

Research Paper

LOGİSTİK STRATEGİYANIN HAZIRLANMASI PROSESİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

Bulqeyis Novruzova

<https://orcid.org/0009-0009-2105-2727>

Naxçıvan Dövlət Universiteti, Naxçıvan, Azərbaycan

Article history

Received: 05.09.2026

Revised: 12.10.2026

Accepted: 22.10.2026

*Corresponding Author: Bulqeyis
Novruzova, Naxçıvan Dövlət
Universiteti, Naxçıvan, Azərbaycan
Email:
bulqeyisnovruzova@ndu.edu.az

Xülasə

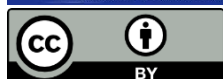
Müasir iqtisadi şəraitdə müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi, xərclərin azaldılması və müştəri məmnunluğunun təmin olunması logistika strategiyasının düzgün hazırlanmasından və səmərəli həyata keçirilməsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Logistik strategiya müəssisənin tədarük, istehsal, anbar, nəqliyyat, ehtiyatların idarə edilməsi və məhsulların bölüşdürülməsi proseslərinin vahid məqsədlər əsasında əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur. Bununla belə, bazar tələbinin dəyişməsi, nəqliyyat xərclərinin artması, təchizat zəncirində yaranan risklər və rəqəmsal texnologiyaların inkişafı ənənəvi logistika planlaşdırmasının təkmilləşdirilməsini zəruri edir. Məqalədə logistik strategiyanın hazırlanmasının nəzəri əsasları, mövcud problemlər və onların aradan qaldırılması istiqamətləri araşdırılır. Eyni zamanda, rəqəmsallaşma, məlumatlara əsaslanan qərarvermə, strateji planlaşdırma, risklərin idarə edilməsi və səmərəlilik göstəricilərinin tətbiqi əsasında təkmilləşdirmə mexanizmləri təklif olunur.

Açar sözlər: logistika, logistik strategiya, təchizat zənciri, strateji planlaşdırma, rəqəmsallaşma, risklərin idarə edilməsi, nəqliyyat xərcləri, səmərəlilik

GİRİŞ

Qloballaşma, beynəlxalq ticarət əlaqələrinin genişlənməsi və bazarda rəqabətin güclənməsi müəssisələrin logistika fəaliyyətinə yanaşmasının dəyişməsinə tələb edir. Müasir dövrdə logistika yalnız məhsulların bir məntəqədən digərinə daşınması deyil, həm də material, informasiya və maliyyə axınlarının əlaqələndirilmiş şəkildə idarə olunması sistemidir. Bu sistemin səmərəli təşkili müəssisənin ümumi fəaliyyət nəticələrinə, istehsalın fasiləsizliyinə və müştərilərə göstərilən xidmətin keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərir.

Logistikanın nəzəri və metodoloji əsasları, o cümlədən tədarük, istehsal, bölüşdürmə, ehtiyat, informasiya, nəqliyyat və anbar logistikası arasında qarşılıqlı əlaqələrin araşdırılması göstərir ki,



logistik fəaliyyətin ayrı-ayrı elementlərinin müstəqil deyil, vahid sistem çərçivəsində idarə olunması zəruridir [1].

Logistik strategiyanın hazırlanması müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsini, mövcud resursların qiymətləndirilməsini, təchizat zəncirinin quruluşunun təhlilini və optimal idarəetmə üsullarının seçilməsini əhatə edir. Strategiyanın düzgün hazırlanması xərclərin optimallaşdırılmasına, ehtiyatlardan səmərəli istifadəyə və çatdırılma müddətlərinin azaldılmasına imkan verir.

Məqalənin məqsədi logistik strategiyanın hazırlanması prosesinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini müəyyənləşdirmək və müəssisələrdə tətbiq oluna biləcək idarəetmə mexanizmlərini əsaslandırmaqdır.

Logistik strategiya müəssisənin material və informasiya axınlarının uzunmüddətli dövrdə necə təşkil olunacağını müəyyən edən strateji qərarlar sistemidir. Bu strategiya müəssisənin ümumi inkişaf strategiyası ilə uyğunlaşdırılmalı, istehsal, marketinq, maliyyə və satınalma fəaliyyətləri arasında əlaqəni təmin etməlidir.

Logistik strategiyanın əsas məqsədi tələb olunan məhsulun lazımi miqdarda, uyğun keyfiyyətdə, düzgün yerdə və müəyyən edilmiş vaxtda, iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış xərclərlə müştəriyə çatdırılmasıdır. Bu məqsədə nail olmaq üçün müəssisə tədarükçülərin seçilməsi, ehtiyatların həcmi, anbarların yerləşdirilməsi, nəqliyyat marşrutları və sifarişlərin emalı ilə bağlı qərarları qarşılıqlı əlaqədə qəbul etməlidir.

Təchizat zənciri, satınalma, anbar və logistika fəaliyyəti kimi istiqamətlərin sistemli şəkildə əlaqələndirilməsi logistik strategiyanın hazırlanmasında funksional yanaşmadan integrasiya olunmuş idarəetmə modelinə keçidin əhəmiyyətini göstərir [2].

Logistik strategiyanın hazırlanmasının mərhələlərini aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- mövcud vəziyyətin təhlili mərhələsində müəssisənin logistika xərcləri, nəqliyyat imkanları, anbar infrastruktur, ehtiyat səviyyələri və xidmət keyfiyyəti qiymətləndirilir.
- strateji məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi mərhələsində xərclərin azaldılması, sifarişlərin vaxtında çatdırılması, ehtiyatların optimallaşdırılması və müştəri məmnunluğunun yüksəldilməsi üzrə hədəflər müəyyən olunur.
- alternativ strategiyaların hazırlanması mərhələsində müxtəlif təchizatçılar, nəqliyyat növləri, anbar modelləri və informasiya sistemləri müqayisə edilir.
- optimal variantın seçilməsi mərhələsində alternativlər xərc, vaxt, keyfiyyət, risk və çeviklik meyarları əsasında qiymətləndirilir.



- strategiyanın həyata keçirilməsi mərhələsində resurslar bölüşdürülür, məsul şəxslər müəyyən-ləşdirilir və icra planı hazırlanır.

- nəzarət və təkmilləşdirmə mərhələsində faktiki nəticələr planlaşdırılmış göstəricilərlə müqayisə olunur və zəruri düzəlişlər aparılır.

Bu mərhələlər ardıcıl proses kimi təşkil olunsa da, strateji planlaşdırma zamanı onların təkrar nəzərdən keçirilməsi də mümkündür. Məsələn, bazar tələbi və ya tədarük şərtləri dəyişdikdə əvvəl müəyyən-ləşdirilmiş hədəflərə yenidən baxılması lazım gəlir.

Logistik strategiyanın hazırlanması prosesində yaranan problemlər müəssisənin fəaliyyət xüsusiyyətlərindən, texnoloji imkanlarından, bazar şəraitindən və idarəetmə sisteminin təşkilindən asılıdır. Əsas problemlər aşağıdakılardır.

- məlumatların qeyri-dəqiqliyi və parçalanmasıdır. Satınalma, anbar, satış və nəqliyyat şöbələrinin fərqli informasiya sistemlərindən istifadə etməsi məlumatların gecikməsinə və uyğunsuzluğuna səbəb ola bilər. Nəticədə ehtiyatların real həcmi müəyyən-ləşdirmək, sifarişləri proqnozlaşdırmaq və nəqliyyat imkanlarını planlaşdırmaq çətinləşir;

- logistika xərclərinin sistemli qiymətləndirilməməsidir. Bəzi müəssisələr yalnız daşınma xərclərinin azaldılmasına diqqət yetirir. Halbuki aşağı nəqliyyat tarifi daha uzun çatdırılma müddəti, yüksək anbar xərcləri və ya əlavə ehtiyat ehtiyacı yarada bilər. Buna görə də ayrı-ayrı əməliyyatların deyil, ümumi logistik xərclərin qiymətləndirilməsi vacibdir;

- tələb proqnozlarının dəqiqliyinin aşağı olmasıdır. Satış həcmi düzgün proqnozlaşdırılmaması məhsul çatışmazlığına və ya artıq ehtiyatların yaranmasına səbəb olur. Hər iki hal müəssisənin maliyyə resurslarından istifadənin səmərəliliyini azaldır;

- risklərin kifayət qədər nəzərə alınmamasıdır. Təchizatçıların fəaliyyətində fasilələr, nəqliyyat marşrutlarının dəyişməsi, gömrük prosedurlarında gecikmələr, qiymət dəyişkənliyi və təbii hadisələr logistika proseslərinə mənfi təsir göstərə bilər;

- şöbələrarası koordinasiyanın zəifliyidir. Satış şöbəsinin yüksək xidmət səviyyəsi tələbi ilə maliyyə şöbəsinin xərc məhdudiyyətləri, satınalma şöbəsinin sifariş həcmi ilə anbarın saxlama imkanları arasında ziddiyyətlər yaranır. Belə hallarda vahid strateji məqsədlərin müəyyən-ləşdirilməsi və birgə qərarvermə mexanizmlərinin tətbiqi zəruridir.

Nəqliyyatın təşkili, optimal daşıyıcının seçilməsi, nəqliyyat-anbar texnologiyaları, ehtiyat-ların idarə edilməsi və logistik səmərəlilik kimi məsələlərin strategiyanın hazırlanması mərhələsində kompleks qiymətləndirilməsi ayrı-ayrı əməliyyat qərarlarının ümumi nəticələrə mənfi təsirinin qarşısını almağa kömək edir [3].

Logistik strategiyanın hazırlanması prosesinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri aşağıdakılardır:



□ Strateji planlaşdırmanın məlumatlara əsaslanması. Logistik strategiyanın təkmilləşdirilməsi üçün ilk növbədə qərarvermə prosesində etibarlı və aktual məlumatlardan istifadə edilməlidir. Müəssisə satış dinamikası, sifarişlərin yerinə yetirilməsi müddəti, daşınma xərcləri, anbar tutumu, ehtiyatların dövryyəsi və tədarükçülərin etibarlılığı haqqında məlumatları vahid sistemdə toplamalıdır. Məlumatların təhlili vasitəsilə logistika fəaliyyətinin zəif tərəfləri müəyyənləşdirilə və alternativ qərarların mümkün nəticələri qiymətləndirilə bilər. Bunun üçün statistik təhlil, tələb proqnozlaşdırılması, ssenari planlaşdırması və həssaslıq təhlili kimi üsullardan istifadə etmək məqsədəuyğundur.

□ Logistik proseslərin rəqəmsallaşdırılması. Rəqəmsal texnologiyalar logistik strategiya-nın hazırlanması və icrası prosesində mühüm rol oynayır. Müəssisələrdə müəssisə resursla-rı-nın planlaşdırılması (ERP), anbar idarəetmə sistemi (WMS) və nəqliyyat idarəetmə sistemi (TMS) kimi həllərin tətbiqi əməliyyatlar haqqında məlumatların vahid platformada birləşdi-ril-məsinə imkan verir. Bu sistemlər vasitəsilə sifarişlərin vəziyyətini real vaxta yaxın rejimdə izləmək, anbar ehtiyatlarının hərəkətini nəzarətdə saxlamaq, nəqliyyat marşrutlarını optimal-laş-dırmaq, çatdırılma müddətlərini proqnozlaşdırmaq və əməliyyat xərclərini müqayisə et-mək mümkündür. Rəqəmsallaşdırma yalnız proqram təminatının alınması ilə məhdudlaşma-malıdır. Eyni zamanda məlumatların keyfiyyəti, əməkdaşların rəqəmsal bacarıqları, system-lər-arası integrasiya və informasiya təhlükəsizliyi təmin olunmalıdır. Əks halda, texnologiyaya çəkilən xərclər gözlənilən səmərəliliyi verməyə bilər.

□ Ümumi logistik xərclərin optimallaşdırılması. Strategiyanın hazırlanmasında xərclərin ayrı-ayrı elementlər üzrə deyil, bütöv təchizat zənciri üzrə qiymətləndirilməsi əsas prinsiplərdən biri olmalıdır. Ümumi logistik xərclərə daşınma, anbar, ehtiyatların saxlanması, sifarişlərin emalı, qablaşdırma və gecikmələr nəticəsində yaranan xərclər daxil edilə bilər. Alternativ logistika modelləri müqayisə edilərkən yalnız ilkin xərc deyil, onların uzunmüddətli təsiri də nəzərə alınmalıdır. Məsələn, mərkəzləşdirilmiş anbar modeli saxlama xərclərini azal-da bilər, lakin bəzi müştərilərə çatdırılma müddətini uzada bilər. Regional anbarların yaradıl-ması isə çatdırılmanı sürətləndirsə də, əlavə infrastruktur xərcləri yarada bilər. Buna görə də strategiya seçimi zamanı ümumi xərc, xidmət səviyyəsi və risk arasında optimal tarazlıq müəy-yənləşdirilməlidir.

□ Təchizat zəncirində risklərin idarə edilməsi. Logistik strategiyanın dayanıqlılığını yüksəltmək üçün mümkün risklər əvvəlcədən müəyyənləşdirilməli, onların başvermə ehtimalı və nəticələri qiymətləndirilməli, kritik xammal və məhsullar üzrə alternativ təchizatçılar müəy-yən edilməli, ehtiyat marşrutların hazırlanması və zəruri təhlükəsizlik ehtiyatla-rı-nın saxlanılmalıdır. Risklərin idarə edilməsi üçün aşağıdakı tədbirlər məqsədəuyğundur:



- tədarükçülərin etibarlılığının mütəmadi qiymətləndirilməsi;
- kritik məhsullar üzrə alternativ təchizat mənbələrinin yaradılması;
- təchizat və daşıma risklərinin reyestrinin hazırlanması;
- mümkün böhranlar üçün fəaliyyət planlarının tərtib edilməsi;
- təchizat zəncirinin davamlılığını təmin edən ehtiyat resursların müəyyənəşdirilməsi.

Bununla yanaşı, bütün məhsullar üçün eyni səviyyədə ehtiyat saxlamaq iqtisadi cəhətdən səmərəli olmaya bilər. Ehtiyat siyasəti məhsulun əhəmiyyəti, tələb dəyişkənliyi, tədarük müddəti və çatışmazlıq riskinə uyğun müəyyənəşdirilməlidir.

□ İnsan resurslarının və şöbələrarası əməkdaşlığın inkişafı. Logistik strategiyanın uğurlu hazırlanması yalnız texniki və maliyyə resurslarından deyil, həm də idarəetmə heyətinin bilik və bacarıqlarından asılıdır. Logistika, satınalma, maliyyə, satış və informasiya texnologiyaları şöbələrinin nümayəndələri strateji planlaşdırma prosesinə birgə cəlb edilməlidir. Bunun üçün mütəmadi koordinasiya görüşlərinin keçirilməsi, vahid performans göstəricilərinin müəyyənəşdirilməsi və məsuliyyət bölgüsünün dəqiq aparılması məqsədəuyğundur. Əməkdaşların məlumatların təhlili, rəqəmsal sistemlərdən istifadə, risklərin qiymətləndirilməsi və layihələrin idarə olunması sahəsində biliklərinin artırılması da mühüm əhəmiyyət daşıyır.

□ Davamlı inkişaf prinsiplərinin nəzərə alınması. Müasir logistik strategiya iqtisadi səmərəliliklə yanaşı, ekoloji və sosial amilləri də nəzərə almalıdır. Nəqliyyat marşrutlarının optimallaşdırılması, nəqliyyat vasitələrinin boş yürüşlərinin azaldılması, səmərəli enerji istifadəsi və təkrar istifadə edilə bilən qablaşdırma vasitələrinin tətbiqi bu istiqamətdə əhəmiyyətli tədbirlərdir. Ekoloji yanaşma yalnız ətraf mühitə təsirin azaldılmasına deyil, eyni zamanda yanacaq sərfiyyatının və əməliyyat xərclərinin azaldılmasına da kömək edə bilər. Beləliklə, davamlı logistika iqtisadi və ekoloji məqsədlərin uzlaşdırılmasına şərait yaradır.

Azərbaycanın coğrafi mövqeyi, beynəlxalq nəqliyyat dəhlizlərində iştirakı və xarici ticarət əlaqələri ölkədə logistika sistemlərinin inkişafını iqtisadi baxımdan əhəmiyyətli istiqamətə çevirir. Belə şəraitdə müəssisələrin logistik strategiyalarının təkmilləşdirilməsi yalnız daxili əməliyyatların optimallaşdırılması deyil, həm də beynəlxalq təchizat zəncirlərində rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi baxımından vacibdir.

Azərbaycan Respublikasında logistika və ticarətin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi logistika infrastrukturunun, tranzit imkanlarının və ticarət əlaqələrinin inkişafı ilə bağlı strateji istiqamətləri müəyyənəşdirən sənədlərdən biridir [4]. Bu çərçivədə müəssisələrin strateji qərarlarında nəqliyyat infrastrukturunu, sərhədkeçmə prosedurları, gömrük əməliyyatları və beynəlxalq daşımaların təşkili kimi amillər nəzərə alınmalıdır.



Azərbaycan müəssisələri üçün aşağıdakı istiqamətlər xüsusilə əhəmiyyətlidir:

- beynəlxalq və daxili nəqliyyat marşrutlarının alternativlərinin qiymətləndirilməsi;
- multimodal daşımaların imkanlarından istifadə;
- rəqəmsal sənəd dövriyyəsinin və logistika məlumatlarının inteqrasiyasının inkişafı;
- yerli və xarici təchizatçılar arasında balansın təmin edilməsi;
- logistika mərkəzlərinin və anbar infrastrukturunun səmərəli yerləşdirilməsi;
- gömrük və sərhəd prosedurlarından yaranan gecikmələrin azaldılması.

Bununla yanaşı, bütün müəssisələr üçün eyni logistik strategiyanın tətbiqi düzgün yanaşma hesab edilə bilməz. Strategiyanın seçimi müəssisənin ölçüsü, fəaliyyət sahəsi, məhsulların xüsusiyyətləri, müştəri tələbləri və maliyyə imkanları nəzərə alınmaqla həyata keçirilməlidir. Logistik strategiyanın hazırlanması prosesinin təkmilləşdirilməsi müəssisələrin uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinin, maliyyə dayanıqlığının və müştəri xidmətinin yüksəldilməsi baxımından əhəmiyyətlidir. Bu proses logistikanın ayrı-ayrı funksiyalarının təkmilləşdirilməsi ilə məhdudlaşmamalı, tədarük, istehsal, anbar, nəqliyyat, informasiya və bölüşdürmə fəaliyyətlərinin vahid idarəetmə sistemi daxilində əlaqələndirilməsini təmin etməlidir.

Aparılan nəzəri təhlil göstərir ki, logistik strategiyanın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün bir neçə əsas istiqamət prioritet hesab edilməlidir: məlumatlara əsaslanan strateji planlaşdırma, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi, ümumi logistik xərclərin optimallaşdırılması, təchizat zəncirində risklərin idarə edilməsi, insan resurslarının inkişafı və davamlılıq prinsiplərinin nəzərə alınması.

Bununla yanaşı, strategiyanın nəticələri ölçülə bilən göstəricilər əsasında qiymətləndirilməli və dəyişən bazar şəraitinə uyğun olaraq yenilənməlidir. Müəssisənin fəaliyyət xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılmış, mərhələli şəkildə həyata keçirilən və davamlı monitorinqlə dəstəklənən logistik strategiya resurslardan daha səmərəli istifadəyə, xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və təchizat zəncirinin dayanıqlığının gücləndirilməsinə şərait yaradır.

Beləliklə, logistik strategiyanın hazırlanması prosesinin təkmilləşdirilməsi birdəfəlik tədbir deyil, müəssisənin məqsədləri, bazar tələbləri və texnoloji imkanları ilə uzlaşan fasiləsiz idarəetmə prosesidir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

1. İmanov, T.İ. Logistikanın əsasları. I cild: Terminoloji aparatı, konsepsiyası və metodoloji əsasları. Bakı: Təhsil, 2005, 474 s.
2. Həsənov, E., İlyasov, S. Təchizat zəncirlərinin idarə olunmasına giriş. Bakı: CN Poliqrafiya, 2023, 92 s.



3. Məmmədov, D.A., Cahangirov, A.Ə., Qardaşov, C.Ə., Şərifov, A.C. Nəqliyyat logistikası. Bakı: Qanun, 2022, 504 s.
4. Azərbaycan Respublikasında logistika və ticarətin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi. Bakı, 2016.
5. Paşayeva, N.A., Sadıqova, S.S. (red.). Logistika terminlərinin izahlı lüğəti. Bakı: Çarşıoğlu, 2015, 492 s.
6. Aslanzadə, K. Təchizat zəncirinin idarə edilməsində logistik əməliyyatların təhlili. Azərbaycan Texniki Universitetinin elmi repozitoriyası, 2023.
7. Həsənov, E. Təchizat zəncirinin idarə olunması sahəsində tədris materialları. Azərbaycan dilində tədris vəsaiti və əlaqəli materiallar, 2023.
8. Imanova, M. (2025). Application of strategic management tools in business growth. Ancient Land International Scientific Journal, 7(8), 65-76
9. Kudabayeva, L., Omarova, A., Kaltayeva, S., Abubakirova, A., Kurmanalina, A., Imanova, M., & Amaniayova, G. (2026). Climate Transition Risk and Financial Development in a Resource-Dependent Economy: Evidence from Kazakhstan. Risks, 14(9), 210
10. Qasımov C.Y. İqtisadi terminologiya: aqrar sektor, məşğulluq, sosial sfera. Naxçıvan: Əcəmi, 2017, 104 s.

ABSTRACT

IMPROVING THE PROCESS OF DEVELOPING A LOGISTICS STRATEGY

Bulgeyis Novruzova

Nakhchivan State University, Nakhchivan, Azerbaijan

In the modern economic environment, enhancing the competitiveness of enterprises, reducing costs, and ensuring customer satisfaction depend significantly on the proper formulation and effective implementation of a logistics strategy. A logistics strategy entails coordinating an enterprise's procurement, production, warehousing, transportation, inventory management, and product distribution processes toward unified objectives. However, shifting market demand, rising transportation costs, risks within the supply chain, and the advancement of digital technologies necessitate the refinement of traditional logistics planning. This article examines the theoretical foundations of developing a logistics strategy, identifies existing challenges, and explores approaches to overcoming them. Furthermore, it proposes improvement mechanisms based on digitalization, data-driven decision-making, strategic planning, risk management, and the application of efficiency metrics.

Keywords: *logistics, logistics strategy, supply chain, strategic planning, digitalization, risk management, transportation costs, efficiency*



РЕЗЮМЕ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ
СТРАТЕГИИ

Булгейис Новрузова
Нахчыванский государственный университет, Нахчыван, Азербайджан

В современных экономических условиях повышение конкурентоспособности предприятий, снижение издержек и обеспечение удовлетворенности клиентов в значительной степени зависят от правильной подготовки и эффективной реализации логистической стратегии. Логистическая стратегия предполагает координацию процессов снабжения, производства, складирования, транспортировки, управления запасами и распределения продукции предприятия на основе единых целей. Однако изменения рыночного спроса, рост транспортных издержек, риски, возникающие в цепочке поставок, и развитие цифровых технологий требуют совершенствования традиционного логистического планирования. В статье рассматриваются теоретические основы разработки логистической стратегии, существующие проблемы и направления их устранения. Одновременно предлагаются механизмы совершенствования, основанные на цифровизации, принятии решений на основе данных, стратегическом планировании, управлении рисками и применении показателей эффективности.

Ключевые слова: логистика, логистическая стратегия, цепочка поставок, стратегическое планирование, цифровизация, управление рисками, транспортные издержки, эффективность

