləntilərini balanslaşdırmaq lazımdır. Belə hallarda istehlakçı bütün təchizatçılarla əlaqə saxlaya bilər, yaxud üstünlük verilən təchizatçılarla əlaqə saxlaya bilər və ya bu təchizatçılar arasında münasibətlərə vasitəçilik edə bilər, nəticədə o, öz üstünlüyünü maksimum dərəcədə artırmağa meylli olacaqdır.

Təchizatçı və alıcının konkret investisiya məntiqi çərçivəsində araşdırılması 4 əsas kontekstual profil yaradır. Bunlar aşağıdakılardır:

### **Qrafik 3: Təchizatçı və alıcının investisiya çərçivəsində 4 kontekstual profili**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir.

Bu profillər məhsulun xüsusiyyətlərinə, texnoloji və mühəndislik bacarıqlarına, bazarın strukturuna və sektorun xüsusiyyətlərinə görə dəyişir.

Marketing və satılma müxtəlif şöbələrdə fəaliyyət göstərsə də, onlar arasında qarşılıqlı əlaqə intensiv məlumat mübadiləsi ilə xarakterizə olunur. Bu, sənədlər və şəxsi əlaqələr üçün xüsusilə vacibdir. Bildirilir ki, iki şöbənin ortaq təşkilati formada fəaliyyət göstərməsi şirkətin çeviklik, fərdiləşdirmə və müştərilərin istəklərinə uyğunlaşma baxımından daha səmərəli dəyərlərə çatmasına imkan verir. Təşkilati satılma xüsusi olaraq ümumi perspektiv və fəaliyyətlərin tam koordinasiyası ilə vahid şöbədə təşkil edildikdə, firmanın biznesinin inkişafı üçün yeni və yüksək dəyər yarada bilər. Ədəbiyyat baxımından marketing və satılma arasındakı əlaqəyə nəzər saldıqda iki əsas məsələyə diqqət yetirildiyi görünür ki, bunlar informasiya mübadiləsi və təşkilati struktur təhlilidir. Sözügedən əlaqənin strukturunda formal və qeyri-rəsmi bir xüsusiyyət var və bu kontekstdə əlaqələrin xüsusilə yeni dəyər yaratmaq baxımından tarazlaşdırılması lazımdır.

Bu baxımdan, istehsal müəssisələrində marketing və təchizat zəncirinin idarə edilməsi baxımından əlaqələrə əsaslanan strukturun konseptuallaşdırılmalı olduğu bildirilir. Bu nöqtədə üç əsas elementin əhəmiyyətli olduğu görünür.

- 1- Alıcı və təchizatçı arasındakı əlaqələr şəbəkəsinin vahid olması
- 2- Daha strateji diqqət tələb etməsi
- 3- B2B baxımından davamlılıq tələb etməsi

İstehsalat marketinqi nöqteyi-nəzərindən, satınalma və təchizatçı idarəçiliyi şəbəkə yanaşması çərçivəsində qiymətləndirilərkən, bu şəbəkə yanaşmasında iştirak edən birbaşa və dolayı iştirakçıların hərəkətlərini bilmək lazımdır. Sözügedən şəbəkə daxilindəki strukturda təchizatçı perspektivi və ya müştəri perspektivi qiymətləndirmələri aparılmalıdır. İstehsalat müəssisələrində satınalma ədəbiyyatı araşdırıldığında, dəyərə əsaslanan satış, təchizatçı zəncirində qarşılıqlı asılılıq, rəqəmsallaşma, məhsuldan xidmətə istiqamətlənmə və yeni texnologiyalara uyğunlaşma kimi anlayışlar ortaya çıxır. Bu strukturlar arasında satınalma mərkəzi anlayışına daxil olan təchizatçı seçimi önəmlidir.

Təchizatçı seçimi həm də alıcı-təchizatçı münasibətlərinin uğurunun firmanın fəaliyyətinə təsirində aparıcı dəyişəndir. Bu nöqtədə qiymət və çatdırılma performansını kimi ənənəvi seçim meyarları vacib olsa da, ortaq məqsəd və vəzifələri nəzərə alaraq əməliyyat seçim meyarlarından kənara çıxmamalı olduğu bildirilir.

İstehsalat müəssisələrində satınalma davranışında təchizatçıların sayının artması alış qiymətinin azalmasına səbəb olsa da, satınalma və əməliyyat xərclərini də artırır. Bu kontekstdə təchizatçının ümumi dəyəri üçün optimal tədarükçü sayını müəyyən etmək vacibdir. Tədarükçülərin sayı müəyyən edilərkən vəziyyətin mürəkkəbliyi, satın alınan məhsulun maliyyə prioriteti, müvafiq məhsulun mümkün alıcılarının sayı, müvafiq məhsulu təklif edən tədarükçülərin sayı nəzərə alınmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, alıcı şirkətlər təchizatçı seçimi və qiymətləndirmə qərarlarında birdən çox meyarı nəzərə alırlar. Bəzi qərar meyarları digərlərindən daha vacibdir. Məsələn, bir çox satınalma qərarları seçim amili kimi məhsulun qiymətinə əsaslanarsa da, bir çox alıcı firmalar alışın öz xərclərinə təsirini məhsulun qiymətindən kənarında axtarırlar. Alıcı üçün satıcının əlavə dəyər xidmətləri (məsələn, qabaqcıl çatdırılma sistemindən istifadə, təlim, quraşdırma xidmətlərinin göstərilməsi) alıcının ümumi xərclərini azaltmağa kömək edə bilər. Bunun mənası odur ki, bu tədqiqat kontekstində təchizatçının fəaliyyətinin araşdırılması qarşılıqlı əlaqəni nəzərə almalıdır. Buna görə də, rəqabətqabiliyyətli qiymət, etibarlılıq,

xidmət və texnoloji infrastruktur təchizatçının fəaliyyətinə dair qərar meyarı kimi istifadə olunur.

Müəssisə ilə sıx əlaqədə olan ən mühüm maraq qruplarından biri müəssisəni istehsal materialları ilə təmin edən təchizatçılar qrupudur. Təchizatçılar dedikdə ağılımıza istehsal girişləri ilə müəssisəyə mal təmin edən və xidmət göstərən insanlar və yaxud təşkilatlar gəlir. Strateji satınalmanın əhəmiyyəti və onun konsepsiyasının genişlənməsi nəticəsində alıcı-təchizatçı münasibətləri çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki tədarükçülər qiymətə, keyfiyyətə, vaxta və alıcı şirkətlərin bazara tez reaksiya vermək qabiliyyətinə dərin təsir göstərir.

Bu gün yeni müştəri-təchizatçı münasibətləri daha mürəkkəb struktur almışdır və müəssisələr arasında irəli-geri axan məlumat, xidmət və məhsulların forması və intensivliyi əhəmiyyətli dəyişikliklərə məruz qalmışdır. Bu yeni strukturda təchizatçı-müştəri münasibətləri şirkət daxilindəki funksiyalarla bağlı daha çox məlumat mübadiləsi, ünsiyyət və qarşılıqlı əməkdaşlıq imkanlarını artmışdır.

Müəssisələrin ənənəvi satınalma yanaşmasından tədarükçü idarəetmə yanaşmasına keçməsi ilə təchizatçı seçimində qiymət əvəzinə ümumi xərc, keyfiyyət, çatdırılma müddəti, texnoloji imkanlar, təşkilatçılıq mədəniyyəti, ekoloji şüur və maliyyə sabitliyi kimi kriteriyalar ön plana çıxmışdır (Sadıqov R. və İbrahimov İ.H., 2018). Alıcı-təchizatçı münasibətində isə qısamüddətli və faizə əsaslanan alıcı-təchizatçı əlaqəsi əvəzinə uzunmüddətli və daha sıx əməkdaşlıq və etibara əsaslanan alıcı-təchizatçı əlaqəsi ön plana çıxmışdır. Müəssisələrin təchizatçılarla münasibətləri kommersiya prinsipləri ilə yanaşı, qarşılıqlı etimada da əsaslanmalıdır. Müəssisənin onlardan gözlənilən keyfiyyətə, münasib qiymətə və tədarükdə sabitliyə nail olmaq və onu qoruyub saxlamaq qabiliyyəti, müəyyən mənada, öhdəliklərini (vaxtında ödəmə və digər vədlərə əməl etmək və s.) yerinə yetirməsindən asılı olacaqdır.

Təchizatçıların qiymətləndirilməsi ilə yanaşı, təchizatçılarla əlaqələrin idarə edilməsi mövcud təchizatçılarla ünsiyyətin təşkilini və idarəetmə öhdəliklərini əhatə

edir. Bu məqsədlə bu gün istifadə edilən proqram təminatı təchizatçı ilə istehsalçı arasında lazım olan məlumat axınının son dərəcə sürətli, koordinasiyalı və məqsədə xidmət edə biləcək strukturda olmasını təmin edir. Bu şəkildə paylaşılan məlumatlar həm istehsalçıların, həm də onların təchizatçıların ehtiyat və istehsal xərclərini azaltmağa imkan verir.

Təchizatçılarla münasibətlərin idarə edilməsi əsas təchizatçıların müəyyən edilməsi prosesindən başlayaraq son təchizatçıya qədər uzanan bir sıra daxilində inkişaf etdiriləcək strategiyaları, yanaşmaları və təşkilatı əhatə edir. Uzunmüddətli perspektivdə təchizatçı ilə əlaqələrin idarə edilməsi təchizatçının qiymətləndirilməsi prosesində, xüsusən də keyfiyyət meyarlarının formalaşmasında mühüm rol oynayır. Satınalma müəssisənin xarici resurslarının elə idarə edilməsidir ki, müəssisənin gündəlik fəaliyyəti, texniki xidməti və əsas və köməkçi fəaliyyətlərinin idarə edilməsi üçün zəruri olan bütün məhsullar, xidmətlər, bilik və bacarıqlar ən uyğun şərtlərlə təmin olunsun.

## **1.2 Təchizat və satınalmanın strateji idarə edilməsinin nəzəri əsasları, müəssisələrdə strateji təchizat zənciri idarəetməsinin tətbiqi və yaratdığı üstünlüklər**

Qlobal Təchizat Zənciri Forumunun tərifinə görə, təchizat zəncirinin idarə edilməsi son istifadəçidən tutmuş ilkin təchizatçıya qədər müştərilərə və digər maraqlı tərəflərə əlavə dəyər yaradan məhsullar, xidmətlər və məlumat təqdim edən bütün əsas biznes proseslərinin inteqrasiyasıdır.

Başqa bir tərifə görə, təchizat zəncirinin idarə edilməsi bütün satınalma sisteminin üzvləri arasında daha yaxşı performans əldə edə bilməsi üçün iş proseslərinin inteqrasiyasıdır (Khan M.I., Haleem A., & Khan S, 2018: səh.123).

Müəssisələrin məhsul dizaynı, logistika və istehsal kimi bir çox fəaliyyəti xarici qaynaqlar (təchizatçılar, logistik şirkətlər, subpodratçılar və s.) vasitəsilə həyata keçirməsi, müəssisələrin təchizatçıları ilə daha çox inteqrasiya ehtiyacına

səbəb olmuşdur və təchizatçılar strateji baxımdan biznesin ayrılmaz hissəsinə çevrilmişlər. Bu vəziyyət müəssisələrin əmtəə və xidmətlər təqdim etdiyi xarici resursları idarə etmək və mənbədən müştəriyə qədər bütün fəaliyyətlərə nəzarət etmək və idarə etmək zərurətinə səbəb olmuşdur (Bayramov V., 2021: səh.1-5).

Təchizat zəncirinin idarəetmə sistemi şirkətlərin daxili işini ən rahat və sadə formaya gətirməklə yanaşı, qiymət, keyfiyyət, sürət və müştəri məmnuniyyəti kimi elementləri təkmilləşdirmək üçün təchizat, istehsal və paylama təcrübələrinin ahəngdar, inteqrasiyalı və yüksək performanslı olmasını təmin edir. O, ahəngdar strategiya, kommunikasiya və biznes prosesinin idarə edilməsini təkmilləşdirir və müştəri-təchizatçı konsentrasiyasını təmin edir. Buna görə də, tədarük zəncirində xammal mənbələrindən tutmuş son istehlakçıya qədər bütün sahələrdə təkmilləşdirmələr və inkişafalar əldə edilə bilər.

Bu gün rəqabət təkcə fərdi müəssisələr arasında deyil, həm də təchizat zəncirləri arasında mövcuddur. Ən yaxşı təchizat zəncirinə sahib olan müəssisələr bazarda üstünlük əldə edirlər. Gələcəyi düşünən müəssisələr keyfiyyət, xərc və çatdırılmada üstünlük əldə etmək üçün yaxınlıqda yerləşən tədarükçülərə əhəmiyyət verməli olduqlarını başa düşdülər. Yeni yaranan rəqabət mühitində biznesin uğuru onun aid olduğu işgüzar əlaqələr şəbəkəsi ilə inteqrasiyasından və bu inteqrasiyanı idarə etməsindən asılıdır.

Bir sözlə, təchizat zəncirinin idarəetməsinin əsas məqsədi, demək olar ki, bu, təchizatçıların, istehsalçıların, paylama mərkəzlərinin və müştərilərin böyük bir şəbəkəsinin dizaynı və optimallaşdırılmasıdır. Məqsəd istehsal gücünü artırmaq, bazar həssaslığına cavab vermək və istehlakçılar ilə təchizatçılar arasında münasibətləri yaxşılaşdırmaqla biznes fəaliyyətini yaxşılaşdırmaqdır (Ishida S., 2020: p. 146-152).

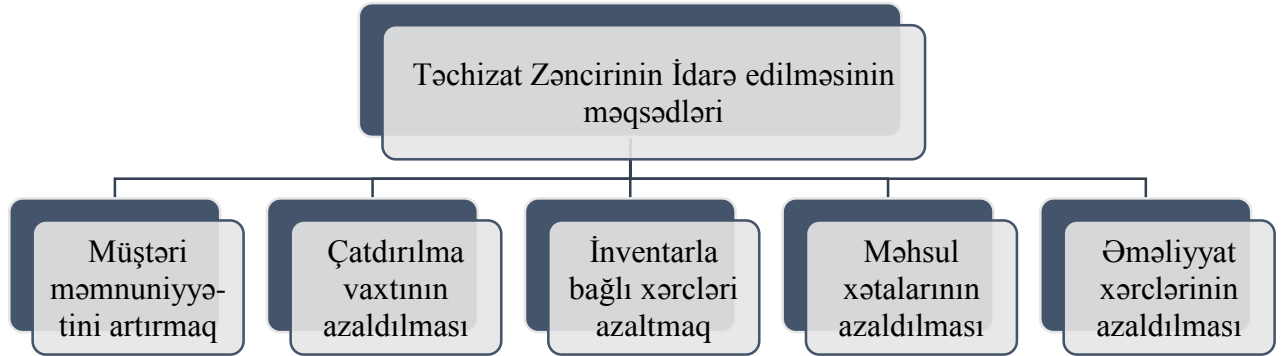
Biznes baxımından təchizat zəncirinin idarə edilməsinin məqsədi lazımsız xərcləri aradan qaldırmaq, istehsalın sürətini və müştəri reaksiyasını artırmaqdır. Bu yolla, doğru yerə çatdırılan doğru məhsulla müştəri gözləntilərini qarşılayaraq bazar



payını və gəlirliliyi artırmaq və istehsal olunan ümumi dəyəri maksimuma çatdırmaqdır.

Təchizat Zəncirinin İdarə edilməsinin əsas məqsədləri aşağıdakı kimi ifadə edilə bilər:

**Qrafik 4: Təchizat Zəncirinin İdarə edilməsinin məqsədləri**



**Mənbə:** Khan M.I., Haleem A., & Khan S. (2018). "Defining halal supply chain management", In Supply Chain Forum: An International Journal, vol. 19, №2, p.128.

Bu məqsədlərə nail olmaq üçün şirkətlər tədarük zəncirində təchizatçılar və müştəriləri arasında ünsiyyət və məlumat mübadiləsini artırmalıdır. Təchizatçılar və müştərilərlə məlumat və proses planlarının paylaşılması zəncirin səmərəliliyini və rəqabət qabiliyyətini artırır.

Təchizat Zəncirinin İdarə Edilməsinin əsas elementləri bunlardır:

- Satınalma, təchizat və outsorsinq,
- İstehsalın planlaşdırılması və inventarların idarə edilməsi,
- Logistika və paylama,
- Təchizat zəncirinin inteqrasiyası.

Təchizatın idarə edilməsi xərclərin idarə edilməsi, məhsulun inkişafı, proseslərdə vaxtı qısaltmaq və ümumi keyfiyyətə nəzarəti təkmilləşdirmək üçün alıcının proseslərini təchizatçılarla birləşdirən yanaşmadır.

Nəticə etibarilə, lazım olan material və xidmətləri mənbədən və uzunmüddətli əsasda təmin etmək və gələcək ehtiyacları bu kontekstdə qarşılamaq üçün uzunmüddətli əlaqələr saxlamaq vacibdir. Bu kontekstdə birdəfəlik satınalma və

təchizat fəaliyyəti deyil, əlaqələrin qorunub idarə olunduğu, davamlı ehtiyacların ödənildiyi və gələcək ehtiyacların ödənilməsi üçün fəaliyyətlərin həyata keçirildiyi təchizat idarəçiliyi və ya strateji satınalmadan danışmaq olar. Buna görə də, bu uzunmüddətli axın prosesinin və gələcək ehtiyaclara uyğun olaraq materialları təmin edən mənbə və prosesin idarə edilməsi, başqa sözlə, təchizat idarəçiliyi və ya strateji satınalma əhəmiyyət qazanır.

Təchizat zəncirinin yaxşı inteqrasiyasını təmin edən müəssisələr daha az səhm investisiyasına, daha sürətli pul axınına, daha az xammal və materialların alınması xərclərinə, artan işçilərin məhsuldarlığına, azaldılmış logistika xərclərinə və qısa müddətdə müştərinin məhsulu tələb etdiyi vaxta uyğunlaşma çevikliyinə malikdir.

Satınalma və tədarük anlayışlarından başqa, son illərdə tez-tez istifadə olunan “outsorsinq” anlayışını tədarüklə bağlı nəzərdən keçirmək lazımdır. Outsorsinq uzunmüddətli müqavilə çərçivəsində müəssisənin ehtiyac duyduğu əmtəə və ya xidmətin müəyyən ödəniş müqabilində üçüncü şirkətə verilməsi kimi müəyyən edilə bilər.

Müəssisələrin məhsul və xidmətlərinin bəzilərini satın almaq əvəzinə üçüncü bir şirkətə outsorsinq etməsinin səbəbləri aşağıdakılardır:

- Şirkətlərin əsas fəaliyyətlərinə daha çox diqqət yetirmək,
- Sabit xərcləri dəyişən xərclərə çevirərək ümumi xərcləri azaltmaq,
- Müvafiq təchizatçının investisiya gücündən faydalanmaq,
- Bazara çıxış sürətini artırmaq kimi bir və ya bir neçə məqsəddən

istifadə etmək.

Təchizat zəncirinin idarə edilməsində logistikanın vəzifəsi istənilən vaxt, yer və sahiblik faydalarını əldə etmək üçün ehtiyatlardakı malların daşınması və coğrafi yerdəyişməsi kimi müəyyən edilir. Logistika xüsusilə təchizat zəncirində material və məlumat axınının idarə edilməsinə diqqət yetirir (Kazancı U., 2021). Logistikanın məqsədi satınalmadan başlayaraq, istehsal və müştəri münasibətlərinin idarə

edilməsinə, fiziki paylama və satış sonrası müştəri xidmətlərinin idarə edilməsinə qədər bütün maddi axını inteqrasiya etməkdir.

Təchizat zəncirinin idarə edilməsi strategiyası normal biznes səviyyəsində olan strategiyalardan fərqlənir. Bunun səbəbi odur ki, müəssisə səviyyəsində strategiyalar daxili proseslərin əlaqələndirilməsini tələb etdiyi halda, təchizat zəncirinin idarə edilməsi strategiyası zəncirə üzv şirkətlər arasında bütün proseslərin əlaqələndirilməsini tələb edir. Buna görə də tədarük zəncirinin idarə olunması strategiyasının məqsədlərinə çatmaq (məhsulun inkişafı, dövriyyə vəsaitlərinin həcmnin azaldılması, gəlirin artırılması, müştəri məmnunluğunun artırılması, bazar payının artırılması, əməliyyat xərclərinin azaldılması və s.) öhdəliyin reallaşmasından və müəssisələr arasında koordinasiya asılıdır.

## **II FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASININ İSTEHSAL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏCHİZAT VƏ SATINALMA FƏALİYYƏTLƏRİNƏ VƏ RƏQABƏTQABİLİYYƏTLİLİYİNƏ TƏSİRLƏRİNİN TƏHLİLİ**

### **2.1. Koronavirus pandemiyasının qlobal təchizat zəncirinə təsirləri və istehsal müəssisələrinin təchizat və satınalma fəaliyyətlərində yaratdığı problemlərin təhlili**

Çinin Vuhan bölgəsində yaranan COVID-19 sürətlə dünyanın bir çox yerinə yayıldı və Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı tərəfindən qlobal pandemiya elan edildi. Müəssisələrin bağlandığı, istehsalın dayandığı və insanların evdən işlədiyi koronavirus dövrü İkinci Dünya Müharibəsindən bəri ən böyük qlobal iqtisadi sarsıntı olaraq görülür. Çinin xammal təchizatçısı, istehsalçısı və bazarı kimi dünya ticarətinə təsiri məlumdur. Vuhan bölgəsinin timsalında Çində dünya üzrə çoxlu böyük müəssisələr və qlobal təchizat zəncirində mühüm rol oynayan təchizatçı müəssisələr var. Bu səbəbdən burada yaşanan istehsal fasiləsi bütün dünyada tədarük zənciri problemləri kimi hiss olunur. Bu prosesin bütün dünyada iqtisadiyyata və təchizat zəncirlərinə təsir göstərməsi faktiki olaraq qloballaşan təchizat zəncirlərinin bəzi yanlış konfigurasiyalarını və prioritetlərini ortaya qoydu. Nümunə olaraq, xərclərin azaldılması strategiyası kimi həyata keçirilən istehsalın aşağı xərcli bölgələrə keçirilməsi, proseslərin sadəliyinə deyil, qısamüddətli xərclərə diqqət yetirən sadələşdirilmiş təchizat zəncirləri, zəncir boyu az ehtiyatların saxlanması, tək təchizatçı və ya təchizatçılarla işləməyi göstərmək olar. İctimai sağlamlıqla bağlı narahatlıqlara əlavə olaraq, biznesin idarə edilməsi və iqtisadiyyatda ən çox müzakirə olunan mövzulardan biri qlobal təchizat zəncirlərinin ümumilikdə iqtisadiyyata təsiridir (Petropoulos P., Makridakis S., 2020).

Çin yüksək dəyərli məhsul və komponentlərin əsas istehsalçısı, qlobal məhsulların və sənaye məhsullarının istehlakçısı və cəlbedici istehlak bazarıdır (Kilpatrick J., Barter L., 2020). Çində ortaya çıxan bu pandemiya bir çox qlobal təchizat

zəncirlərində fasilələrə səbəb olan çox geniş miqyaslı böhrandır (Araz O.M və başqaları, 2020: səh.2). Vuhan bölgəsi bir çox qlobal təchizat zəncirləri üçün çox vacib bir mövqedədir. Ənənəvi istehsalda əhəmiyyətli mərkəzlərdən biri olmaqla yanaşı, avtomobil və polad kimi müasir sənayelərə də ev sahibliyi edir və bu bölgədə bir çox yüksək texnologiyalı məhsullar istehsal olunur.

Təchizat zənciri təchizatçıları, istehlakçıları, fabrikləri, mağazaları və anbarları birləşdirən şəbəkədir. Təchizat zənciri xammaldan başlayaraq son məhsula və müştəriyə qədər bütün əməliyyatlardan ibarət olan zəncirdir). Təchizat zənciri təkcə malların bir nöqtədən digərinə hərəkəti deyil, həm də mənbədən istehlak mənbəyinə doğru hərəkətdir. Təchizat zənciri bir-biri ilə təmasda olan təchizatçılar, distribyutorlar, topdansatışçılar, istehsalçılar, pərakəndə satıcılar və müştərilərdən ibarət sistemdir və hər bir üzv arasında məlumat axını mövcuddur. Təchizat zənciri, bir iş xəttinin maddi təchizatını müştərinin tələbi ilə əlaqələndirmək üçün həyata keçirilən bütün fəaliyyətləri adlandırmaq üçün istifadə olunan çətir anlayışıdır.

Təchizat zəncirləri müxtəlif üzvlərin daha səmərəli əməliyyat səviyyəsinə nail olmaq üçün qarşılıqlı faydalı və sinergetik əlaqələr qurmağa çalışdıqları təşkilatların əməkdaşlığının nəticəsidir. Təchizat zəncirlərinin harmoniyası etimad və qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanır (Pato B.S. və Herczeg M., 2020: s.2). Ənənəvi təchizat zəncirində hər bir oyunçu öz inventar nəzarəti, istehsal və ya paylama sifarişi fəaliyyətlərinə cavabdehdir. Keyfiyyətli və düzgün təchizat zənciri strukturu yaratmaq və bu zənciri düzgün idarə etmək üçün təchizat funksiyasının düzgün işləməsi lazımdır.

Koronavirus pandemiyası dövründə təchizat zəncirlərində problemlər yarada biləcək üç amil qeyd olunur (KPGM, 2020):

- Xammal təchizatında xarici mənbələrdən asılılıq,
- Təchizat zəncirlərində planlaşdırma tələb proqnozlarına əsaslanır və yeni vəziyyətdə tələblərin proqnozlaşdırıla bilməsi azalır,
- Təchizat zənciri yönümlü düşünərkən bütün oyunçuların nəzərə alınmaması ilə formalaşan kompleks struktur.

Qlobal mühitdə pandemiya pozuntularından əziyyət çəkən müəssisələr üçün əsas suallar fasilələrin nə qədər davam edəcəyi, təchizat zəncirinin bərpası üçün nə qədər vaxt lazım olacağıdır və təchizat zəncirinin hansı əməliyyat qərarı qəbul edəcəyi bu sualların cavablarından asılıdır (İvanov D., 2020). Böhranın ölçüsünü və əhatə dairəsini nəzərə alaraq, baş verənlərə güclü təchizat zəncirinin cavablarını hazırlamaq çətinidir. Təbii ki, ən yaxşısı biznesin böhran başlamamış bu və buna bənzər vəziyyətlərə hazır olmasıdır. Tam hazırlıq söz mövzusu deyilsə, vəziyyətin şiddətini azaltmaq üçün bəzi tədbirlər görülməlidir.

Queiroz və digərlərinin (2020) son on iki ilə əsaslanan ədəbiyyat icmalında dediyi kimi, tədarük zəncirlərində epidemiyaların yaratdığı pozuntuları və onun təsirlərini izah edən çox az tədqiqat var. Çinin dünya fabriki kimi rolu o deməkdir ki, oradakı böyük bir nasazlıq qlobal təchizat zəncirlərini risk altında qoya bilər.

Təchizat zəncirlərində domino effekti olan fabrikin bağlanması tədarükçü biznesinin məhsul sata bilməməsinə, müştəri biznesinin girişləri təmin edə bilməməsinə və beləliklə də bütün təchizat zəncirində fasilələrə səbəb olur (Kilpatrick J. və Barter L., 2020) . Fortune 1000 müəssisələrinin 94%-nin qlobal və arıq strukturlarına görə COVID-19 dövründə təchizat zəncirinin pozulması ilə üzləşəcəklərini bildirişlər (İvanov D., 2020).

Avropadakı istehsal şəbəkəsinə nəzər salsaq, burada pandemiya zamanı ən çox əziyyət çəkən Almaniyadır. Həmçinin, İtaliya, Fransa və Böyük Britaniyadakı vəziyyəti nəzərə alsaq, demək mümkündür ki, Avropa tədarük zəncirlərində əhəmiyyətli pozuntular və ticarətin azalması var (Forsen J. və Sjoberg S., 2020). İlin ilk aylarında ən çox yoluxma qeydə alınan və yoluxmaların sayı sürətlə artan ölkələr sırasında olan Çin, Koreya, İtaliya, Yaponiya, ABŞ və Almaniya dünya tələb və təklifinin 55%-ni (ÜDM), dünya istehsalının 60%-ni təşkil edir. İstehsalın pozulması demək olar ki, hər bir ölkədə və sənayedə tədarük zəncirlərində şoklar kimi özünü göstərdi. Bu prosesin bütün dünyada iqtisadiyyata və tədarük zəncirlərinə təsir edən səbəblər kimi bir neçə mühüm faktor qeyd edilir. Məsələn, epidemiya zamanı

yaranan fond kəsirlərinin səbəbləri arasında sadələşdirmə qeyd olunur. Xərcləri azaltmaq üçün istehsalı aşağı qiymətli bölgələrə köçürməklə global şəkildə səpələnmiş açıq təchizat zəncirləri, istehsala vaxtında yanaşma ilə təchizat zəncirində inventarın pozulmasının qarşısını ala bilər.

Xərclərin azaldılmasına əsaslanan bəzi davranışlar çevik olmayan təchizat zəncirlərinin formalaşmasına səbəb ola bilər. Xammalı tək bir təchizat mənbəyindən və ya coğrafi cəhətdən tək bir bölgədən əldə etmək və outsorsing bu vəziyyətə digər nümunələrdir (Ellram L. və başqaları, 2020). Xərc yönümlü olan və bəzən düzgün həyata keçirilməyən bu tədbirlər təchizat zəncirlərində fasilələrin qarşısını almaq üçün lazım olan boşluğu əhəmiyyətli dərəcədə azaldıb və yüksək təsir səviyyələri ilə nəticələnib.

Təchizat zəncirlərində yaranan şokdan sonra sistematik tələb şokları yaşanmağa başladı. Bu dövrdə istehlakçılar məhdudiyət dövrləri üçün bəzi məhsulların ehtiyatını saxlamağa üstünlük verdilər. Bunun ən tipik nümunəsi istehlakçının özünü təhlükəsiz hiss etmə səyi əsasında tualet kağızına tələbatın artmasıdır. Bir neçə istisna olmaqla, artan tələb səbəbindən rəflərin boşaldılması böyük ölçüdə yenidən dolduruldu, lakin bu, yalnız tədarük zənciri menecerlərinin və logistika mütəxəssislərinin böyük səyləri ilə arxa planda mümkün olmuşdur.

Daha əvvəl yaşanan oxşar vəziyyətlərə görə qiymətləndirmələr aparılırsa, bu pandemiya dövründə də tələb şoku səbəbiylə xüsusilə təxirə salınmış məhsullara tələbatda azalma olduğunu söyləmək olar (Baldvin R. və Tomiura E., 2020). “Qamçı effekti” xüsusilə ara məhsul istehsalçılarına təsir edir və son məhsula tələbin azalması səbəbindən istehsalçılar ehtiyatları tükənənə qədər yenidən sifariş vermirlər. Təchizat zəncirində bu, son məhsul istehsalçısından əvvəl gələn müəssisələrdə tələb şokunun daha çox hiss edilməsinə səbəb oldu (Baldvin R. və Tomiura E., 2020).

Başqa bir fikrə görə, əvvəlcə “qamçı effekti” üçün əlverişli şərait yaradılsa da, fundamental sarsıntılar başa çatdıqdan sonra tələbin artmasının səbəbləri başa

düşüldükdən sonra qamçı effektinin tədarük zəncirlərinə o qədər də təsir etmədiyini görmək olar. Bir məhsul qıt olduqda, əvvəlki səviyyədəki təchizatçıların bu qıt resursdan daha çox istifadə etmək üçün tədarük ehtiyaclarını nə qədər artıracığını proqnozlaşdırmaq asan deyil. Buna görə də tələb dəyişikliyinə səbəblərini bilmək vacibdir. Qeyri-müəyyənlik gətirən bir çox dəyişən var, məsələn, restoranın bağlanması bazar alış-verişi səviyyəsinə təsirini müəyyən etmək çətinidir.

Logistika prosesi və logistika sektoru baxımından vəziyyətə nəzər salsaq, mövcud vəziyyət malların və insanların hərəkətinin pozulması, xidmətlərin dayandırılması, o cümlədən uçuşların və dəniz nəqliyyatının dayandırılması, karantin və ixrac məhdudiyyətlərinin uzadılması, sərhəd bağlanması, konteynerlərin, avadanlıqların və ərazinin əlçatanlığının azalması, limanların bağlanması ilə nəticələndi (OCHA, 2020). Məsələn, pandemiyanın ən pik aylarında Çin limanlarından çıxan gəmilərin sayı 20% azalmışdı. Le Havredəki (Fransa) liman fəaliyyəti 30% azalmışdı. İzolyasiya iqtisadiyyatının qüvvədə olduğu bu dövrdə müəyyən məhsullara daha çox ehtiyac var. Beləliklə, bu məhsulu istehsal edən müəssisələr və tədarük zəncirləri, məsələn, bəzi qida biznesləri, Amazon Web Services kimi bulud hesablamaları, Zoom Video Communications kimi video konfrans şirkətləri pandemiya əhəmiyyətli dərəcədə faydalanmışdılar. Bu dövrdə turizm, qida və içki, hava nəqliyyatı və neft ticarəti kimi sektorlar mənfi təsirlərə məruz qalmışdır.

Koronavirus pandemiyası hər bir sənayedə mal və xidmətlərə tələbi kökündən dəyişdirdi və qlobal təchizat zəncirlərinin zəifliyini və kövrəkliyini aşkara çıxardı. Müəssisələrin eyni zamanda gəlirliliyi təmin etməklə yanaşı, yeni görünürlük, çeviklik, səmərəlilik və son müştəri ilə yaxşı əlaqə səviyyəsinə nə qədər tez çata bilməsi və vəziyyətə nə qədər uyğunlaşa bilməsi də vacibdir. Növbəti mərhələdə görüləcək ehtiyat tədbirləri və işlər də bu çərçivədə prioritet məsələlərdən biridir. Daha mühüm problemlərdən biri də istehlakçıların və şirkətlərin nizamsız bazarlarda bazar anomaliyalarına səbəb olmasıdır. Pandemiya həm tələb, həm də təklif



şoklarına səbəb oldu. Məsələn, ölkəmizdə maskalara və gigiyena məhsullarına tələbatın artması ilə bağlı yaranan qeyri-real qiymətlərə görə dövlət müdaxilə edərək 6 aprel 2020-ci il tarixindən etibarən maskaların satışına məhdudiyyət qoyub və çoxlu sayda suallar yaranıb.

Digər tərəfdən, prosesin gətirdiyi mühüm inkişaflardan biri də istehlakçıların xüsusilə qida və gigiyena məhsulları ilə bağlı ehtiyat toplama meylinin artmasıdır. İsveçdə 10-19 mart 2020-ci il dövrünü əhatə edən araşdırmada istehlakçıların normal gözləniləndən çox ərzaq aldıkları üzə çıxıb. Demək olar ki, bu yüksək alışlar səbəbindən martın 16-da ehtiyatların tükənmə həddinə çatması məzənnənin daha da artmasının qarşısını alıb. Almaniyada 1242 iştirakçı üzərində aparılan araşdırmaya görə, iştirakçıların 14%-i pandemiya səbəbindən yüksək miqdarda davamlı qida (makaron, düyü, paxlalılar, konservlər və s.) ehtiyatı saxladıklarını bildirib. Çaxnaşmanın yayılması ilə istehlakçıların rəşional münasibətini itirməsi və ehtiyaclarından çoxunu almağa çalışması ehtiyatların daha tez tükənməsinə və beləliklə də bəzi insanların bu resurslara çıxışına mane ola bilər. İstehlakçıları ehtiyata sövq edən mühüm səbəblərdən biri də əşassız şayiələr və etibarsız mənbələrdən yayılan dezinformasiyalar, istehlakçının stress və qorxu səviyyəsini artırmasıdır.

Dünya İqtisadi Forumu (DİF) bildirib ki, təşkilatlar və təchizat zəncirləri təchizat zəncirlərində gələcək çətinliklərlə üzləşmək üçün yenidən dizayn edilməlidir. Məsələn, prioritet qısa müddətdə "istehsal və nəqliyyat" və "işçilər" olsa da, uzunmüddətli perspektivdə təchizat zəncirləri "rəqəmsal hazırlıq və məlumat mübadiləsi" üçün öz səlahiyyətlərini və strategiyalarını inkişaf etdirməli və həyata keçirməlidirlər (Alicke K., Barriball E., and Trautwein V., 2021). Bu da müəssisələrin və sənayələrin qlobal təchizat zənciri modellərini yenidən düşünməsinə və dəyişdirməsinə səbəb olacaq. Xüsusilə xammal, məhsul və ya bazarlar baxımından Çindən çox asılı olan bir çox təşkilat və təchizat zəncirləri üçün bu fikir doğru ola bilər.

Təchizat zənciri alimlərinin iştirakı ilə keçirilən "Effektiv Post COVID-19 Təchizat Zənciri üçün Fəaliyyət Gündəliyi" forumunda bu dövrdə təchizatçıların dəstəklənməsinin zəruriliyi vurğulanıb. Bu təchizatçıların pandemiya şəraitinin normallaşdığı zaman hələ də mövcud olması, yəni, bu dövrdən daha az zərərli çıxmaları bu dəstəkdən asılıdır. Bu, xüsusilə kiçik biznes üçün vacibdir. KOB-a əsaslanan təchizat zəncirləri, sənayelər və ölkələr şoklara daha az davamlı ola bilər. Məsələn, İtaliya və Yaponiya kiçik biznesin yüksək konsentrasiyası olan ölkələrdir. Yerli hesabatlara görə, iri müəssisələrin 70%-i tam gücündə işləməyə davam etdiyi halda , kiçik və orta müəssisələrdə bu nisbət 43% olaraq qaldı (<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/covid-19-managingsupply-chain-risk-and-disruption.html>, 2020).

Pərakəndə tədarük zəncirlərində müəyyən məhsullarda fasilələr və boş rəflərin doldurulması təchizatçılarla sıx işləməyi tələb edir. Yüksək tələbatlı məhsulların tədarükünün davam etdirilməsini təmin etmək üçün əsas təchizatçılarla gündəlik əlaqə saxlanılmalıdır. Bu dövrdə çox zəruri olmayan məhsullar üçün vaxtında və düzgün çatdırılma gözləməsi azaldıla bilər və ya məhsul çeşidini azaltmaqla proses sadələşdirilə bilər. Bu vəziyyətin öyrətdiyi başqa bir mövzu təchizatçıların qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. Gələcəkdə təchizatçının qiymətləndirilməsi və sertifikatlaşdırılması yanaşması fərqli şəkildə hazırlanmalı və həyata keçirilməlidir. Məsələn, xərc və keyfiyyət yönümlü auditlər risk və çeviklik ölçülərinə doğru dəyişə bilər.

Təchizat zəncirində alternativ və əvvəlki təchizatçılarla görünmə çox vacibdir, çünki bu, birinci səviyyəli təchizatçının sifariş yerinə yetirmə sürətinə təsir edəcəkdir. Buna görə də, müəssisələr geniş təchizat zəncirlərindən xəbərdar olmalıdırlar. Yəni, müəssisələr əsas təchizatçılarla yanaşı, öz təchizatçılarını, hətta ikinci səviyyəli təchizatçıları da müəyyən etməlidirlər. Məsələn, eyni coğrafi bölgədə yerləşən təchizatçılar bu prosesdə olduğu kimi böhran vəziyyətindən oxşar şəkildə təsirlənə bilər. Belə bir vəziyyətdən biznesin necə və nə vaxt təsirlənəcəyini anlamaq üçün tədarük zənciri xəritələrini çəkmək məntiqli ola bilər (Choi T.Yvə

başqaları, 2020). Təchizat zənciri xəritəsində qabaqcıl təchizatçıların ehtiyat səviyyəsi, istehsal və göndərmə cədvəli kimi məlumatlara daxil olmaq, əsas təchizatçının məhsulunun gec göndərilmə vəziyyətini proqnozlaşdırma və həll yolu yarada bilər.

Dünya İqtisadi Forumuna görə, istehsal çevikliyi strategiyalarından və alternativ təchizat mənbələrindən istifadə bərpa dövründə prosesi sürətləndirəcək (Queiroz M.M. və başqaları, 2020). Əsas girişlərdə birdən çox tədarük mənbəyinə malik olan müəssisələrin cəld hərəkət etmələri və ikincil təchizatçı əlaqələri yaratmaları, ehtiyat və potensial tənzimləmələri etmələri də vacibdir. Çindən kənarında alternativ təchizat mənbəyi kimi istifadə edilən müəssisələr coğrafi olaraq Meksika, Braziliya, Hindistan və Çilidə yerləşir.

Bu dövrdə ənənəvi yanaşmadan kənara çıxmaq, təchizat və istehsal üçün yeni nəzarət siyasətləri və yeni performans tədbirləri yaratmaq lazımdır (Queiroz M.M. və başqaları, 2020). Son illər ərzində müəssisələr tədarük zəncirində ehtiyatları azaltmağa meylli olmuşdurlar. Bunun səbəbi pul axınını sürətləndirmək və aktivlərin likvidliyini qorumaq kimi izah olunurdu. Bu səbəbdən də bir çox müəssisənin COVID-19 hadisəsindəki kimi böyük bir tədarükün kəsilməsini qarşılamaq üçün kifayət qədər ehtiyatı yoxdur. Tarixi məlumatlara əsaslanan təhlükəsizlik ehtiyatının müəyyən edilməsi parametrləri tələb və təklifdə dəyişkənliyin çox yüksək olacağı yaxın gələcək üçün uyğun deyil. Bəzi müəssisələr alternativ təchizatçılardan əlavə təhlükəsizlik ehtiyatı ala bilmişlər. Bununla belə, bütün müəssisələr tədarük bazası riski, pul vəsaitlərinin hərəkəti, tez xarab olma kimi bir çox mümkün amilləri tədarükün kəsilməsini idarə edə biləcək şəkildə tarazlaşdırmaqla ehtiyat strategiyalarını yenidən qurmalıdırlar. Ləzin zəncir boyunca inventar proqnozlaşdırmağa çalışmaq istehsal dövrünün düzgün yerinə yetirilməməsinə səbəb ola bilər. Təchizat zəncirində ehtiyat balanssızlıqları baş verəcəyi üçün tələb və təklif dəyişkənliyinə qarşı tamponlar dinamik ssenarilərə uyğun müəyyən edilməlidir (Deloitte, 2020).

Bir çox məhsulda istehsalı üçün xammal olmadıqda, hansı məhsulların istehsal olunacağına qərar verilməlidir. Ehtiyatların mövcudluğu, tələb dəyişiklikləri və istehsal qabiliyyəti kimi amillər nəzərə alındıqda, mümkün tələb və təklif kəsilməsində hansı məhsulların istehsal olunacağı cədvəli sürətlə yenilənməlidir və müəssisənin istehsal fəaliyyətinin dayanmasının qarşısı alınmalıdır. Son müştərinin tələb məlumatlarına çatmağa çalışmaq və bunu təmin etmək üçün istehsal etmək bu dövrün təsirli tədbirlərindən biridir. Bu dövrdə bir çox pərakəndə satış müəssisələri bağlandı və istehlakçıların alışları azaldı. Bu azalma dəbdəbəli mallar üçün də keçərlidir. Müvafiq olaraq, tələb olunan tədarük satış və əməliyyat planlarını nəzərdən keçirməklə və tələb siqnallarını tutmaqla müəyyən edilə bilər.

Qlobal pandemiya şəraitində təchizat zəncirinin qorunması üçün edilməli olan əsas şeylərdən biri də logistika potensialını müəyyən etmək və onu təhlükəsiz saxlamaq və mümkünə daşıma növü üzrə çeviklik təmin etməkdir (Alicke K. və başqaları, 2020). Hava nəqliyyatının tutumu və sürücü ilə bağlı problemlər kimi səbəblərə görə normal dövrlərlə müqayisədə daha çox dayanma və gecikmə ola bilər. Buna görə də, müəssisələrə logistika üzrə tərəfdaşları ilə sıx əməkdaşlıq etmələri, məhdudlaşdırılan ərazilər üçün alternativ marşrutlar hazırlamaları və beləliklə, onların logistik imkanlarını təhlükəsiz saxlamaları tövsiyə olunur (Deloitte, 2020). Bu dövrdə pərakəndə sənayedə logistika prosesinin çevikliyi hər zamankından daha vacibdir. Yüksək tələbatlı məhsullar üçün daha çox daşınma qabiliyyətinin təmin edilməsi, birbaşa tədarükçülərdən mağazalara göndərilməsi, digər kiçik mağazaları dəstəkləmək üçün strateji mağazaların təşkili, alternativ və yeni çatdırılma üsullarından istifadə kimi tədbirlərlə logistika şəbəkəsi yeni vəziyyətə uyğunlaşdırıla bilər.

Satış nöqtələrində yüksək tələbat olan məhsullar üçün satınalma planları, ehtiyat nöqtələri və işçilərin iş bölgüsü nəzərdən keçirilməlidir. Xüsusilə, bu məhsulların rəf yerini yenidən tənzimləmək və bu məhsulların davamlılığı üçün tədarükçülərlə yaxından işləmək, ehtiyatın doldurulması və ehtiyatın

bölüşdürülməsi üçün yeni alqoritmlərin işlənilib hazırlanması və işçilərə məhsuldarlığı təmin etmək üçün çarpaz təlimlərin keçirilməsi məqsədəuyğun ola bilər. Eynilə, mağaza satışından onlayn satışa keçidin sıx olduğu sektorlarda vəzifə dəyişikliyi və işçilər üçün lazımi təlimlər keçirilə bilər. Onlayn satışa əsaslanan satılma planlarını nəzərdən keçirmək gələcəkdə tələbin artması ehtimalına görə də mənalı ola bilər.

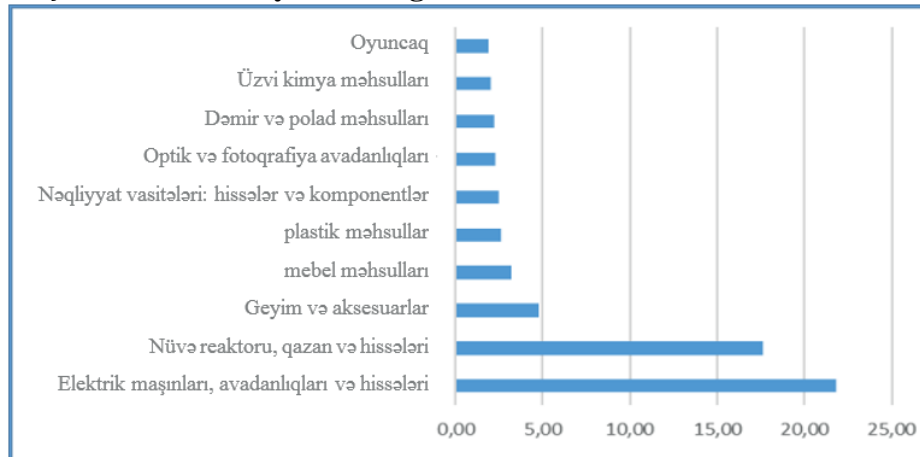
İstehlakçı davranışı, gözləntiləri və təchizatçılara yanaşma kimi bir çox amil dəyişdiyi üçün post-koronavirus dünyasında biznes modelləri də yenidən formalaşacaq. Proses və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi də eyni şəkildə dəyişməlidir, məsələn, dəyər əsasında balans hesabatı tələbinə yenidən baxılmalıdır. Qiymətləndirmə üçün “dəyər” təkcə qısamüddətli qazanc və xərcə bağlı deyil; risk, xarici vəziyyətlərə qarşı həssaslıq (zəiflik) və çeviklik kimi daha geniş tərifləri də daxil etməlidir. Təchizat zəncirinin kövrəkliyini azaltmaq üçün xərclərə əsaslanan strategiyaları yenidən nəzərdən keçirmək, dəyərlərə və nəticələrə diqqət yetirmək lazımdır.

Bir çox ölkələrin və sektorların bu vəziyyətdən fərqli şəkildə təsirlənəcəyini proqnozlaşdırmaq olar. Məsələn, kənd təsərrüfatı tədarük zəncirlərində, xüsusən də işçi qüvvəsi tələb edən məhsullarda təchizat tərəfində işçi çatışmazlığı qida məhsullarının istehsalını və emalını azaldır, nəqliyyat prosesində karantin tədbirləri isə fermerlərin bazarlara çıxışını çətinləşdirir. Sərhədlərin bağlanması, idxal/ixrac və liman məhdudiyyətləri, azaldılmış kommersiya aviasiya və gəmiçilik əməliyyatları və ölkələr arasında hərəkət məhdudiyyətləri qida, yanacaq və digər əsas ehtiyacların mövcudluğuna birbaşa təsir edir. Təzə qida tədarük zəncirləri üçün daşınma marşrutlarına qoyulan məhdudiyyətlər qidanın daha çox xarab olmasına və itkisinə, tullantılara və qiymət dəyişikliklərinə səbəb ola bilər (OCHA, 2020). Bu problemlərin bəziləri yaxın gələcəkdə də davam edəcək və bir çox gəmiçilik şirkəti, daşıma xətləri və hava yolları biznesin tənəzzülündən xilas ola bilməyəcək. Texnologiyadan istifadənin artması müxtəlif sektorları inkişaf etdirəcək. Video

konfranslar və işgüzar səyahət əvəzinə evdən işləmək, onlayn ticarət və evə çatdırılma, onlayn təhsil, vebinarlar, dostlar və ailə ilə onlayn əyləncələr və video konfranslar, onlayn muzeylərə və sərgilərə baş çəkmək kimi bir çox sürətli dəyişiklikləri qeyd etmək olar. Əlaqəli sektorların böyüyəcəyi proqnozlaşdırıla bilər.

İstehsaldakı fasilələrin birbaşa nəticəsi ixracın azalması oldu. Ümumdünya Ticarət Təşkilatı (ÜST) pandemiyanın beynəlxalq iqtisadi fəaliyyətlərə mənfi təsirindən asılı olaraq 2020-ci ildə dünya ticarətində daralmanın 13% - 32% arasında olacağını proqnozlaşdırır. Ticarətdə bu daralmanın mürəkkəb istehsal zənciri əlaqələri olan elektronika və avtomobil məhsulları üçün daha böyük olacağı gözlənilir (WTO, 2020). Şəkil 1-də pandemiya əvvəlindən ən çox təsirlənən regionlardan ixrac edilən ilk 10 məhsulu göstərir. Bu məhsullar ümumi ixrac məhsullarının təxminən 60%-ni təşkil edir. Məhsullar təfərrüatı ilə araşdırıldığında beynəlxalq tədarükünün sıx olduğu elektrik maşın, avadanlıq və hissələrin birinci yerdə olduğu görə bilərik:

**Şəkil 1. Pandemiya olan regionlarda ixrac edilən ilk 10 məhsul**



**Mənbə:** Dun & Bradstreet, (2020). "Business impact of the coronavirus: business and supply chain analysis due to the coronavirus outbreak".

<https://www.brighttalk.com/webcast/13997/389402>, (giriş tarixi 20.02.22).

COVID-19 böhranı tədarük zəncirlərini ön plana çıxardı. Keçən il ərzində təchizat zəncirinin liderləri pandemiyanın çağırışlarına cavab olaraq qəti addımlar atdılar: yeni iş üsullarına effektiv şəkildə uyğunlaşmaq, inventarları artırmaq, rəqəmsal və risklərin idarə edilməsi imkanlarını artırmaq. Lakin bu irəliləyişə baxmayaraq, digər son hadisələr göstərdi ki, təchizat zəncirləri zərbələrə və fasilələrə qarşı həssas olaraq qalır və bir çox sənayelər hazırda təchizat çatışmazlığı

və logistik imkan məhdudiyyətlərini aradan qaldırmaq üçün mübarizə aparır. Bir çox sənaye sahələrində rəqəmsal təchizat zənciri texnologiyalarına investisiyaların sürətinin yavaşladığını göstərən əlamətlər var. İstedadlar arasında boşluqlar həmişəkindən daha genişdir, hərtərəfli şəffaflyq hələ də çətindir və daha lokallaşdırılmış, çevik təchizat zənciri strukturlarına doğru irəliləyiş gözləniləndən daha yavaş olmuşdur.

Önümüzdəki aylar təchizat zəncirinin liderləri üçün kritik ola bilər. Bəzi şirkətlər tədarük zəncirinin izlərini uyğunlaşdırmaq, texnologiyalarını modernləşdirmək və imkanlarını artırmaq üçün qətiyyətli tədbirlərlə pandemiya zamanı əldə etdikləri sürəti gücləndirəcəklər. Digərləri köhnə iş üsullarına qayıdaraq, onları daha çevik rəqibləri ilə xərc və ya xidmət baxımından rəqabət aparmağa məcbur edə bilər və yenə də onları sarsıntılara və pozulmalara qarşı həssas ola bilər (<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recoveryin-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future>, 2021).

Təchizat zəncirləri cəlb olunan çoxlu sayda qarşılıqlı əlaqələrə görə olduqca mürəkkəbdir, lakin onların düzgün idarə olunması biznesin rəqabət qabiliyyəti üçün çox vacibdir. Təchizat zəncirlərinin bir-biri ilə əlaqəli və qlobal təbiəti həm də riskə açıq, çoxlu uğursuzluq nöqtələri olan və fasilələrin və gecikmələrin aradan qaldırılmasında daha çox səhvə yol verən bir quruluşa səbəb olur. COVID-19 artıq səhvlərdən təsirlənən bu struktura qlobal miqyasda ziyan vurub.

COVID-19, bütün tədarük zəncirlərinə geniş şəkildə təsir edən yaxın tarixdə ən böyük hadisə olaraq görülə bilər. Bildirilir ki, normal vəziyyətə qayıdış genişmiqyaslı qlobal bərpa ilə mümkün ola bilər (Deloitte, 2020). Normallaşma hər bir region və ölkə üçün fərqli vaxtlarda başlayacaq, fərqli sürətlə irəliləyiş olacaq və qlobal təchizat zəncirləri yalnız iştirak edən bütün əsas oyunçuların normallaşması nəticəsində bərpa olunacaq. COVID-19 və onun təsiri bir müddət davam edəcək və əlavə olaraq, bu böhrandan yaxşı çıxmış və sağalmış təşkilatlar və təchizat zəncirləri öyrəndikləri və həyata keçirdikləri strategiyalarla gələcək iqtisadi böhranlara və şoklara hazır olacaqlar.

## **2.2. Koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələrində təchizat və satılmanın strateji idarə edilməsinin müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyinə təsir imkanlarının təhlili, dünya praktikasından nümunələr**

Koronavirus pandemiyası dövründə baş verən qlobal böhranın təsirləri müəssisələrə, işçilərə, müştərilərə, bütün maraqlı tərəflərə və ətraf mühitə müxtəlif şəkildə təsir edir. Covid-19 səbəbiylə 11 Mart 2020-ci il tarixində pandemiya (qlobal epidemiya) elan edilməsi ilə mühüm böhran mühiti meydana gəldi. Getdikcə həyatımıza təsir edən bu böhran sosial-iqtisadi təsirləri ilə işçilərə və müəssisələrə mənfi təsirlərini davam etdirir. Pandemiya istehlakçıların münasibət və davranışlarına təsir göstərir. Virusun insan sağlamlığına təsiri ilə yanaşı, bir çox fabrikdə istehsal fəaliyyəti dayandırıldı. Əyləncə mərkəzləri, ticarət mərkəzləri, restoranlar və gözəllik mərkəzləri kimi bir çox iş yeri bağlandı. Bütün bunların nəticəsində istehlak xərcləri, investisiyalar və beynəlxalq ticarət kimi bir çox sahə təsirləndi. Ümumi təsir baxımından daha çox istehsal, təchizat və satılma sektorlarına təsir edən pandemiya, müxtəlif vəziyyətlərdə pərakəndə sektorda da fərqli təsirlərə səbəb oldu. Müasir rəqabət şəraitində şirkətlərin sağ qalması üçün yüksək performanslı korporativ idarəetmə təcrübələri tələb olunur. Effektiv korporativ idarəetmənin olması o halda mümkündür ki, idarə heyətinin üzvləri, işçilər, maraqlı tərəflər, bir sözlə şirkətin daxili üzvləri və xarici müştəriləri şirkətin strategiyalarını qəbul etsinlər. Beləliklə, şirkətlər bazardakı fürsətləri və təhlükələri tez bir zamanda qabaqcadan görə bilir və rəqabət üstünlüyü əldə edə bilirlər. Korporativ idarəetmə şirkətlərin təchizat və satılma sistemlərinin iqtisadi, siyasi, kəmərinin tibbi böhranlara qarşı müqavimət gücünü artırır.

Təchizat və satılmanın strateji idarəedilməsi kimi müasir marketinq yanaşması ilə müştərilər şirkətlərin diqqət mərkəzindədir. Başqa sözlə, şirkətlər müştərilərin istək və ehtiyaclarını nəzərə alaraq hərəkət edir və beləliklə də davamlı olurlar. Xüsusilə bu gün müştəri meyllərinə baxdığımızda müştərilərin sosial



baxımdan daha həssas olduğu görülür. Demək olar ki, bu vəziyyət şirkətlərin təkcə qanuni öhdəlikləri deyil, həm də bəzi sosial öhdəliklərinin olması ilə bağlı şüurunu da formalaşdırır. Bu yolla şirkətlər müştərilərin diqqətini cəlb edir və cəmiyyətdə qarşıya çıxan problemlərə həssas yanaşması nəticəsində müştərilərlə uzunmüddətli münasibətlərə nail ola bilirlər. Sosial problemlərlə mübarizə aparan və insan şərtlərinə diqqət yetirən şirkətlər korporativ sosial məsuliyyət hissində malikdirlər, eyni zamanda marka şüurunun artması, imicinin inkişafı və təkmilləşdirilməsi ilə bazarda rəqabət üstünlükləri əldə edə bilirlər. İstehsal müəssisələrində təchizat və satınalmanın strateji idarə edilməsini, əlbəttə ki, sosial məsələlər nəzərə alınmadan mümkün deyil.

Bu o deməkdir ki, korporativ idarəetməyə sahib olan müəssisələr digər rəqiblərinə qarşı daha rəqabətqabiliyyətli olurlar və müəyyən etdiyi strategiyalar müəssisələrin fəaliyyətində hər zaman yol göstərə bilir. Bu gün dünya mühüm pandemiya prosesini yaşayır. Sözügedən proses icmalardakı insanların sağlamlığına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Bu da öz növbəsində, gündəlik həyat şəraitinə və istehlakçı davranışına da təsir göstərir. Xüsusilə belə şərtlər yarandıqda cəmiyyətdəki şirkətlərdən bu şərtlərə cavab vermək üçün çevik idarəetmə proseslərini nəzərdən keçirmələri və sosial məsuliyyət çərçivəsində funksiyaları prioritetləşdirmələri gözlənilir. Müəssisələrdə təchizat və satınalmanın strateji idarə edilməsinin, biznes proseslərin, satınalma prosedurlarının önəmi bu yerdə ortaya çıxır.

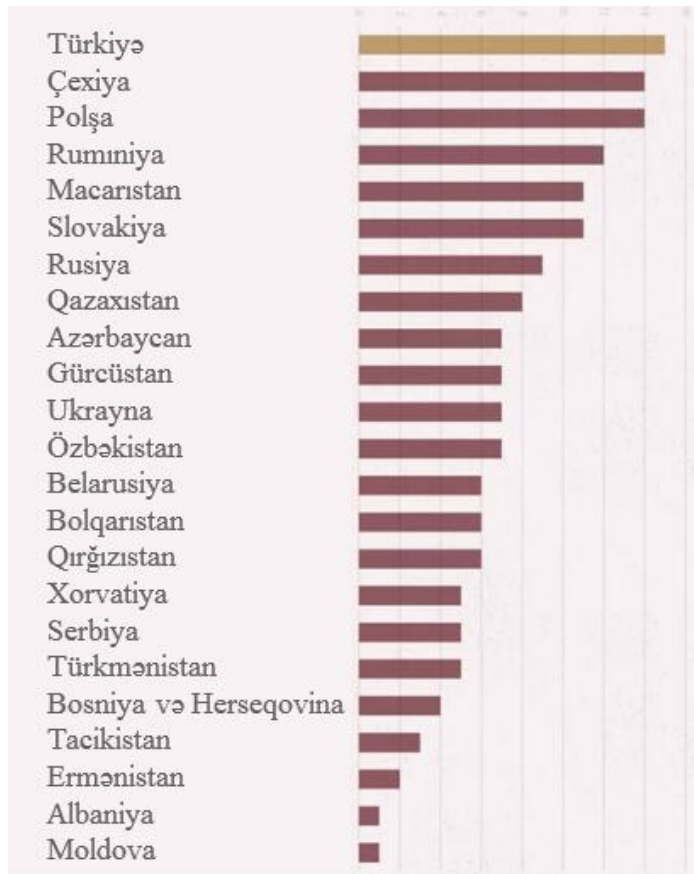
Koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələrində ölkələr ərzaq itkisini və israfını azaltmaq üçün logistik strategiyalar hazırlamaladırlar (əsasən tez xarab olan kənd təsərrüfatı məhsulları), hamı üçün, xüsusən də ən həssas təbəqə üçün yol blokları, nəqliyyat məhdudiyyətləri və sosial uzaqlaşdırma tədbirləri nəticəsində adekvat təchizatı təmin etməlidirlər. Qida sektorundakı işçilər işin xüsusiyyətinə görə evdən işləyə bilmirlər və virtual qarşılıqlı əlaqə mövcud formada sektora həll yolu ola bilməz. Qida sənayesində çalışan insanların COVID-19 virusuna

yoluxmamasını və ya daşıyıcısı olmamasını təmin etmək də vacibdir, çünki belə bir böhran davamlı və təhlükəsiz qida təchizatını təhdid edə bilər. Məsuliyyət qida sənayesində çalışan bütün maraqlı tərəflərin üzərinə düşür ki, nəinki davamlı və təhlükəsiz qida təminatının saxlanması öz töhfələrini genişləndirsinlər, həm də situasiya anomaliyalarına qarşı davamlı sistemlər hazırlayıb quraşırsınlar. Belə ki, müəssisədə təchizat və satınalmanın başlıca strateji hədəflərindən biri də məhsulların (qida, ərzaq, içki) təhlükəsizliyidir.

Ölkələr koronavirus pandemiyasına qarşı tədbirlər gördükcə, hökumətlər ərzaq təchizatına təsirini və qlobal ticarət və ərzaq təhlükəsizliyinə gözlənilməz nəticələri minimuma endirməlidir. Qida istehsalı qlobal xarakter daşıyır, buna görə də tədarük zəncirlərinin pozulması bütün dünyada ərzaq təhlükəsizliyini təhdid edəcəkdir.

Beynəlxalq reyting agentliyi Fitch Ratings-in təhlilinə əsasən, Avropada tədarük zəncirindəki dəyişiklikdən ən çox qazanan ölkə Türkiyədir. Türkiyədən sonra Çexiya, Polşa və Rumıniyadır. Son zamanlar qida, dərman, mebel, elektronika və qablaşdırma kimi sahələrdə fəaliyyət göstərən bir çox beynəlxalq şirkət güclü logistika infrastrukturunu və sənaye potensialına malik Türkiyə üçün yeni investisiya planlarını açıqlamışdır. Qlobal təchizat zəncirinin istehsal keyfiyyəti və logistika imkanlarına görə Asiyadan və xüsusilə Çindən asılı bir şəbəkədən Türkiyəyə üz tutması bu sahədə Türkiyəyə investisiyaların artacağı gözləntisini də özü ilə gətirib. AR-da isə bu beynəlxalq reyting göstəricisinə əsasən, Avropada ilk 10-luğa daxil olaraq, 9-cu yerdədir. Avropadakı tədarük zəncirindəki dəyişiklikdən ən çox qazanc əldə edəcək ölkələr aşağıdakı şəkildə verilmişdir:

**Şəkil 2: Fitch Ratings-ə görə, Avropadakı tədarük zəncirindəki dəyişiklikdən ən çox qazanc əldə edəcək ölkələr**



**Mənbə:** Hürriyyət, (14 Oktyabr 2021), <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiye-kuresel-tedarik-zincirinin-yeni-merkez-ussu-olma-yolunda-41917251> ( giriş tarixi 20.02.2022).

Səhiyyə sektoru xidmət sektorunda payı durmadan artan insanın həyatının davamlılığı üçün vacib olan bir sektordur. Artan rəqabətlə səhiyyə müəssisələri xidmət keyfiyyəti baxımından rəqibləri ilə rəqabət aparır. Xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsi daha yüksək xərclərə səbəb ola bilər. Xərcləri azaltmaqla xidmət keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, düzgün planlaşdırma ilə yaradılmış təchizat zənciri prosesini tələb edəcəkdir. Təchizat zənciri, ehtiyatların idarə edilməsi və materialların idarə edilməsi kimi mövzularda səhiyyə qurumlarına məlumat verir. Düzgün planlaşdırılan təchizat zənciri xidmətin çatdırılması prosesində faydalar yaradacaq (Biçer İ. və Ömürgönülşen M., 2019: s.613).

Dünya praktikasında müəssisələrin tədarük zəncirlərində sifariş formaları tədqiq edildikdə, dəyişkənlik əsasən sifariş kəmiyyətlərində yuxarı axına doğru artır. Dəyişkənliyin bu artması qamçı effekti adlanır. Müştəri tələbindəki ən kiçik dəyişiklik bütün təchizat zəncirinə təsir edir. Zəncirin hər bir üzvü tələbin

dəyişməsinə aşağıdakı üzvdən daha çox hiss edir. Zəncirin altındakı pərakəndə satıcılar üçün tələb dəyişikliyi çatdırılma müddəti baxımından vacibdir. Qamçı təsirinə səbəb olan tələb dalğalanmalarının azaldılması çatdırılma müddətini də qısaltır. İlk olaraq qamçı anlayışının istifadə olunduğu araşdırmada qamçı effekti təkcə bütün təchizat zəncirində tələb dəyişkənliyinin artması deyil, həm də informasiya strukturunun korlanması faktoru kimi göstərilib. Qamçı təsiri tədarük zəncirinə aid mühüm performans göstəricilərindən biri kimi qəbul edilir. İstehsalçılar çatdırılma vaxtı kimi müxtəlif amillərdən istifadə edərək qamçı effektinə necə nəzarət etməyi planlaşdırmalıdır.

Dünya praktikasında satınalmanın strateji idarə edilməsi nümunələrindən biri də Procter & Gamble (P&G) şirkətinə məxsusdur. Belə ki, qamçı effekti ilk dəfə Procter & Gamble (P&G) şirkətinin logistika menecerləri tərəfindən ən çox satılan məhsullardan biri olan uşaq bezlərinin satışlarının nəzərdən keçirilməsində istifadə edilmişdir. Təhlil nəticəsində pərakəndə satıcıda tələb çox dəyişməsə də, pərakəndə satıcıdan topdan və təchizatçıya olan tələb dalğalanmalarının daha böyük olduğu görüldü. Təchizat zəncirində yuxarıya doğru hərəkət etdikcə tələb sifariş dəyişkənliyi artmışdır. P&G bu fenomeni qamçı effekti adlandırdı (Çalipınar H. və Özkara Z.U., 2014: s.519).

Qamçı effektinin təsirini azaltmaq üçün bir neçə üsul var. Bu təkmilləşdirmələrə sifariş müddətinin qısaltılması, yenidən sifariş prosedurlarının nəzərdən keçirilməsi, qiymət dəyişkənliyinin məhdudlaşdırılması, planlaşdırma və performansın ölçülməsinin inteqrasiyası daxildir.

Koronavirus epidemiyasının yayılmasını azaltmaq üçün istifadə edilən sosial uzaqlaşdırma tədbirlərinin makroiqtisadi təsirləri xidmətlərin, otellərin və restoranların, turizmin, istehsalatın və pərakəndə satışın böyük bir hissəsinə dərinlən təsir etdi. Bu, beynəlxalq qiymət müharibəsi, səyahət və immiqrasiya ilə bağlı ağır beynəlxalq məhdudiyyətlər ilə birlikdə bütövlükdə qlobal iqtisadiyyata dərinlən təsir etdi (Gray R.S., 2020: s.240).

Bəzi sektorlarda tələbin azaldığı, digər tələb sektorlarının isə regionlar üzrə zəifləmə və güclənmə dəyişikliyi ilə gücləndiyi unikal bir qamçı effekti mövcuddur. Supermarketlər, apteklər və banklardan başqa pərakəndə satıcılar məhsul və ya xidmətlərinə tələbatda kəskin azalma ilə üzləşirlər. Bu sektorlardakı istehlakçılar topdansaşıçılardan, topdansaşıçılar istehsalçılardan daha az, istehsalçılar isə təchizatçılarından daha az sifariş verirlər.

Bu prosesdə həssas tədarük zənciri strukturuna və strateji idarəetməsinə sahib olan müəssisələr korona virusundan minimal şəkildə təsirləndi. Cavab verən təchizat zəncirləri müştərilərin dəyişən ehtiyaclarına çevik olan tədarük zəncirləridir. Həssas olmaq üçün müəssisələr müştərilərin xüsusi ehtiyaclarını ödəmək üçün fərdi sifariş və kütləvi fərdiləşdirmə proseslərindən istifadə edir. Bu müddətdə internetdən istifadə müştəri ehtiyacları, sifariş məlumatlarının ötürülməsi və məhsulun təsdiqi üçün vacibdir.

Təchizat və satınalma proqramları, həmçinin, şirkətlərə rəqabət üstünlüyü əldə etməyə kömək edir. Bu gün şirkətlərin təchizat və satınalma proqramlarına daha ciddi yanaşmasının səbəbi təkcə biznesin uğur qazanması və strateji üstünlük əldə etməsi deyil; həm də şirkətlərdəki insanların bu məsələyə əhəmiyyət verməsi ilə bağlıdır. Maraqlı tərəflər korporativ sosial məsuliyyəti həyata keçirən bir şirkətlə əlaqələndirilsə, onlar sosial dəyər qazanır və beləliklə, şirkətlə əlaqələrini gücləndirilir. Bundan əlavə, şirkətlər tərəfindən həyata keçirilən korporativ satınalma fəaliyyətlərinin və istehlak mənfəətinin yaxşı bir məqsəd üçün paylaşıldığına inandığı üçün bu, müştərilər üçün altruistik dəyər yaradır. Müsbət korporativ sosial məsuliyyət qiymətləndirməsi olan şirkətlərin müştəri sədaqətinə səbəb olan müştəri etibarına sahib olduğu iddia edilir.

Korporativ sosial məsuliyyətin mühüm fenomenə çevrilməsinə səbəb olan bir çox amillər olsa da, bu amillərdən bəziləri aşağıda verilmişdir:

- Müştərilərə qarşı mənfi davranış,

- Müəssisənin yerləşdiyi təchizat zənciri; insanlar inkişaf etməkdə olan ölkələrdəki insanlarla, xüsusən də uşaq əməyi və pis iş şəraiti olan iş yerlərindən narahatdırlar
- İşçilərə qarşı ədalətsiz rəftar,
- İnstitusional fəaliyyətin nəticələrinə və ətraf mühitə məhəl qoymamaq,
- İqlim dəyişikliyi,

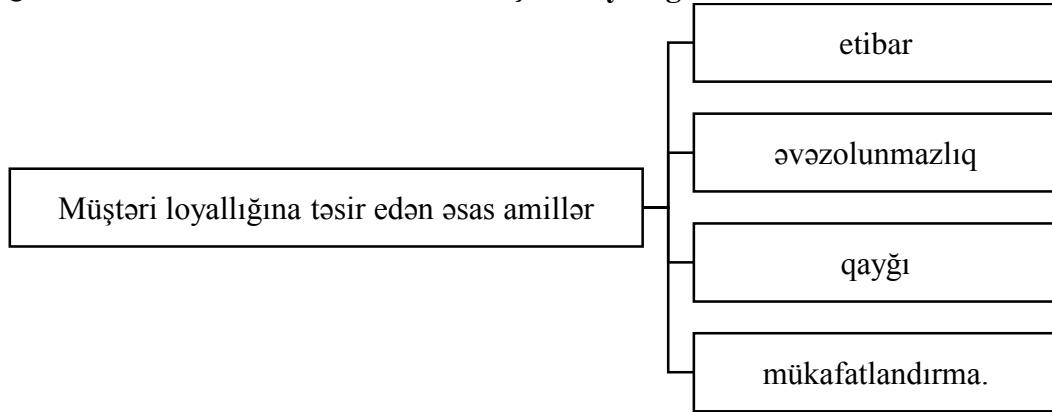
Koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələrinin fonunda iqtisadiyyatın bütün sahələrində global səviyyədə dəyişikliklər yaşanır. Müəssisələrin, müştərilərin və bütün maraqlı tərəflərin təsirləndiyi bu prosesi idarə etmək bizneslər üçün kritik uğur faktoruna çevrildi. Uzun müddətdir həyatımızın bir parçası olduğu düşünülməyən pandemiya prosesi istehlakçı davranışlarına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir.

Bu kontekstdə getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edən texnoloji inkişaf və istehlakçı davranışları ilə inkişaf edən təchizat və marketinq elmi, rəqabət aparma və varlığını davam etdirmə prosesində getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir. İstehlakçı davranışını başa düşmək və idarə etmək biznes üçün kritik uğur faktorlarından birinə çevrilmişdir. Müştəriyönümlü istehsala daha çox üstünlük verildiyi müasir marketinq prosesində istehlakçı davranışı mühüm məlumat mənbəyi kimi digər giriş amilləri arasında əhəmiyyətini artırır. İstehlakçıların üstünlükləri və qərar vermə proseslərinə bir çox dinamik amillər təsir edir. İnformasiya əsrinin müsbət və mənfi təsirləri birbaşa və dolayısı ilə istehlakçıların münasibət və davranışlarına təsir edir. İstehlakçı rəftar və davranışlarına diqqət yetirməklə idarə oluna bilən istehsal, təchizat və satınalma prosesləri daha uğurlu ola bilər. İstehlakçı davranışına laqeyd yanaşan müəssisələrin digərlərindən fərqli olaraq istənilən rəqabət qabiliyyətinə nail olmaq ehtimalı azdır.

Müştəri qruplarının biznesə və ya brendə sadıqlığını artırması və rəqiblərinə baxmayaraq biznesə üstünlük verməsi mühüm rəqabət üstünlüyüdür. Təchizat strategiyasının vaxtında və düzgün qurulması ilə belə rəqabət üstünlüyü qazanmaq

memkün ola bilər. Çünki müəssisələr üçün yeni müştərilərin tapılmasının dəyəri mövcud müştərilərin saxlanması xərclərindən yüksəkdir. Buna görə də müştərilərin loyallığının təmin edilməsi bizneslər üçün çox vacibdir. Müştəri loyallığına təsir edən dörd əsas amil bunlardır;

**Qrafik 5: İstehsal müəssisələrində müştəri loyallığına təsir edən dörd əsas amil**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir.

Bu amillərlə yanaşı, müştəri loyallığı prosesinə təsir edən digər amilləri aşağıdakı kimi bölmək olar;

- korporativ imic,
- müştəri gözləntiləri,
- dəyişdirmə dəyəri,
- xidmət keyfiyyəti,
- müştəri məmnuniyyəti,
- müştəri şikayətlərinin idarə edilməsi və qiymətdir.

Müştəri məmnuniyyəti müştərinin istək və ehtiyacları qarşılandıqda və ya aşılındığında baş verir. Başqa sözlə, müəssisənin istehsal etdiyi məhsul və ya xidmətlərin performansını müştərinin gözlədiyi və ya qavrayışından aşağı olarsa, müştəri narazılığı yaranır. Bununla belə, əgər müştərilərin tələb və gözləntiləri onların qavrayışlarına cavab verirsə və ya üstələyirsə, məmnunluq yaranır. İstehsal, təchizat, marketinq və satış kimi satışdan sonrakı proseslərin də uzunmüddətli təchizat zəncirinə böyük təsiri var.

Koronavirusun yayılması və bununla bağlı qlobal pandemiya cəmiyyətə mal və xidmətlərin təhlükəsiz şəkildə təmin edilməsində tədarük zəncirlərinin əsas rolunu açıq şəkildə nümayiş etdirdi. Bu vəziyyət təchizat zəncirlərinin idarə edilməsində çevikliyi ortaya qoydu (Ivanov D., 2020: s.4). Virusun istehsal sektorunda qamçı effekti yaratdığı aydındır. Bu qıtlıq vəziyyətinə səbəb olan, istehlakçı tələbindəki kiçik bir dəyişiklik tədarük zəncirində əhəmiyyətli dərəcədə daha böyük tələb şoklarına səbəb olan qamçı effektidir.

Koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələri rəqiblərinə qarşı ayaqda qalmaq üçün təchizat, satınalma, xərc, gəlirlilik, keyfiyyət, müştəri məmnuniyyəti və səmərəlilik kimi məsələlərə önəm verirlər. Amma bunlar kifayət deyil, müəssisələr fəaliyyət göstərdikləri təchizat zəncirinin hər bir üzvü ilə birlikdə hərəkət etməlidirlər. Təchizat zənciri üzvləri arasında məlumat mübadiləsinin pozulması, müştəri tələblərindəki dalğalanmalar və qiymət siyasətindəki dəyişikliklər zəncirin strukturunun pisləşməsinə səbəb olacaq. Nəticədə müəssisələr müştərilərin narazılığı, təchizat zəncirinin üzvləri arasında inamsızlıq və tələbləri ödəyə bilməmək kimi problemlərlə üzləşəcəklər. 2019-cu ilin sonunda ortaya çıxan və bütün dünyanı əhatə edən COVID-19 pandemiyası istehsal, təchizat və satınalma sahələrinə, tədarük zəncirlərinə dərinlən təsir etdi. Virusla qarşı görülən tədbirlər tədarük zəncirinin strukturlarında dəyişikliklərə səbəb oldu, istehlakçı tələbatındakı dəyişikliklər böyük tələb şoklarına səbəb oldu və təchizat zəncirinin strateji idarəetməsini bütün dünya müəssisələrində vacib etdi.



# III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ İSTEHSAL MÜƏSSİSƏLƏRİNİN TƏCHİZAT VƏ SATINALMADA QARŞILAŞDIQLARI PROBLEMLƏR VƏ HƏLL YOLLARININ TƏDQIQI

## **3.1. Azərbaycanada istehsal müəssisələrində təchizat və satınlmada strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyətinin sorğu metodu vasitəsilə tədqiqi, təhlili və dəyərləndirilməsi**

Bu tədqiqat işində sorğu üsulu ilə Azərbaycanada istehsal müəssisələrində təchizat və satınlmada strateji idarəetmənin tətbiqi nəzərdən keçirilir. Bu işin məqsədi empirik məlumatlar əsasında istehsal müəssisələrində təchizat və satınlmada strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyətinin tədqiqi, təhlili və qiymətləndirilməsini təmin etməkdir.

Tədqiqat, etibarlılığını ölçməklə tapıntılarımızın ümumi mənzərəsini təmin edən sorğu metodundan istifadə etməklə aparılmışdır.

Bu araşdırmada təqdim olunan nəticələr onu deməyə əsas verir ki, istehsal müəssisələrində satılma və satınlmada strateji menecmentin tətbiqi universal bir hadisə deyil və bir çox şirkətlər pandemiya vəziyyəti səbəbindən hələ də strateji qərarlar qəbul etməyiblər.

Bu tədqiqat müəyyən edib ki, bugünkü tədarük zəncirinin idarə edilməsi təşkilatın rəqabət qabiliyyətini artırmaq, məsrəflərə nəzarət etmək, xərclərin artmasının qarşısını almaq və gəlirləri maksimuma çatdırmaq üçün aparılmalıdır. Bundan əlavə, təchizatçılarla əlaqələri yaxşılaşdırmaq, riskləri azaltmaq, çatdırılma müddətini yaxşılaşdırmaq və etimad yaratmaq üçün xüsusi rol oynayacaq.

Sorğu metodu hazırlanaraq 16 aprel 2022-ci il tarixində LinkedIn profilində Azərbaycan üzrə müəssisələrə paylaşılmışdır. Paylaşıldıqdan sonra 4 gün ərzində sorğu aktiv olub və anket 2022-ci ilin mart-aprel aylarında Elza Məhərrəmovə və onun elmi rəhbərinin məsləhəti ilə suallar tərtib olunmuşdur. Daha sonra isə Elza Məhərrəmovə tərəfindən təhlil edilmiş təchizat zəncirinin idarə edilməsini

təkmilləşdirmək üçün tədqiqat əsaslanmışdır. Sorğu aləti 2 hissəyə bölünmüşdür, şirkətlərin seqmentini müəyyən etmək üçün ilkin 2 sualdan və 3-5 variantdan ibarət 7 sualdan ibarət olmuşdur.

Sorğu metodu üçün hazırlanmış 7 sual nəticəsində, təchizat və satınalmada strateji idarəetmənin istehsal müəssisələrində tətbiqinin mövcud vəziyyətini təhlil etməyimizə və qarşılaşdıqları problemlərini analiz etməyimizə kömək edəcəkdir.

Sorğu metodu “LinkedIn.com” şəxsi hesabımda paylaşılmış və ümumi 11 nəfərin verdiyi cavablar əsasında təhlili aparılmışdır. Aşağıda sorğu zamanı istifadə edilən suallar və müvafiq olaraq cavablar göstərilməkdədir:

1. Şirkətinizin strukturunda Təchizat funksiyasının mövcud vəziyyətinə aşağıdakılardan hansı daha uyğundur?

- Şirkətdə təchizat və ya satınalma departmenti mövcuddur
- Şirkətdə təchizat və ya satınalma şöbə kimi mövcuddur.
- Şirkətdə təchizat və ya satınalma strukturu mövcud deyildir, bu

fəaliyyətlər bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən aparılır.

2. Covid-19 pandemiyası şirkətinizin təchizat fəaliyyətlərinə necə təsir etmişdir?

- Şirkətin təchizatı pandemiya vaxtı tamamilə dayanmışdır
- Şirkətin təchizatı pandemiya dövründə müəyyən vaxtlarda dayanmışdır
- Şirkətin təchizat fəaliyyətlərinə pandemiyanın heç bir təsiri

olmamışdır.

- Şirkətin təchizat fəaliyyətləri pandemiya dövründə daha da artmışdır
- Şirkətin təchizat fəaliyyətləri pandemiya dövründə daha effektiv

olmuşdur.

3. Şirkətinizdə təchizat zəncirinin / funksiyasının idarə edilməsinə yanaşma necədir?

- Adi funksiya kimi fəaliyyət göstərir

- Təchizatda strateji yanaşma mövcuddur və Strateji Tədarük Zənciri idarəetməsi tətbiq edilir

- Müəyyən zamanlarda strateji yanaşmaya ehtiyac yaranır

4. Pandemiya dövründə şirkətinizdə təchizat funksiyasında hansı dəyişiklik baş vermişdir?

- Heç bir dəyişiklik baş verməmişdir

- Təchizat strukturunun optimallaşdırılması baş vermişdir

- Təchizat strukturunda işçi sayı azaldılmışdır

- Təchizat strukturuna əlavə işçilər cəlb olunmuşdur

- Təchizat funksiyası daha stratejik funksiya kimi qəbul görülməyə başlamışdır

5. Şirkətinizin Təchizat zənciri/funksiyasının fəaliyyətlərində pandemiyanın təsiri hazırda hansı vəziyyətdədir?

- Pandemiyanın təsirləri tamamilə aradan qalxmışdır

- Pandemiyanın təsirləri nisbətən azalmışdır

- Pandemiyanın təsirləri eyni səviyyədə davam edir

6. Pandemiya dövründə şirkətinizin Təchizat zənciri/funksiyasının fəaliyyətlərini necə qiymətləndirərsiniz?

- Bazar ortalamasına uyğun səviyyədə

- Rəqiblər ilə müqayisədə daha uğurlu olmuşdur

- Rəqiblər ilə müqayisədə qənaətbəxş olmamışdır

7. İstehsal müəssisəsi kimi postpandemiya dövründə Təchizat zənciri/funksiyasına baxış mövqeyiniz necə dəyişəcəkdir?

- Təchizat zənciri/funksiyasına daha çox diqqət artacaqdır

- Hər hansı bir dəyişiklik gözlənilmir

- Təchizat funksiyasına diqqət azalacaqdır.

Sorğu hissəsində əsasən istehsal müəssisələrin növü və təşkilatların adları üzrə də suallar qeyd edilmişdir. Təşkilatın adları üzrə 11 nəfərdən 9-u cavablandırmışdır. Həmin şirkətlərin adları Cədvəl 1-də verilmişdir:

**Cədvəl 1: Respondentlərin işlədikləri şirkətlərin adları**

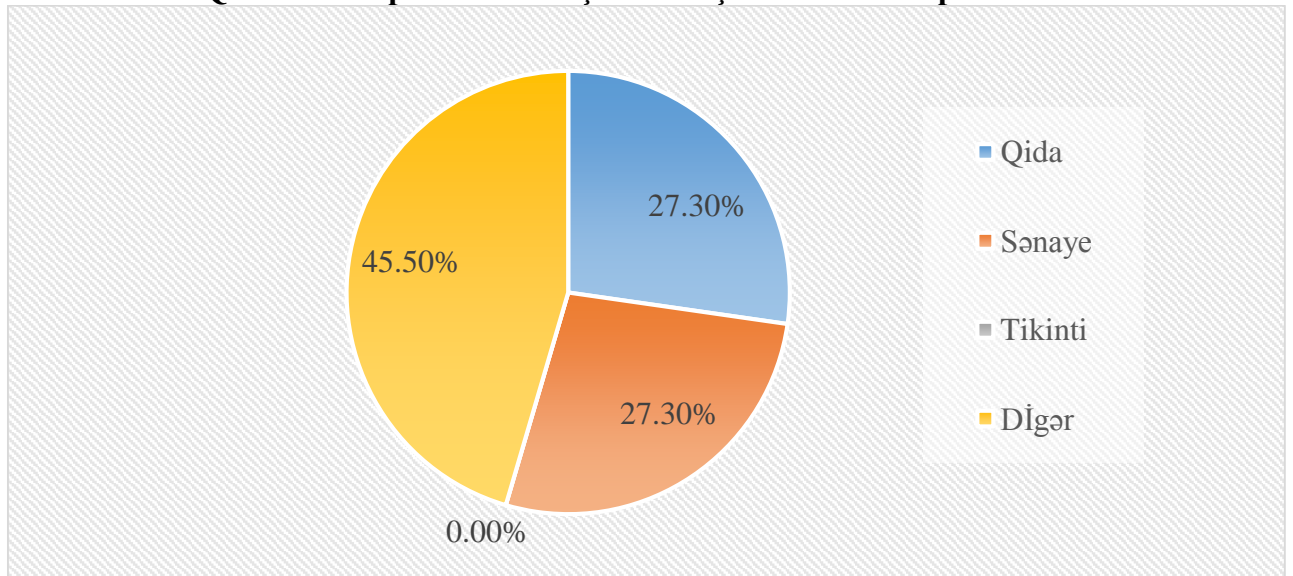
Nö	Müəssisələrin adları
1	AAA MMC
2	Mono Engineering
3	Zəfər Nəşriyyat
4	Veyseloglu MMC
5	Bona Dea
6	Allbuy
7	Azersun Holding
8	Your Equipment Supplier LLC
9	Mingəçevir Tekstil MMC

**Mənbə:** sorğu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmışdır.

Sorğu zamanı Azərbaycanda istehsal müəssisələrində əsas olaraq sənaye, qida, tikinti və digər müəssisələr üzrə cavabları analiz edilməsi müəyyənləşdirilmişdir. Verilən cavablar əsasında, bu təşkilatlardan 27,3% qida, %27,3% sənaye, 45,5% isə digər müəssisələrə aiddir.

Tikinti müəssisəsi üzrə hər aparılan sorğuda heç bir respondent olmamışdır. Sorğu nəticəsində bu müəssisələrin siyahısı və şirkətlərin istehsal profili əks olunmuşdur:

**Qrafik 6: Respondentlərin işlədikləri şirkətin istehsal profilləri**



**Mənbə:** sorğu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmışdır.

### **3.2. Azərbaycanıda koronavirus pandemiyası dövründə istehsal müəssisələrinin təchizat və satınalmada qarşılaşdıqları problemlərin sorğu metodu ilə tədqiqi və təhlili**

Bu fəsildə Azərbaycanıda koronavirus pandemiyası zamanı müəssisələrin üzləşdiyi təchizat və satınalma problemlərinin sorğusunu və təhlili aparılmışdır təqdim edəcəyik.

Pandemiya dünyanı ələ keçirən qlobal ictimai səhiyyə fəvqəladə hadisəsidir. Bu tədqiqatın məqsədi bir ölkəmizdəki istehsal müəssisələrində təchizat və satınalmada qarşılaşdıqları problemləri qarşısının alınması və təkmilləşdirilməsi ilə bağlı çətinliklərinin təhlil etməkdir. Gələcəkdə pandemiya kimi qlobal fəlakətlərin yaşanması zamanı ölkəmiz və digər dövlətlər üçün istifadə edilə bilər.

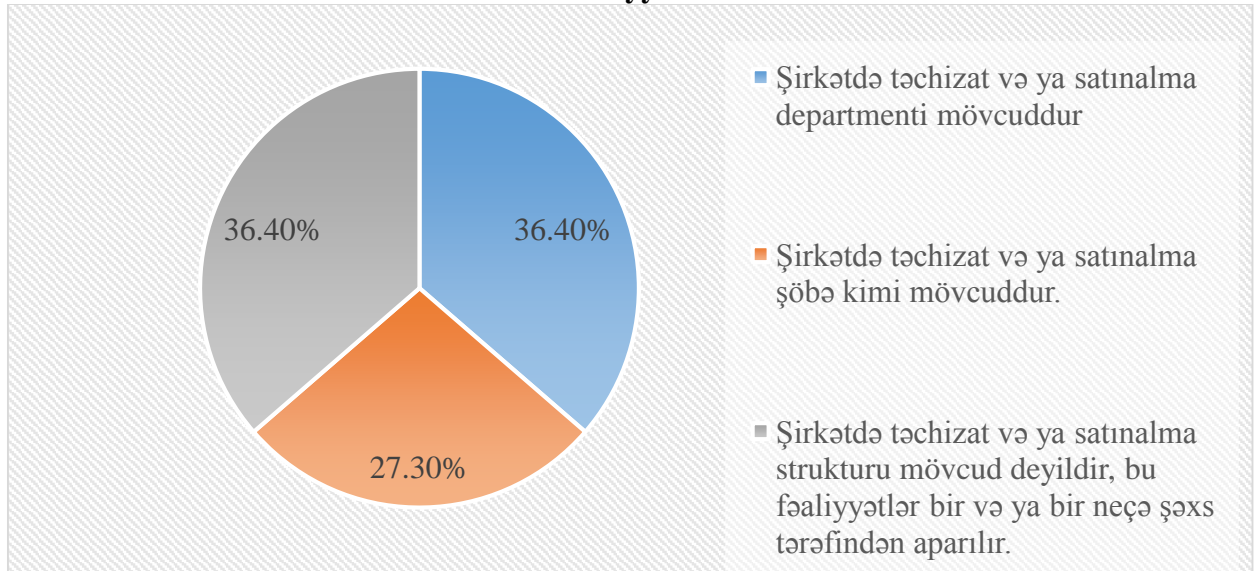
İşin əsas məqsədi istehsal müəssisəsində təchizat və satınalma şöbələrinin əhəmiyyətini müəyyən etməkdir. Sorğu analizi nəticəsində şirkətin strukturunda təchizat funksiyasının mövcud vəziyyəti müəyyən edildi. Pandemiya dövründən sonra bir çox istehsal müəssisələrinin fəaliyyətində təchizat və satınalmada qarşılaşdıqları problemlərin öyrənilməsi gələcəkdə eyni və ya bənzər halların həllində işıq ola bilər.

Respondentlərin verdiyi cavablar nəticəsində Covid-19 pandemiyası respondentlərin olduğu şirkət üzrə təchizat fəaliyyətlərlərinə necə təsir etməsi, təchizat zəncirinin idarə edilməsinə yanaşması müəyyən edilməsi, pandemiya dövründə şirkətin təchizat funksiyasında baş verən dəyişiklikləri müəyyən etmək, şirkətdə hazırda təchizat funksiyasının fəaliyyətlərində pandemiyanın təsirini öyrənmək, pandemiya dövrü zamanı şirkətin təchizat zənciri fəaliyyətlərini qiymətləndirmək və postpandemiya dövründə təchizat zəncirinə baxış mövqelərini müəyyən etməyə imkan verir.

Qrafik 7-də verilən birinci sualın cavablarına əsasən tərtib olunmuşdur. Belə ki, respondentlərin işlədikləri şirkətləri üzrə təchizat və ya satınalma strukturunun mövcuduğu müəyyən edilmişdir. Sorğu nəticəsində 36,4% departament və 27,3%

şöbə strukturunda tərtib olunduğunu qeyd etmişdir. Fəaliyyətin daha az insanlarla keçirildiyi, tam strukturun olmadığı şirkətlər isə 36,4% olmuşdur. Bu formada strukturun olması növbəti suallarda hər 3 struktur üzrə istehsal müəssisələrinin təchizat və satınalmada pandemiya qarşılaşdıqları problemlərin tədqiqində mühüm rol oynayacaq.

**Qrafik 7: Respondlərin işlədikləri şirkətlərin strukturunda təchizat funksiyasının mövcud vəziyyəti**

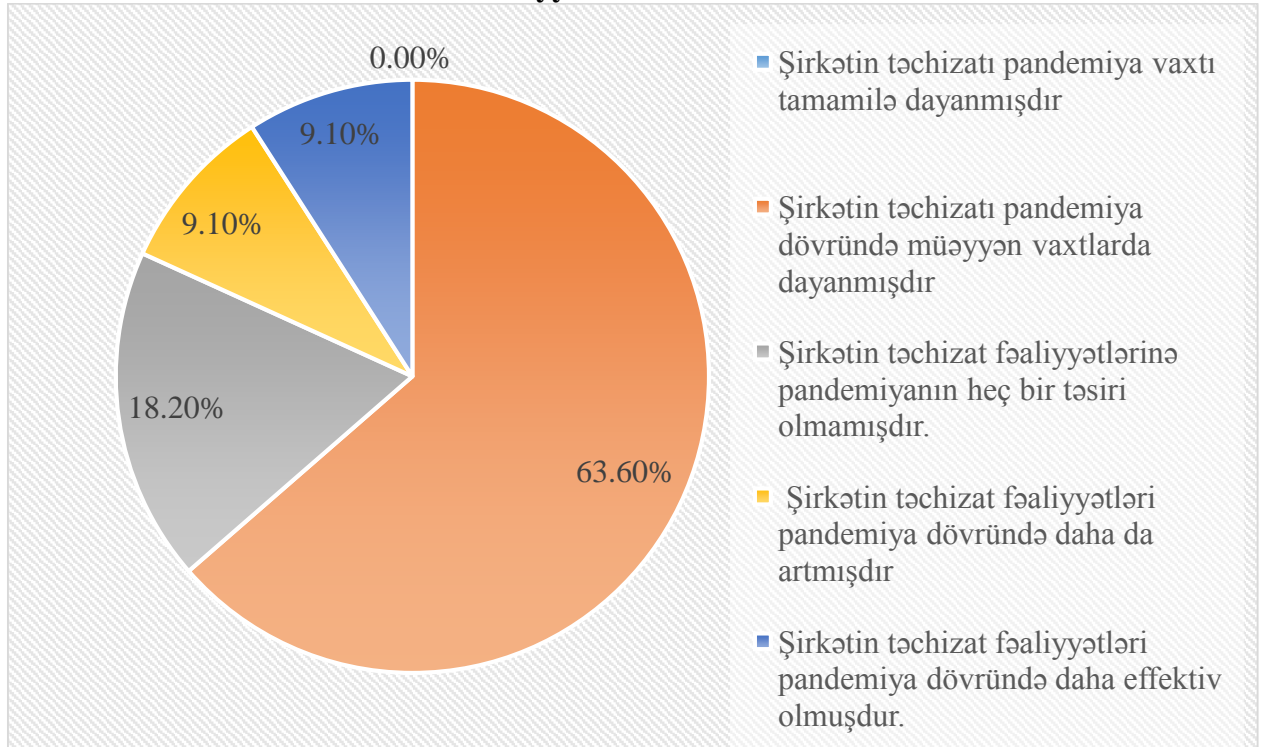


**Mənbə:** sorğu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmışdır.

Növbəti qrafikdə sorğu zamanı şirkətlər üzrə Covid-19 pandemiyasının təchizat fəaliyyətlərinə təsiri müəyyən edilmişdir. Belə ki, respondentlərin işlədikləri şirkətlərdən heç birində təchizat tamamilə dayanmayıb, sadəcə 63,6% şirkətdə dövründə müəyyən vaxtlarda dayanmışdır. Bu da ümumi olaraq ölkə üzrə verilən ümumi qaydalar əsasında fəaliyyətini tənzimlədiyini göstərir.

Təchizat fəaliyyətlərinə pandemiyanın heç bir təsiri olmaması isə 18,2% şirkətdə olmuşdur ki, bu da həmin müddət ərzində yeyinti, səhiyyə kimi sahələrin fəaliyyətinin payına düşdüyünü deməyə əsas verir. Təchizat fəaliyyətləri bu dövrdə daha da artan şirkətin payı isə 9,1% olduğunu, hətta bəzi şirkətlərdə 9,1% təchizat fəaliyyətləri daha effektiv olduğu sorğu metodu zamanı müəyyən edilən amillərdən olmuşdur. Şirkətlərin çoxunda pandemiyanın nəticəsində online formada fəaliyyəti təmin olunmuş müəssisənin də sayı az olmamışdır.

**Qrafik 8: Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə Covid-19 pandemiyası nəticəsində təchizat f aliyy tl rl rin  təsiri**



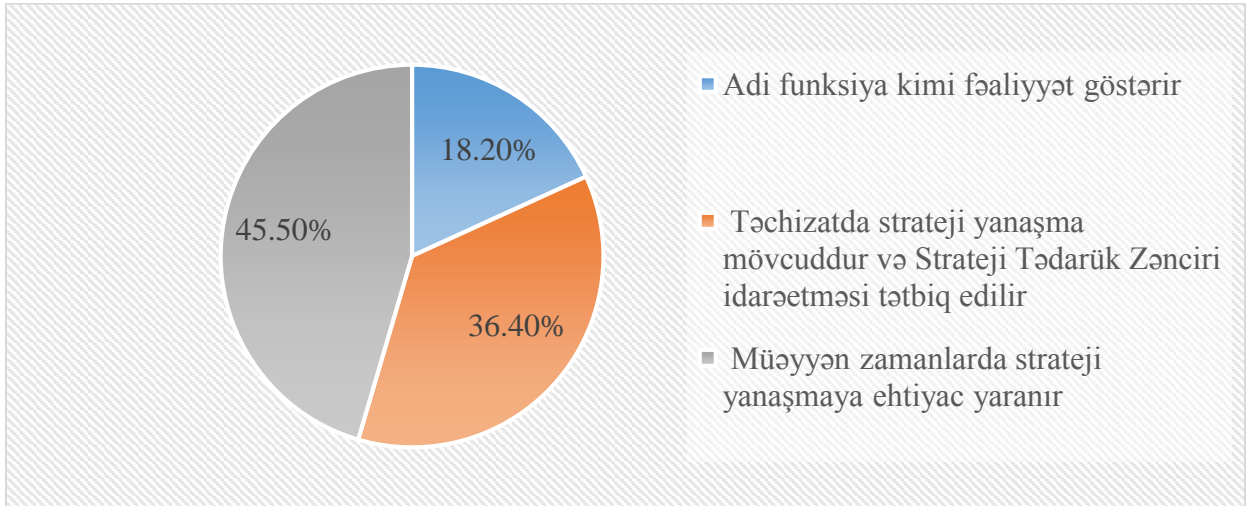
**Mənbə:** sorğu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmı dır.

Növbəti sualda işlədikləri şirkətlər üzrə təchizat zəncirinin və ya funksiyasının idarə edilməsi zamanı strateji yanaşmaların olub-olmaması, Strateji Tədarük Zənciri (STZ) idarəetməsinin tətbiq edilməsi və bu kimi yanaşmaya ehtiyacın olun olmaması müəyyən edilmişdir.

Verilən cavablardan 45,5%-i işlədikləri şirkətlər üzrə müəyyən zamanlarda bu strateji yanaşmalara ehtiyac yarandığını bildirmi dir. Lakin, 36,4% istehsal müəssisəsində isə strateji yanaşma mövcud olduğunu və STZ idarəetməsi tətbiq edildiyini bildirmi dir. Bundan başqa, istehsal müəssisəsinin adi funksiya formasında 18,2% olduğu m  yy nl  dirilm dir.

Bu sualın nəticəsində böyük həcmdə şirkətlərin strateji yanaşma və STZ idarəetmənin olduğunu, çox az qismin adi formada təchizat zəncirinin idarə etdiyi müəyyən edilmişdir.

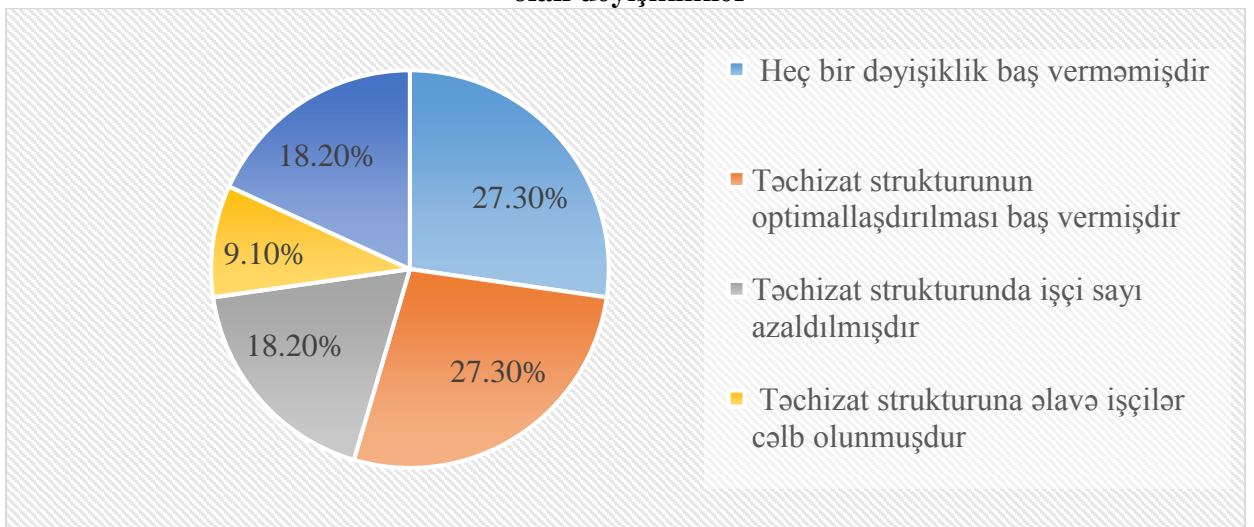
**Qrafik 9: Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə təchizat zəncirinin və ya funksiyasının idarə edilməsi**



**Mənbə:** sorğu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmışdır.

Sorğu metodunun dördüncü sualı ilə müəssisələrin pandemiya dövründə təchizat funksiyasında olan müəyyən dəyişikliklər təyin edilməyə çalışılmışdır. Şirkətlərin 27,3% hissəsində təchizat strukturunun optimallaşdırılması baş vermiş, 18,2%-də təchizat strukturunda çalışan işçi sayı azaldılmış, 9,1%-də əlavə işçilər cəlb edilmiş, 18,2%-də isə təchizat funksiyası daha stratejik funksiya kimi qəbul görülməyə başlamışdır. Təchizat funksiyasının sadəcə 27,3% qismində bu struktur üzrə hansısa dəyişiklik baş vermədiyini müəyyən edilmişdir.

**Qrafik 10: Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə pandemiya dövründə təchizat funksiyasında olan dəyişikliklər**

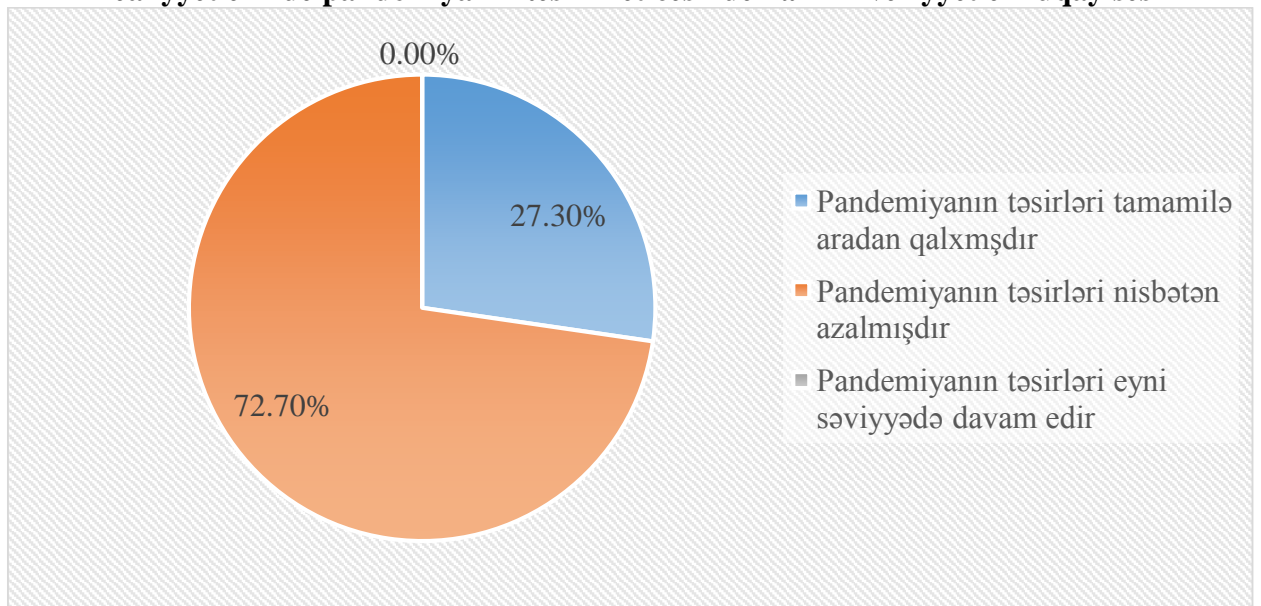


**Mənbə:** sorğu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmışdır.



Beşinci sual nəticəsində də bu şirkətlər üzrə təchizat zəncirinin fəaliyyətlərində koronavirus pandemiyasının təsiri ilə yaranan vəziyyət ilə hazırki vəziyyət müqayisəsi edilmişdir. Təchizat zəncirinin fəaliyyətlərində pandemiyanın təsirləri 72,7 % qismində nisbətən azalmış, 27,3% hissəsində isə pandemiyanın təsirləri tamamilə aradan qalxdığı müəyyən edilmişdir. Müəsisələrdə təchizat zəncirinin fəaliyyətlərində pandemiyanın təsirləri eyni səviyyədə davam edən şirkət demək olar ki olmamışdır.

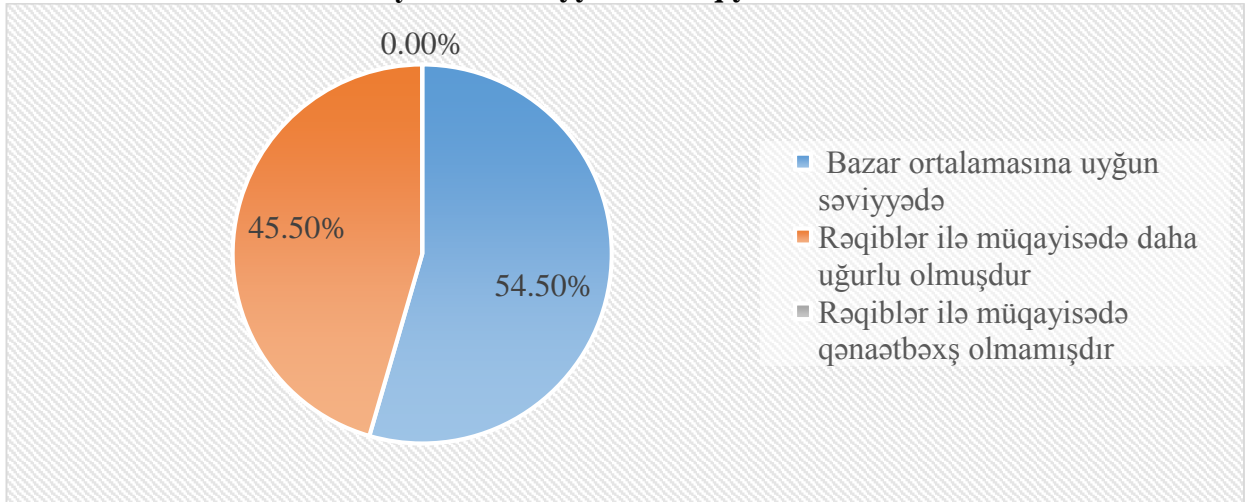
**Qrafik 11: Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə təchizat zənciri və ya funksiyasının fəaliyyətlərində pandemiyanın təsiri nəticəsində hazırki vəziyyətlə müqayisəsi**



**Mənbə:** sorğu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmışdır.

Sorğu metodu zamanı verilən altıncı sual nəticəsində, təchizat zənciri və ya funksiyasının fəaliyyətlərinin pandemiya dövründə qiymətləndirməsi müəyyən edilmişdir. Verilən cavablar əsasında, 54,5% şirkətlərdə təchizat funksiyasının fəaliyyətlərin bazar ortalamasına uyğun səviyyədə tərtib olunduğunu, 45,5% şirkətlərdə isə rəqiblər ilə müqayisədə daha uğurlu olduğu müəyyən edilmişdir. Təchizat zənciri və ya funksiyasının fəaliyyətlərinin öz rəqib şirkətlərlə müqayisəsində qənaətbəxş olmayan şirkət olmamışdır. Hər bir müəsisə rəqib şirkətlərini də nəzərə alaraq öz təchizat strukturunda hazırki vəziyyətə tam uyğunlaşdırmaq üçün müəyyən tədbirlər gördüyünü və uğurla davam etdiyini deməməzə əsas verir.

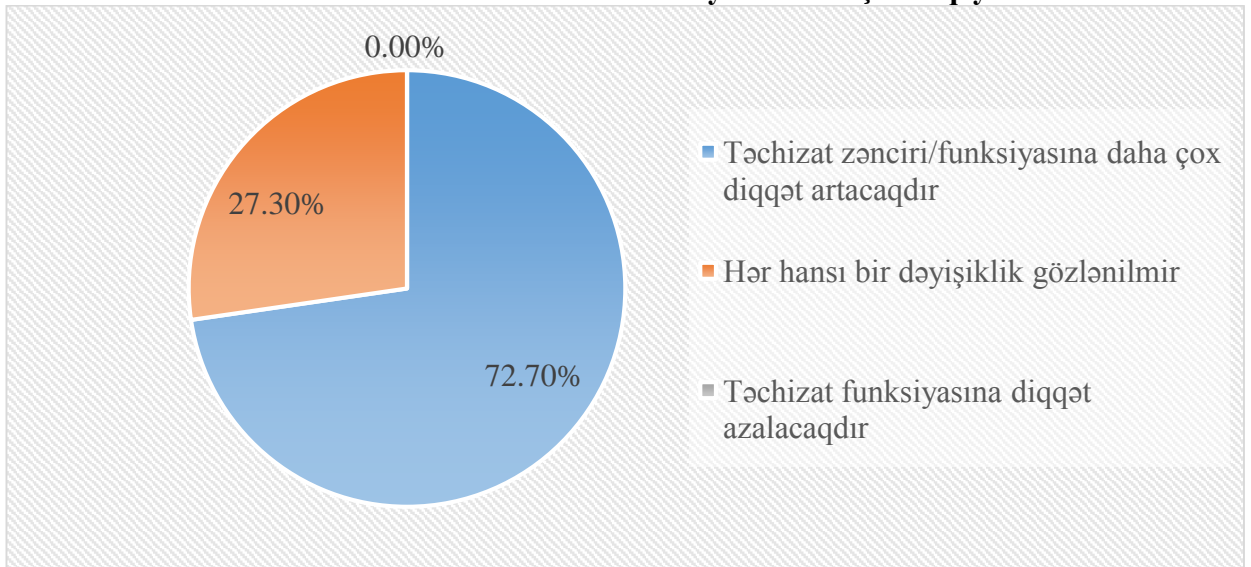
**Qrafik 12: Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə pandemiya dövründə təchizat zənciri və ya funksiyasının fa liyy tl rinn qiymətləndirməsi**



**Mənbə:** soręu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmıŗdır.

Soręunun son sualında isə postpandemiya dövründə istehsal m  ssis s l rinnin təchizat zənciri v  funksiyasına baxıŗ mövqeyi müəyyən edilmiŗdir. Verilən cavablardan 72,7% qismin təchizat zəncirinə və ya funksiyasına daha çox diqqət artacaęını mövqeyi müəyyən edilmiŗdir. Bu cavablardan 27,3% qismi isə təchizat zəncirinə və ya funksiyasına hər hansısa d yiŗiklik olmayacaęını bildirmiŗdir. Analiz nəticəsində heç bir müəssisədə postpandemiya dövründə təchizat funksiyasına diqqət azalacaęına dair mövqə müəyyən edilm miŗdir.

**Qrafik 13: Respondlərin cavablarında əsasən istehsal müəssisəsi kimi postpandemiya dövründə Təchizat zənciri/funksiyasına baxıŗ mövqeyi**



**Mənbə:** soręu metodu zamanı verilən cavablar əsasında hazırlanmıŗdır.

### **3.3. İstehsal müəssisələrində təchizat və satınalmanın strateji idarəedilməsinin koronavirus pandemiyasının yaratdığı problemlərin həllində və müəssisələrin rəqabətqabiliyyətiliyində rolunun qiymətləndirilməsi**

COVID-19 adlanan virus qlobal pandemiya ölçüsündə bütün dünyaya təsir etdi və biznesin aparılması tərzinin tamamilə dəyişməsinə səbəb oldu. Fabriklər bağlandı, təchizat və satınalma zəncirləri pozuldu, dövlətlər öz ölkələrində fəvqəladə vəziyyətlərdə belə görülməyən məhdudiyyətlər tətbiq etdilər. İnsandan insana keçən bu virusa görə ticarət mərkəzləri bağlandı və insanlar ehtiyaclarını onlayn internet kanallarından qarşılamağa başladılar. Elektron satış etməyən şirkətlər təcili olaraq elektron satış kanallarını aktivləşdirərək, yük daşımaları bu qədər sıx bir həcmə öhdəsindən gələ bilmədi və zəiflədi. Böyük alış-veriş saytları bu problemi kökündən həll etmək üçün öz yük şəbəkələrini qurublar. Hər bir sənaye kimi, istehsal müəssisələri də bu qeyri-müəyyənlikdən təsirləndi, o cümlədən təchizat və satınalma zəncirində gözlənilməz tələb dalğalanmaları meydana gəldi.

Çində ortaya çıxan və bütün dünyaya yayılan Korona Virusunu Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatının pandemiya elan etməsi ilə qloballaşan dünya iqtisadiyyatında böhran mühiti yaradıb. Sözügedən böhran, karantinlər, ölkə sərhədlərinə girişin qarşısının alınması, ticarət fəaliyyətlərində ixrac-idxal qadağaları və səyahət qadağaları kimi sanksiyaların nəticəsidir ki, ölkələr pandemiya qarşı profilaktik tədbir olaraq həyata keçirməyə çalışırlar. Bu kontekstdə ticarət platformasında bir çox məhsulların tədarükündə problemlər yarandı, cari tədarüklər gecikdi və xammal tükənmiş bir çox fabrik istehsalını dayandırmalı oldu. COVID-19 pandemiya ilə yanaşı, bu sektorların təchizat zəncirlərində, xüsusən də əczaçılıq, səhiyyə, elektronika və avtomobil sektorlarında həm giriş, həm də son istehlakçıya çıxış baxımından mühüm böhranlar yaşanıb. Lojistik proseslərin əhəmiyyətinin başa düşüldüyü pandemiya nəticəsində yaranan bu böhran vəziyyəti xüsusilə avtomobil kimi mürəkkəb dəyər zəncirlərinə malik sektorlarda daha da ağırlaşdı.

Logistika fəaliyyəti anbar, əlavə dəyər xidmətləri, gömrük, sığorta, sifariş və anbarların idarə edilməsi və bu fəaliyyətlər üçün tamamlayıcı və köməkçi xidmətlərdir, habelə daşımalarından ibarət çoxfunksiyalı dinamik struktura malikdir. Bütün bu proseslərin effektiv şəkildə həyata keçirilməsi, yəni effektiv logistika idarəçiliyi üçün doğru məhsulun doğru yerə, doğru zamanda, doğru miqdarda, düzgün şəkildə, düzgün şəkildə çatdırılması lazımdır. Təchizat zənciri bir-biri ilə əlaqəli logistika və istehsal mərhələlərindən ibarətdir. İlk xammaldan son müştəriyə (istehlakçıya) səmərəli material və məlumat axınının təmin edilməsi təchizat zəncirinin idarə edilməsinin predmetidir. Təchizat zəncirinin idarə edilməsi zəncirdəki axının effektiv idarə olunmasıdır və dəyər zənciri idarəetməsi zəncirdə yaradılan dəyərin artırılmasına və müştəri üçün əlavə dəyər yaratmayan fəaliyyətlərin aradan qaldırılmasına diqqət yetirir. Məsələn, şəbəkə dizaynı optimallaşdırması ilə zəncirdəki tərəflərin mövqelərini dəyişdirərək ümumi tədarük zənciri xərclərinin azaldılması dəyər zənciri idarəetmə araşdırmasıdır.

Təchizat zəncirinin riskinin idarə edilməsi, tədarük zəncirlərinin pozulmasına qarşı möhkəmliyini və dayanıqlığını artırmaq məqsədi daşıyır. Güc zərərli amillərdən təsirlənmir və möhkəmlik zərərli amillərdən təsirlənsə də, tez bərpa oluna bilər. Təchizat zəncirindəki pozuntuların əksəriyyəti tədarük zəncirlərinin kövrəkliyi ilə əlaqədardır. Risk, itki və zədələnmə ehtimalı kimi ifadə etdiyimiz kövrəklik artdıqca, risklər təchizat zəncirində planlaşdırılan material axınını pozan arzuolunmaz pozulmalara səbəb olur. Bu kontekstdə qlobal tədarük zənciri şəbəkəsi daxilində istehsal edən sektorların mövcud ehtiyatlarından səmərəli istifadə etmələri və mövcud tsiklik vəziyyətdən yaranan riskləri optimal səviyyədə saxlayaraq tədarük zəncirlərini başdan-başa idarə etmələri vacibdir.

Dünya iqtisadiyyatına istiqamət verən sektor avtomobil sənayesi, dəmir-polad, neft-kimya və təkər kimi əsas sənaye sahələrində əsas alıcı olmaqla yanaşı, bu sektorlarda texnoloji inkişafın da sürücüsüdür. Motorlu nəqliyyat vasitələri istehsal edən bir sənaye olan avtomobil sektorunda baş verən dəyişikliklər bütün

iqtisadiyyata da təsir edir. Bu gün fəlakətin bir çox tərifləri var. Bununla belə, fəlakətlərin idarə edilməsi intizamı daxilində baş verən hadisələr, nəticələrinə və ölçülərinə və ya ölçülərinə görə iki başlıq altında qiymətləndirilir. Fəlakət və fəvqəladə hallara qarşı mübarizə xidmətləri tənzimləməsində fəlakət cəmiyyətin bütün və ya müəyyən təbəqələri üçün fiziki, iqtisadi və sosial itkilərə səbəb olan, normal həyatı və insan fəaliyyətini dayandıran və ya kəsən təbii, texnoloji və ya insan tərəfindən törədilən hadisələr kimi müəyyən edilir və təsirə məruz qalmış cəmiyyətin mübarizə qabiliyyətinin kifayət qədər olmamasıdır. Təcili vəziyyətdirsə cəmiyyətin bütün və ya müəyyən təbəqələrinin normal həyatını və fəaliyyətini dayandıran və ya kəsən və təcili müdaxilə tələb edən hadisələr və bunun yaratdığı böhran vəziyyəti kimi ifadə edilir. Baş vermiş hadisələr nəticəsində rastlaşdığımız fəlakət vəziyyətinin formalaşmasında ən əsas amil onun normal həyatı pozması və ya irimiqyaslı hadisələr nəticəsində bütün ictimai həyatı durğunluğa gətirməsidir. Belə olan halda humanitar yardım logistikası həyatın normallaşmasının ən mühüm elementlərindən biri kimi önə çıxır. Ən ümumi tərifdə humanitar yardım logistikası yardım materiallarının və digər material və avadanlıqların fəlakət və fəvqəladə hallardan zərər çəkmiş bölgələrə və insanlara saxlanması və çatdırılmasıdır və üç sinfə bölünür:

1. *Fəlakət Logistikası*: Cəmiyyətin bütün və ya müəyyən təbəqələri üçün fiziki, iqtisadi və sosial itkilərə səbəb olan, normal həyatı və insan fəaliyyətini dayandıran və ya kəsən təbii, texnoloji və ya insan tərəfindən törədilən hadisələr üçün logistika və təsirə məruz qalan cəmiyyətin mübarizə qabiliyyəti kifayət deyil.

2. *Təcili Logistika*: Cəmiyyətin bütün və ya müəyyən təbəqələrinin normal həyatını və fəaliyyətini dayandıran və ya dayandıran və təcili müdaxilə tələb edən hadisələr üçün logistika.

3. *Sosial Yardım Logistikası*: Ehtiyacı olanlara müvafiq sosial yardım və xidmətlərin göstərilməsi üçün maddi-texniki təchizat.

Cəmiyyətlərin texnoloji inkişafı və mədəni dəyişikliklər dövlətləri və şirkətləri böyük verilənləri idarə etməyə məcbur edib. Müştəri tələblərinin çox da proqnozlaşdırıla bilmədiyi müasir dünyada, xüsusilə pandemiyalar və buna bənzər təbii fəlakətlərdə tələbin istiqamətinin necə inkişaf edəcəyi müəyyən deyil. Müştəri vərdişlərini və dəyişikliklərini anında izləyərək bu məlumatları təhlil edən və şərh edən şirkətlər həmişə daha rəqabətli mövqedə olacaqlar. Təbii fəlakətlər aşkar edilməyən və birdən-birə inkişaf edən fəlakət növləri olduğundan, şirkətlərin fəlakət vəziyyətinə və növünə görə əvvəlcədən hazırlanmış bir fəaliyyət planının olması son dərəcə vacibdir. Bu fəaliyyət planı iki çərçivədən ibarət olmalıdır. Birincisi, şirkət və təchizatçıların ümumi fəaliyyət istiqamətini müəyyən edən qaydalar, digəri isə şirkətin öz daxili dinamikası ilə istehsalın davamlılığını təmin etməyə yönəlmiş istehsal sistemlərinin idarə edilməsini əhatə edən qaydalar toplusudur.

**Cədvəl 2: Pandemiya və bu kimi fəlakətlərdə strateji idarəedilmədə müəssisələrin risk planı**

Dövr	Risk	Fəaliyyət		
		fəlakətə qədər	fəlakətin ilkin mərhələsi	fəlakət prosesi
Planlaşdırma	Tələb Qeyri-müəyyənliyi	Qeyri-müəyyənliyi minimuma endirmək üçün İnformasiya Texnologiyaları mexanizmlərindən istifadə etməklə və ya alternativ məlumat toplama metodlarından istifadə edilməsi.	Sosial dəyişikliklər müşahidə edilməlidir.	Təkmil informasiya texnologiyaları ilə iki istiqamətli rabitə kanallarının təmin edilməsi və saxlanması. (müşətilərdən şirkətlərə və şirkətlərdən müşətilərə ani məlumat axını)
		İnformasiya mənbələrinin artırılması	Regional və beynəlxalq təsirlər fəlakətin növü və dərəcəsinə görə modelləşdirilməli və təhlil edilməlidir.	

**Cədvəl 2-nin ardı.**

Dövr	Risk	Fəaliyyət
------	------	-----------

		fəlakətə qədər	fəlakətin ilkin mərhələsi	fəlakət prosesi
		15 günlük hesabatlarla dəyişiklik istiqamətinin və çərçivəsinin müəyyən edilməsi.	Tələb dəyişikliklərinin istiqaməti və miqyası fəlakətin növünə və gözlənilən təsirinə uyğun olaraq modelləşdirilməlidir..	
		Məlumatların saxlanılması istehlakçı vərdisləri və dəyişiklikləri haqqında böyük məlumatların təhlil olunmalıdır		
Planlaşdırma	Təchizatçılar və Müştərilərlə əməkdaşlıqda birgə qərarların qəbul edilməməsi, kritik təchizatçılarla koordinasiya istehsalın bağlanması və açılması qərarları	Fəlakət zamanı həyata keçirilməli olan təchizatçılarla ümumi fəaliyyət istiqamətini müəyyən etmək üçün “Təchizatçının Fövqəladə Hallar Planı” adlı fəvqəladə tədbirlər planı yaradılmalıdır. Bu plan hər bir təchizatçı ilə ayrıca hazırlanmalı və fəlakət zamanı hər bir təchizatçının şirkət qarşısında məsuliyyəti və görüləcək tədbirlərin çərçivəsi aydın şəkildə göstərilməlidir. (Bu plan fasiləsiz və dəqiq məlumat axını, rabitə, mümkün fəvqəladə avadanlıq ehtiyacları üçün təhlükəsizlik ehtiyatının saxlanması və s. kimi məsələləri əhatə etməlidir.)	Fəlakətin ilkin mərhələsində fəvqəladə hallar planında göstərilən tədbirlər dərhal həyata keçirilməlidir	Təchizatçı ilə şirkət arasında gündəlik məlumat axını təmin edilməlidir. Texniklər fəlakətin gedişatını və avadanlıq zəncirinin strukturlarında mümkün dəyişiklikləri dərhal şirkət rəsmisi ilə bölüşməlidirlər. Məlumat mübadiləsində şəffaflıq, etiket və dostluq ən yüksək səviyyədə olmalıdır. Böyük miqyaslı müəssisələr fəlakət prosesində öz funksionallıqlarını qorumaq üçün texniki işçilərinə dəstək olmaq üçün düsturlar tələb etməlidirlər.

**Cədvəl 2-nin ardı.**

Dövr	Risk	Fəaliyyət
------	------	-----------

		fəlakətə qədər	fəlakətin ilkin mərhələsi	fəlakət prosesi
İstehsal	İnsan faktorunun istehsal xətlərinə mənfi təsiri	Şirkət, fəlakət zamanı tətbiq ediləcək istehsal idarəetmə sistemlərini əhatə edən “İstehsalat Sistemlərinin İdarə Edilməsi Fövqəladə Hallar Planı” adlı təcili tədbirlər planı yaratmalıdır. Şirkətin fəlakətdən əvvəl hazırlıq planı şirkətdaxili təlimlər vasitəsilə birinci, orta və yuxarı səviyyəli menecerlərə öyrədilməli və bu çərçivədə ehtiyaclar müəyyən edilməli və infrastruktur işləri tamamlanmalıdır. (Bu plan təcrid prosesi zamanı personalın uzaqdan istehsal skamyalarını idarə edə biləcəyi informasiya texnologiyaları infrastrukturunun yaradılması, qəfil inkişaf edən pandemiya vəziyyətləri üçün evdən rahat çıxışı təmin etmək, 100-dən az işçisi olan şirkətlərdən 5-i və 100-dən çox işçisi olan şirkətlərin ümumi sayının həcmində və fərdi qoruyucu materiallar saxlanmalı və istifadəyə verilməli, şirkət təkcə işçini deyil, həm də onların birinci dərəcəli qohumlarını dəstəkləmək üçün tədbirlər hazırlamalıdır və s.)	Fövqəladə hallar planındakı tədbirlər fəlakətin ilkin mərhələsində dərhal həyata keçirilməlidir.	İlk növbədə personalın izolyasiya təhlükəsizliyi təmin edilməlidir. İşçilər şirkət rəhbərliyi tərəfindən dərhal məlumatlandırılmalıdır. İnformasiya mübadiləsində etibarlılıq, şəffaflıq və dəqiqlik ən yüksək səviyyədə olmalıdır. Personalın uzaqdan istehsal sistemlərinə daxil olmaqda problem yaşamaması üçün bütün ehtiyat tədbirləri görülməlidir. Saytlarda edilən yeniliklər gündəlik olaraq işçilərlə paylaşılmalıdır. Bütün işçiləri və şirkət rəhbərlərini anında ümumi şəbəkədə birləşdirəcək virtual platformalar yaradılmalıdır. Vəzifələrinə görə şirkətə gəlməli olan işçilər və ya uzaqdan giriş yolu ilə həll edilə bilməyən problemlər üçün bütün fərdi qoruyucu və izolyasiya ləvazimatları mövcud olmalıdır.

**Cədvəl 2-nin ardı.**

Dövr	Risk	Fəaliyyət
------	------	-----------



		fəlakətə qədər	fəlakətin ilkin mərhələsi	fəlakət prosesi
Planlaşdırma	İstehsal planlarının dəyişdirilməsi ilə bağlı gündəlik məlumat axınının təmin edilməsi	Fəlakət zamanı həyata keçiriləcək tədarükçülərlə ümumi fəaliyyət istiqamətini müəyyən etmək üçün şirkətin yaratdığı təchizatçının fəvqəladə hallar planında göstərilən tədbirlərə əməl edilməlidir.	Təchizatçının təcili tədbirlər planına əməl edilməlidir.	Təchizatçının fəvqəladə tədbirlər planına riayət etməlidir.
İstehsal	Personalın köçürülməsi və yoluxma riskinin azaldılması	İstehsal Sistemlərinin İdarə Edilməsi Fəvqəladə Hallar Planına əməl edilməlidir.	İstehsal Sistemləri İdarəetmə Fəvqəladə Hallar Planına əməl edilməlidir.	İstehsal Sistemlərinin İdarə Edilməsi Fəvqəladə Hallar Planına əməl edilməlidir.

**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir.

İstehsal müəssisələrinə xas təchizatçıların və istehsal sistemlərinin davamlılığı ilə yanaşı, pandemiya halında onlayn sifariş kanalları və məhsulun ünvana çatdırılması kimi texnoloji infrastrukturla dəstəklənən satış kanalları həyata keçirilməlidir. Bu satış kanallarına satış sonrası xidmətlər əlavə edilməklə ucdan uca rəqəmsal sənaye fəaliyyəti həyata keçirilməlidir. Risklərin idarə edilməsi üçün təklif olunan fəaliyyət planları öz sektorunda ən yaxşı mövqeyə malik olan şirkətin profilini üzə çıxarmaq məqsədi daşıyırdı. Risk reyting cədvəlinin ortaya qoyduğu nəticələri nəzərə alsaq, qeyri-müəyyənlik dövründə planlaşdırma proseslərini ən yaxşı şəkildə idarə edən şirkətlər həmişə bir addım öndə olacaq və gözlənilməz vəziyyətlərin idarə edilməsində daha uğurlu mövqe nümayiş etdirəcəklər.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Təchizat zəncirlərinin həm davam edən pandemiya, həm də gələcək problemlərə cavab verməsi üçün ilk növbədə bütün proseslərdə rəqəmsal texnologiyalardan faydalanmalıdırlar. Real vaxt rejimində məlumat, inteqrasiya olunmuş proseslərin idarə edilməsi və böyük verilənlərin istifadəsi vacibdir. Təchizat zəncirləri hər bir riski tək bir modellə həll etmək əvəzinə riskə əsaslanan modellərini yeniləməlidirlər. Bu kontekstdə tədarük zənciri risklərinin idarə edilməsi yanaşmasının inkişafı gələcək üçün daha davamlı və dayanıqlı risk idarəetmələrinin formalaşdırılması üçün çox vacibdir. Gələcək tədqiqatlar sənaye əsaslı təchizat zəncirlərini qiymətləndirə və risklərin idarə edilməsi proseslərinin rəqəmsallaşdırılması üçün model təklif edə bilər. Bir çox şirkət geniş miqyaslı risklərə cavab vermək üçün möhkəm və davamlı təchizat zənciri riskinin idarə edilməsinə ehtiyac duyur. Təsiri hələ də davam edən COVID-19 pandemiyasından sonra ortaya çıxacaq nəticələrdən biri də şirkətlərin əksəriyyəti baş verməsi ehtimalı az olan və böyük təsirə malik risklərə qarşı heç bir tədbir görmür, reaktiv və ya passiv risklərə əməl etməsidir. Şirkətlər fəlakətlərə əvvəlcədən hazırlaşmasalar, belə hallar istər-istəməz biznes fəaliyyətinin dayandırılmasına və ya pozulmasına səbəb olacaqdır. Şirkətin əməliyyatları nə qədər uzun müddət qapalı qalsa, onun yenidən açılma ehtimalı bir o qədər az olur və yenidən açılanlar tezliklə müflis olur. Buna görə də təchizat zəncirinin menecerləri mürəkkəb, daim dəyişən və yüksək riskli təchizat zəncirlərində yeni tədbirlər hazırlamalıdırlar.

Tədqiqat nəticəsində və aparılan sorğu nəticəsində aşağıdakı təkliflər və tövsiyələr hazırlanmışdır.

1. Pandemiya bütün digər tədarük zənciri risklərindən fərqli olaraq Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatının izlədiyi risklərdən biridir. Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı pandemiya risk səviyyələrini altı mərhələdə təsnif edir. Bu kontekstdə təchizat və satınalmada üçün Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatının altı mərhələsini nəzərə alan struktur yaradılmalıdır.

2. Riskləri ümumi şəkildə qiymətləndirmək əvəzinə, təchizat və satınalmada daha çox xüsusi diqqət yetirən ssenarilər tətbiq edilməlidir. Fərqli ssenarilər üçün nə etmək lazım olduğuna dair bir yol izlənilməlidir. Məsələn, buna pandemiya riski deyil, tədarük yönli pandemiya, tələb yönli pandemiya və ya dünya miqyasında pandemiya kimi baxmaq lazımdır.

3. Qlobal rəqabətin gücləndiyi və təchizat zəncirlərinin daha uzun və mürəkkəbləşdiyi bir vaxtda təchizat zəncirləri bir çox risklərə məruz qalır. Təchizat zəncirinin tətbiqi zamanı deyil, daha ilkin mərhələlərdə - dizayn mərhələsində nəzərə alınmalıdır.

4. Tədqiqatlar menecerlərin aşağı ehtimallı və yüksək təsirli risklər kimi xarakterizə etdikləri fəlakətlərin qiymətləndirilməsində ziddiyyətli nəticələr aşkar etmişdir. Potensial əhəmiyyətindən asılı olmayaraq, aşağı ehtimallı risklər menecerlər tərəfindən nəzərə alınmır. Risklər müəyyən edilməli və qruplaşdırılması məlumat əsaslı struktura çevrilməlidir.

5. COVID-19 prosesi təchizat zəncirinin idarə edilməsində məlumatın əhəmiyyətini daha da artırır. Bu proseslərdə real vaxt məlumatlarına ehtiyac hər zamankindən daha vacib hala gəldi. Firmalar təchizat və satınalma üçün daha dəqiq qərarlar qəbul etmək üçün məlumatlara ehtiyac duyurlar. Buna görə də, onlar məlumat toplamaq, ötürmək və təhlil etmək imkanı verən hesablama texnologiyalarından faydalanmalıdırlar.

6. Pandemiya dünyanın istənilən nöqtəsində baş verə bilər. Baş vermə ehtimalının aşağı olması bu riskin tədarük zəncirlərində nəzərə alınmamasına səbəb olmamalıdır. Buna görə də, təchizat və satınalmanın proaktiv planlaşdırılması üçün yaxşı düşünülmüş strategiyaların hazırlanması prioritet olmalıdır. Riskin təhlili və idarə edilməsi risklərin qarşısının alınması, azaldılması və fəvqəladə halların planlaşdırılmasının müvafiq səviyyələrinin müəyyən edilməsinə diqqət yetirmək üçün dağıdıcı risklərin idarə edilməsi strategiyasını müəyyən etməlidir.

7. Məlumat çıxış təkcə 1-ci səviyyəli təchizatçılara deyil, həm də səviyyə 2 və səviyyə 3 təchizat zəncirlərinə aiddir. Buna görə də, şəffaflyq, əməkdaşlyq, birgə fəaliyyət və maraqlı tərəflər arasında mənəfetin bölüşdürülməsi anlayışını təkmilləşdirəcək təchizat zəncirinin idarə edilməsi həyata keçirilməlidir.

8. Risklərin azaldılması prosesində hazırlanmış strategiyalar reaktiv deyil, daha real vaxtda proaktiv strukturla idarə edilməlidir. Xüsusilə pandemiyanı nəzərə alsaq, hər bir məlumat plana sadıq qalmamaq üçün yeni addım atmağı tələb edir. Məsələn, pandemiya yalnız Uzaq Şərqdə qalsaydı, başqa strategiya tətbiq olunmalı idi, amma bütün dünyaya yayılsa, fərqli strategiya tələb olunardı.

9. Yüksək səviyyəli risklərə qarşı təchizat zəncirinin idarə edilməsinin əhəmiyyəti daha da artır. Pandemiya, zəlzələ, sel və s. kimi yüksək səviyyəli insan qruplarına təsir edən hadisələr təchizat zəncirinin düzgün idarə edilməsini daha da vacib edir. Xüsusilə, pandemiya zamanı insan sağlamlığı və həyat standartlarına birbaşa aidiyyəti olan sağlamlıq, qida və enerji təchizatı zəncirlərinin necə gücləndiriləcəyi müəyyən edilməlidir. Biznesin davamlılığı planları təchizat və satınalma planları ilə inteqrasiya olunmuş şəkildə planlaşdırılmalı və əlaqələndirilməli, o cümlədən milli pandemiya hazırlıq planları nəzərə alınmaqla yaradılmalıdır.

10. Fəlakət vəziyyətlərinə xas ehtiyat istehlak vərdişləri müşahidə edilməli və yaradılan istehlak məlumatları çərçivəsində dinamik ehtiyat idarəetmə planı həyata keçirilməli və bu çərçivədə ən təsirli istehsal planı yaradılmalıdır.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dili

1. Abbasov Q.Ə., Zərbəliyev C.C., "Strateji nəzarət-strateji idarəetmə uçotunun əsas elementlərindən biridir", Maliyyə və uçot jurnalı, 2013, № 5, səh.27-35.
2. Baxışova N.N., (2021). "Elektrotexnika müəssisələrinin rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsi və strateji inkişafının formalaşması", Bakı, 41 səh.
3. Bayramov V., (5 Avqust 2021). "Strateji idarəetmə siyasətinin uğurları", Xalq qazeti, səh. 1-5.
4. Həsənov N.Ə., Əliyev M.Ə., (2016). "Biznesin inkişaf strategiyası", Azərb. Resp. Təhsil Nazirliyi, ADİU dərslik, 346 səh.
5. Həsənova N.R., (2018). "Qloballaşma şəraitində əmtəə bazarının strateji idarəetmə istiqamətləri", Azərb. Resp. Təhsil Nazirliyi, BDU dərslik, 25 səh.
6. Məmmədov S., (17 İyun 2020). "Pandemiya: Azərbaycanda vəziyyət nəzarət altındadır", Xalq qəzeti, səh.4
7. Qasımova Z.M., "Müəssisənin daxili maliyyə infrastrukturunun formalaşması prosesinin idarə edilməsi", Sumqayıt Dövlət Universitetinin Elmi əsərləri, 2019, c.15, №1, səh.81-83.
8. Sadıqov R., İbrahimov İ. H., (2018). "İstehsal müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi", Elm və təhsil, Bakı, 268 səh.

## İngilis dili

1. Aliche K., Barriball E., and Trautwein V., (2021). "McKinsey & Company – Listen to the article: How COVID-19 is reshaping supply chains", Juanjo McLittle/Stocksy, 8 p.

2. Araz O.M., Choi T.M., Olson D.L. and Salman F.S., (2020). "Data Analytics for Operational Risk Management". *Decision Sciences*, p.1-4.
3. Baldwin R. and Tomiura E., (2020). "Thinking ahead about the trade impact of COVID-19". CEPR Press, UK, p.59-73.
4. Choi T.Y., Rogers D. and Vakil B. (2020). "Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management". *Harvard Business Review*, №27, p. 364-398.
5. Craighead C. W., Ketchen Jr, D. J., and Darby J. L., "Pandemics and supply chain management research: toward a theoretical toolbox". *Decision Sciences*, 2020, vol. 4, №51, p.838-866.
6. Gray R.S. "Agriculture, Transportation, and The COVID-19 Crisis", *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 2020, vol.2, №68, p.239–243.
7. Handfield R. B., Graham G. and Burns L., (2020). "Corona virus, tariffs, trade wars and Supply Chain Evolutionary Design", *International Journal of Operations & Production Management*, 18 p.
8. Ishida S., "Perspectives on supply chain management in a pandemic and the post-COVID-19 era". *IEEE Engineering Management Review*, 2020, vol.3, №48, p.146-152.
9. Ivanov D., (2020). "Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case". *Transportation Research Part E*, 136 p.
10. Ketchen Jr,D.J. and Craighead C.W., "Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: opportunities highlighted by COVID-19". *Journal of Management*, 2020, vol. 8, №46, p.1330-1341.
11. Khan M.I., Haleem A., & Khan S. (2018). "Defining halal supply chain management", In *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol. 19, №2, p.122-131.

12. OCHA - United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, (2020). “Global Humanitarian Response Plan COVID-19. Retrieved from United Nations Coordinated Appeal”, United States, 111 p.

13. Pato B.S., Herczeg M., “The Effect of the COVID-19 on the Automotive Supply Chains, Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica”, 2020, vol. 2, №65, p.1-11.

14. Petropoulos P., Makridakis S., “Forecasting the novel coronavirus COVID-19”. Plos One, vol. 3, №15, p.1-8.

15. Queiroz M.M., Ivanov D., Dolgui A. and Wamba S.F., (2020). “Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review”. Annals of Operations Research, 38 p.

### **Türk dili**

1. Biçer İ. ve Ömürgönülşen M., “Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Tedarik Zinciri Yönetimi Algılarının Belirlenmesi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2019, c.3, №22, s.599-618.

2. Çalıpınar H. ve Özkara Z. U. (2014), “Hizmet Tedarik Zinciri Yönetiminde Kamçı Etkisine Yönelik Literatür Taraması”, III. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, Trabzon, s.514-525.

3. Dönü E.T., (2020). “Satınalma yönetiminde teknik şartnamenin önemi ve temel satınalma süreçlerine etkisi”, Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 71 s.

4. Kazancı U., (2021). “E-ticaret lojistiğinin müşteri memnuniyeti ve yeniden satın alma niyeti üzerindeki etkileri: Covid-19 küresel salgın dönemi”, Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 139 s.

5. Timur N., (2016). “Stratejik Yönetim”, Anadolu Üniversitesi, Eski Şehir Tosun, s.33-36.

## Rus dili

1. Балтутите И.В., “Особенности Правового Регулирования Закупок Для Государственных И Муниципальных Needs В Период Пандемии Коронавирусной Инфекции”. Legal Concept, 2020, №19, стр.21-30.
2. Шешукова Т.Г. “Эффективность осуществления государственных закупок в бюджетных учреждениях: методический аспект”. Международный бухгалтерский учет, 2018, № 21, стр.149-158.

## İnternet resursları

1. Alicke K., Azcue X. and Barriball E., (2020). “Supply-chain recovery in coronavirus times-plan for now and the future”. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recoveryin-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future>. (giriş tarixi 14.02.2022).
2. Deloitte, (İyun 2020). “COVID-19-dan sonra yenidən təchizat zənciri”. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/cyber-strategic-risk/articles/covid-19-managing-supply-chain-risk-and-disruption.html>, (giriş tarixi 14.02.2022).
3. Dun & Bradstreet, (2020). “Business impact of the coronavirus: business and supply chain analysis due to the coronavirus outbreak”. <https://www.brighttalk.com/webcast/13997/389402>, (giriş tarixi 20.02.22).
4. Forsen J., Sjoberg S., (28 Fevral 2020). “How to Mitigate Supply Chain Disruption Caused by Coronavirus. Retrieved from Capacent”, <https://capacent.com/wpcontent/uploads/2020/02/Capacent-on-Supply-Chain-Disruptions-due-to-Coronavirus.pdf> (giriş tarixi 14.02.2022).
5. Haren P., Simchi-Levi D., (28 February 2020). “How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by MidMarch”. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-global-supply-chain-by-mid-march> (giriş tarixi 14.02.2022).



6. Huriyyet, (14 Oktyabr 2021), <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiye-kuresel-tedarik-zincirinin-yeni-merkez-ussu-olma-yolunda-41917251> ( giriş tarixi 20.02.2022).
7. Kilpatrick J., Barter L., (2020). “COVID-19 Managing supply chain risk and disruption. Retrieved from Deloitte.” <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/covid-19-managingsupply-chain-risk-and-disruption.html> (giriş tarixi 14.02.2022).
8. KPGM, (2020). “COVID-19’un Tedarik Zinciri Üzerindeki Etkilerini Yönetmek İçin Olası Stratejik Hamleler”. Retrieved from KPGM: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/03/covid-19-tedarik-zinciri.pdf> (giriş tarixi 14.02.2022).
9. Unglesbee B., Howland D., Vembar K., (5 Mart 2020). “The impact of the coronavirus on retail”, <https://www.retaildive.com/news/the-impact-of-the-coronavirus-on-retail/573522/> (giriş tarixi 14.02.2022).
10. WTO, (2020). “Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy”. [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres20\\_e/pr855\\_e.htm/](https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr855_e.htm/) (giriş tarixi 20.02.22)
11. [www.cabmin.gov.az](http://www.cabmin.gov.az) - Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti
12. [www.president.az](http://www.president.az) -Azərbaycan Respublikası Prezidentinin rəsmi internet səhifəsi

## Cədvəllərin siyahısı

<b>Cədvəl 1:</b> Respondentlərin işlədikləri şirkətlərin adları.....	53
<b>Cədvəl 2:</b> Pandemiya və bu kimi fəlakətlərdə strateji idarəedilmədə müəssisələrin risk planı ..	63-66

## Şəkillərin siyahısı

<b>Şəkil 1:</b> Pandemiya olan regionlarda ixrac edilən ilk 10 məhsul .....	39
<b>Şəkil 2:</b> Fitch Ratings-ə görə, Avropadakı tədarük zəncirindəki dəyişiklikdən ən çox qazanc əldə edəcək ölkələr .....	44

## Qrafiklərin siyahısı

<b>Qrafik 1:</b> Satınalma prosesinin fəaliyyətləri.....	15
<b>Qrafik 2:</b> Təchizatçıların qiymətləndirilməsində istifadə olunan dörd əsas meyar.....	18
<b>Qrafik 3:</b> Təchizatçı və alıcının investisiya çərçivəsində 4 kontekstual profili .....	21
<b>Qrafik 4:</b> Təchizat Zəncirinin İdarə edilməsinin məqsədləri .....	26
<b>Qrafik 5:</b> İstehsal müəssisələrində müştəri loyallığına təsir edən dörd əsas amil.....	48
<b>Qrafik 6:</b> Respondentlərin işlədikləri şirkətin istehsal profilləri.....	53
<b>Qrafik 7:</b> Respondlərin işlədikləri şirkətlərin strukturunda təchizat funksiyasının mövcud vəziyyəti .....	55
<b>Qrafik 8:</b> Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə Covid-19 pandemiyası nəticəsində təchizat fəaliyyətlərinə təsiri .....	56
<b>Qrafik 9:</b> Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə təchizat zəncirinin və ya funksiyasının idarə edilməsi.....	57
<b>Qrafik 10:</b> Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə pandemiya dövründə təchizat funksiyasında olan dəyişikliklər .....	57
<b>Qrafik 11:</b> Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə təchizat zənciri və ya funksiyasının fəaliyyətlərində pandemiyanın təsiri nəticəsində hazırki vəziyyətlə müqayisəsi.....	58
<b>Qrafik 12:</b> Respondlərin işlədikləri şirkətlərdə pandemiya dövründə təchizat zənciri və ya funksiyasının fəaliyyətlərinin qiymətləndirməsi .....	59
<b>Qrafik 13:</b> Respondlərin cavablarında əsasən istehsal müəssisəsi kimi postpandemiya dövründə Təchizat zənciri/funksiyasına baxış mövqeyi.....	59