XOLMAMATOV D.H. BOYJIGITOV S.K.

XARIDLARNI BOSHQARISH VA GLOBAL MANBALAR

O‘QUV QO‘LLANMA

60411700 – Logistika (yo‘nalishlar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishi talabalari uchun

Samarqand – 2025

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI
Samarqand iqtisodiyot va servis institutining 95 yilligiga bag‘ishlanadi

XOLMAMATOV D.H. BOYJIGITOV S.K.

XARIDLARNI BOSHQARISH VA GLOBAL MANBALAR

O‘QUV QO‘LLANMA

60411700 – Logistika (yo‘nalishlar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishi talabalari uchun

Samarqand – 2025

UDK:
UO‘K:
BBK:

Xolmamatov D.H., Boyjigitov S.K. Xaridlarni boshqarish va global manbalari. O‘quv qo‘llanma. “STEP-SEL” MChJ nashryot-matbaa ijodiy bo‘limi. Samarqand. 2025. 300 bet.

Taqrizchilar:

Irisbekova M.N. – TDTU, “Transport logistikasi” kafedrasi professori, i.f.d.

Musayev B.Sh. – SamISI, “Marketing” kafedrasi professori v.b., i.f.f.d.

Ushbu o‘quv qo‘llanmaning asosiy maqsadi talabalarda xarid qilish va ta’minot zanjirini boshqarishning asosiy tushunchalarini, shuningdek, tashkilotda ta’minot zanjiri funksiyasini samarali boshqarishni tashkil etuvchi asosiy tamoyillar, autsorsing va offshoring darajalarida yetkazib beruvchilarni to‘g‘ri tanlash, yetkazib beruvchilar va ishlab chiqaruvchilar o‘rtasidagi munosabatlarni rivojlantirish ko‘nikmasini hosil qilish bo‘lib, ushbu o‘quv qo‘llanmada keng bayon qilingan. Zikr etilgan o‘quv qo‘llanma 60411700-Logistika (yo‘nalishlar bo‘yicha) ta’lim yo‘nalishi talabalari uchun mo‘ljallangan.

Основная цель настоящего учебника – дать студентам базовые понятия закупок и управления цепями поставок, а также основные принципы, формирующие эффективное управление функцией цепей поставок в организации, навыки правильного выбора поставщиков на уровне аутсорсинга и офшоринга, а также выстраивания взаимоотношений между поставщиками и производителями, которые широко рассматриваются в настоящем учебнике. Указанный учебник предназначен для студентов образовательной программы 60411700 – Логистика (по специализации).

The main purpose of this textbook is to provide students with the basic concepts of purchasing and supply chain management, as well as the basic principles that form the effective management of the supply chain function in an organization, the skills to correctly select suppliers at the outsourcing and offshoring levels, and to develop relationships between suppliers and manufacturers, which are widely discussed in this textbook. The mentioned textbook is intended for students of the educational program 60411700-Logistics (by specialization).

O‘quv qo‘llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashining 2025 yil 29 avgustdagi 2-sonli bayonnomasining tegishli qarori bilan tasdiqlangan.

ISBN:

© Xolmamatov D.H., Boyjigitov S.K. 2025 y.
© “STEP-SEL” MChJ nashryot-matbaa ijodiy bo‘limi 2025 y.

Mundarija

T/r	Mavzu	Bet
1.	XARID QILISH VA TA’MINOT ZANJIRI BOSHQARUVIGA KIRISH	
2.	XARID JARAYONI	
3.	XARID OPERATSIYALARI VA TUZILMASI	
4.	MARKAZLASHTIRILGAN VA MARKAZLASHMAGAN XARIDLAR	
5.	XARIDLARNI AMALGA OSHIRISHNING HUQUQIY ASOSLARI	
6.	YETKAZIB BERUVCHINI TANLASH VA BAHOLASH	
7.	YETKAZIB BERUVCHILARNI BOSHQARISH VA RIVOJLANTIRISH	
8.	RAQOBAT USTUNLIGI UCHUN TA’MINOTNI BOSHQARISH INTEGRATSIYASI	
9.	GLOBAL MANBALAR (GLOBAL SOURCING)	
10.	GLOBAL IKKILAMCHI MANBA	
11.	XARID QILISHDA RISKLAR, EKOLOGIK VA IJTIMOIY MUAMMOLAR	
12.	YETKAZIB BERISHDA SIFAT MENEJMENTI	
13.	XARAJATLARNI STRATEGIK BOSHQARISH	
14.	XARID VA TA’MINOT ZANJIRI TAHLILI	
15.	MUZOKARALAR VA NIZOLARNI BOSHQARISH	
16.	XARID HUQUQI VA ETIKASI	
17.	TA’MINOT ZANJIRINING AXBOROT TIZIMLARI VA ELEKTRON MANBALAR	
18.	XARID VA YETKAZIB BERISH STRATEGIYASI	

KIRISH

Bugungi globallashuv sharoitida jahon iqtisodiyotida kechayotgan tezkor o‘zgarishlar, ishlab chiqarish va iste’mol jarayonlarining geografik kengayishi, raqamli texnologiyalar va elektron tijoratning rivojlanishi natijasida xaridlarni boshqarish va global manbalarni shakllantirish masalalari har bir davlat va tashkilot uchun strategik ahamiyat kasb etmoqda.

Keskin raqobatli bozor sharoitida korxona faoliyatining muvaffaqiyati, eng avvalo, resurslarni oqilona xarid qilish, ishonchli yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish, xarajatlarni samarali boshqarish va ta’minot zanjirlarini raqobatbardosh shaklda tashkil etish qobiliyatiga bog‘liqdir.

Shu nuqtayi nazardan, zamonaviy xarid siyosati nafaqat moddiy resurslarni sotib olish jarayoni, balki ishlab chiqarish, logistika, marketing va strategik boshqaruv tizimining ajralmas bo‘g‘iniga aylanib bormoqda.

So‘nggi yillarda O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida amalga oshirilayotgan chuqur islohotlar, xususan, importni mahalliylashtirish, eksport salohiyatini oshirish, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish va logistika infratuzilmasini modernizatsiya qilish bo‘yicha qabul qilinayotgan chora-tadbirlar, xaridlarni samarali boshqarish tizimini yaratish zaruratini yanada kuchaytirmoqda.

Shu bilan birga, xalqaro hamkorlikning kengayishi, yangi global bozorlarning shakllanishi va raqobatning ortishi – tashkilotlardan moslashuvchan, innovatsion va strategik yondashuvni talab etmoqda.

Xaridlarni boshqarish bu tashkilotning umumiy strategiyasida muhim o‘rin tutuvchi jarayon bo‘lib, u ishlab chiqarishning uzluksizligini ta’minlaydi, xarajatlarni kamaytiradi va raqobatdosh ustunlikni yaratadi. Samarali xarid tizimi to‘g‘ri manbalarni tanlash, ishonchli yetkazib beruvchilar bilan hamkorlikni yo‘lga qo‘yish, shartnomalarni boshqarish, logistika va ta’minot zanjiri faoliyatini integratsiyalash orqali tashkilotning umumiy iqtisodiy samaradorligini oshiradi.

Bugungi kunda global manbalar (Global Sourcing) tushunchasi korxonaning rivojlanish strategiyasida markaziy o‘rin egallamoqda. Chunki resurslarni global miqyosda tanlash orqali kompaniyalar ishlab chiqarish tannarxini kamaytirish, yangi texnologiyalarga ega bo‘lish, sifatni yaxshilash va bozorda raqobat ustunligini qo‘lga kiritish imkoniga ega bo‘ladi. Shu bilan birga, global xarid tizimi bilan bog‘liq risklarni – narx o‘zgarishlari, logistika uzilishlari, geosiyosiy beqarorlik va ekologik muammolarni boshqarish ham dolzarb masalaga aylanmoqda.

Mazkur **o‘quv qo‘llanma “Xaridlarni boshqarish va global manbalar”** fani bo‘yicha bakalavriat talabalari, ilmiy izlanuvchilar hamda amaliyotchi mutaxassislarga mo‘ljallangan bo‘lib, u zamonaviy iqtisodiy muhitda xarid jarayonlarini strategik boshqarish, yetkazib beruvchilarni tanlash, ta’minot zanjirini samarali yo‘lga qo‘yish va global manbalar bilan ishlash ko‘nikmalarini shakllantirishga qaratilgan.

O‘quv qo‘llanma 18 ta mavzu doirasida yozilgan bo‘lib, quyidagi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:

– xarid va ta’minot zanjiri boshqaruvining nazariy asoslari;
– xarid jarayonining bosqichlari va mexanizmlari;
– xarid operatsiyalari va tashkilot tuzilmalari;
– markazlashtirilgan va markazlashmagan xarid modellarining afzalliklari;
– yetkazib beruvchini tanlash, baholash va rivojlantirish mezonlari;
– global va mahalliy manbalardan samarali foydalanish;
– ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy risklarni boshqarish;
– xaridlarda etik me’yorlar va huquqiy talablar;
– elektron xaridlar va raqamli axborot tizimlaridan foydalanish;
– xarid va yetkazib berish strategiyalarining zamonaviy konsepsiyalari.

Shuningdek, qo‘llanmada global xaridlar bilan bog‘liq amaliy holatlar, ilg‘or xorijiy tajribalar, xalqaro standartlar hamda O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi asosida ishlab chiqilgan xarid tizimi elementlari batafsil yoritib berilgan.

Umuman olganda, mazkur o‘quv qo‘llanma talabalarda strategik fikrlash, tizimli yondashuv, jarayonlarni tahlil qilish ko‘nikmalarini

shakllantirishga xizmat qiladi. Shuningdek, o‘quv qo‘llanma 60411700 – Logistika (yo‘nalishlar bo‘yicha) bakalavriat bosqichida tahsil olayotgan talabalarni amaliyotga tayyorlash, ularning zamonaviy korxonalarda xarid va ta’minot zanjiri boshqaruvi bo‘yicha ilmiy asoslangan qarorlar qabul qilish salohiyatini rivojlantirishni maqsad qilgan.

1-MAVZU. XARID QILISH VA TA’MINOT ZANJIRI BOSHQARUVIGA KIRISH.

REJA:

1.1. Xarid tushunchasi va xaridlarni boshqarish jarayoni.

1.2. Xarid qilish va ta’minotni boshqarish funktsiyasining evolyutsiyasi.

1.3. Integratsiyalashgan xaridlar.

1.4. Maxsus xarid ilovalari.

1.5. Ta’minot zanjirini boshqarish jarayoni.

1.1. Xarid tushunchasi va xaridlarni boshqarish jarayoni.

Xarid – bu korxona yoki tashkilot o‘zining ishlab chiqarish faoliyati, xizmat ko‘rsatish yoki boshqa operatsiyalarni samarali amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan mahsulotlar, xizmatlar yoki xomashyoni sotib olish jarayonidir. Oddiy qilib aytganda, bu kompaniyaning resurslarga ehtiyoji tug‘ilganida – ularni eng qulay shartlarda, kerakli miqdorda va kerakli vaqtda topib, olib kelish va nazorat qilish tizimidir.

Boshqacha qilib aytganda “xarid” tushunchasi – bu korxona yoki tashkilotning o‘z faoliyatini samarali davom ettirish uchun zarur bo‘lgan xomashyo, tayyor mahsulot, butlovchi qismlar, asbob-uskunalar yoki xizmatlarni moliyaviy asosda xarid qilish jarayonidir.

Xarid – oddiygina mahsulot sotib olish emas, balki butun tashkilotning ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish yoki savdo faoliyatini to‘xtatmasdan davom ettirishini ta’minlaydigan muhim bo‘g‘indir.

Xaridlar – bu kompaniyaning “tomirlari”dir. Agar xaridlar tizimi uzluksiz, shaffof va samarali ishlasa, butun korxona barqaror rivojlanadi.

Xaridlar – bu korxona yoki tashkilot ehtiyojlarini qondirish maqsadida zarur tovar-moddiy boyliklar (TMB), xizmatlar yoki xomashyolarni rejalashtirilgan va tizimli tarzda xarid qilish jarayonidir. U har doim bir nechta bosqichlardan iborat bo‘lib, har bir bosqich o‘ziga xos ahamiyatga ega.

Xaridlar jarayoni odatda quyidagi asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1. Xarid arizasini yaratish (talabnoma tuzish). Bu xaridlar jarayonining boshlang‘ich bosqichidir. Korxonaning ichki bo‘limlari (masalan, ishlab chiqarish, IT, marketing, xizmat ko‘rsatish) o‘z ehtiyojlariga qarab maxsus xarid arizasi yoki talabnoma tuzadilar. Bu hujjatda quyidagi ma’lumotlar ko‘rsatiladi:

– qanday mahsulot yoki xizmat kerakligi;
– kerakli miqdor;
– texnik va sifat tavsiflari (sertifikatlar, standartlar);
– yetkazib berish muddati;
– foydalanish maqsadi yoki loyihaga aloqadorligi.

2. Xarid ehtiyojini aniqlash va byudjetga muvofiqligini tekshirish. Xarid arizasi tuzilgach, u tegishli bo‘limlar (masalan, moliyaviy nazorat, xaridlar bo‘limi yoki loyiha menejeri) tomonidan ko‘rib chiqiladi va tasdiqlanadi. Bu bosqichda quyidagi jihatlar tekshiriladi:

– xarid ehtiyojining asoslanganligi va zarurligi;
– kompaniyaning xarajatlar siyosatiga muvofiqligi;
– loyihalar yoki faoliyat rejasida belgilangan miqdor va maqsadlarga to‘g‘ri kelishi;
– xarid uchun ajratilgan byudjet mavjudligi.

Agar xarid byudjet doirasidan tashqariga chiqsa, qo‘shimcha ruxsatnoma talab qilinadi yoki xarid kechiktiriladi.

3. Yetkazib beruvchilarni topish va baholash. Tasdiqlangan xarid talabnomasiga asoslanib, xarid bo‘limi potensial yetkazib beruvchilarni aniqlaydi. Bu bosqichda quyidagilar bajariladi:

– bozor tahlili olib boriladi;
– oldingi tajribalar asosida ishonchli yetkazib beruvchilar ro‘yxati shakllantiriladi;
– yangi yetkazib beruvchilar izlanadi (agar kerak bo‘lsa);
– tijorat takliflari so‘raladi (RFQ - Request for Quotation);
– yetkazib bwruvchilar faoliyati baholanadi.

Yetkazib beruvchilar quyidagi mezonlar asosida baholanadi:

– narx taklifi;
– sifat darajasi;

– yetkazib berish vaqti;
– texnik imkoniyatlar;
– oldingi hamkorlik tajribasi;
– sertifikatlar, kafolatlar, litsenziyalar.

4. Yetkazib beruvchini tanlash va muzokaralar olib borish. Baholash natijalariga koʻra eng maqbul yetkazib beruvchilar saralanadi va ular bilan narx, toʻlov shartlari, yetkazib berish muddati va boshqa muhim jihatlar boʻyicha muzokaralar oʻtkaziladi. Bu bosqichda xaridor quyidagi maqsadlarga erishishga intiladi:

– eng maqbul narx va toʻlov shartlarini kelishib olish;
– tovar yoki xizmat sifati boʻyicha kafolatlarni olish;
– yetkazib berish va xizmat koʻrsatish shartlarini aniqlashtirish;
– noaniqliklarni oldini olish uchun batafsil shartnomaviy bandlarni kelishish.

5. Shartnoma tuzish. Muzokaralar muvaffaqiyatli yakunlangach, tomonlar oʻrtasida rasmiy xarid shartnomasi tuziladi. Ushbu hujjat ikki tomonning huquq va majburiyatlarini aniqlashtirib beradi. Shartnomada quyidagilar koʻrsatiladi:

1) Tovar yoki xizmatning aniq tavsifi.
2) Narx va umumiy miqdor.
3) Yetkazib berish muddatlari va manzili.
4) Toʻlov shartlari (muddatlar, usullar).
5) Javobgarlik va kafolat shartlari.
6) Fors-major holatlari va nizolarni hal qilish tartibi.

Yirik kompaniyalarda huquqshunoslar va moliyaviy boʻlim vakillari bu shartnomalarni alohida koʻrib chiqadilar.

6. Buyurtma berish va yetkazib berishni kuzatish**.** Shartnoma asosida yetkazib beruvchiga rasmiy buyurtma (purchase order) yuboriladi. Bu bosqichda quyidagilar bajariladi:

1) Buyurtmaning bajarilishi ustidan monitoring olib boriladi.
2) Yetkazib berish muddati yaqinlashganda eslatmalar yuboriladi.
3) Kerak boʻlsa, logistika xizmati bilan hamkorlikda etkazib berish tashkillashtiriladi.

4) Kechikishlar, noto‘g‘ri yetkazmalar yoki boshqa muammolar yuzaga kelsa, tezkor choralar ko‘riladi.

7. Qabul qilish va sifat nazorati. Mahsulot yoki xizmat yetkazilgach, kompaniya uni rasmiy ravishda qabul qiladi. Bu jarayonda quyidagilar amalga oshiriladi:

1) Tovar miqdori va hujjatlar tekshiriladi (faktura, yuk xati va boshqalar).

2) Mahsulot sifati va texnik tavsiflari talabga mos keladimi — sinovdan o‘tkaziladi.

3) Agar muammo aniqlansa (kamchilik, sifatsizlik, noto‘g‘ri etkazib berish) – yetkazib beruvchiga xat yuboriladi, qayta etkazib berish yoki to‘lovni to‘xtatish masalasi ko‘riladi.

8. To‘lovni amalga oshirish. Mahsulotlar muvaffaqiyatli qabul qilingach, hisob-faktura asosida moliya bo‘limi to‘lovni amalga oshiradi. To‘lov shartnomada belgilangan muddat va tartibda bajariladi. Ko‘p hollarda to‘lovlar quyidagi shakllarda amalga oshiriladi:

– oldindan to‘lov (avans);
– yetkazib berilgach to‘lov;
– bo‘lib-bo‘lib to‘lash;
– akkreditiv orqali to‘lov shaklida bo‘lishi mumkin.

To‘lovdan oldin moliyaviy va buxgalteriya hujjatlari to‘liq tekshiriladi.

9. Xarid natijalarini tahlil qilish va hisobot tuzish**.** Jarayon yakunlangach, xarid samaradorligi baholanadi:

– shartnoma shartlari bajarildimi?
– narx/sifat muvozanati saqlanadimi?
– yetkazib beruvchi va ichki bo‘limlar rozimi?
– muddatlar va byudjetga rioya qilindimi?

Bu bosqichda KPI’lar (asosiy ko‘rsatkichlar) asosida tahlil o‘tkaziladi. Masalan:

– xarid narxi byudjetga nisbatan;
– yetkazib berish o‘z vaqtida bajarilganligi;
– mahsulot/sifat bo‘yicha shikoyatlar soni;

– yetkazib beruvchilar reytingi.

Xaridlarni boshqarish – bu tashkilotning faoliyati uchun zarur bo‘lgan mahsulotlar va xizmatlarni o‘z vaqtida, kerakli hajmda, maqbul narxlarda va belgilangan sifatda ta’minlashga qaratilgan jarayonlarni muvofiqlashtirishdir.

Oddiy qilib aytganda, xaridlarni boshqarish – bu kompaniyani qog‘ozdan tortib to xomashyo, uskunalar, dasturiy ta’minot yoki xizmatlargacha bo‘lgan barcha zarur resurslar bilan ta’minlash faoliyatidir. Bu jarayon nafaqat mahsulotni sotib olish, balki “nimani”, “qachon”, “qayerdan”, “qanday shartlarda” va “qancha miqdorda” xarid qilishni rejalashtirishni ham o‘z ichiga oladi.

Ushbu tizim quyidagi asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

– kompaniya ehtiyojlarini aniqlash (nimani sotib olish kerak);
– bozorni o‘rganish va eng yaxshi yetkazib beruvchini tanlash;
– narxlar va shartlar bo‘yicha kelishuv;
– xarid qilish, yetkazib berishni tashkil qilish;
– yetkazilgan mahsulot sifatini nazorat qilish;
– xarid natijalarini tahlil qilish va xulosalar chiqarish.

Xaridlarni boshqarish – bu kompaniyaga kerakli bo‘lgan tovar va xizmatlarni sotib olish jarayonini tizimli va samarali tarzda boshqarishdir. Oddiy qilib aytganda, bu – kompaniyaning ehtiyojlarini aniqlash, kerakli mahsulot yoki xizmatlarni kerakli vaqtda, kerakli miqdorda, eng maqbul narxlarda yetkazib berilishini ta’minlashga qaratilgan faoliyatdir.

Xarid jarayoni kompaniya faoliyatining yuragi hisoblanadi, chunki u ishlab chiqarishning uzluksiz ishlashi, omborlardagi optimal zaxiralar va moliyaviy barqarorlikni bevosita ta’minlab turadi.

Xaridlarni boshqarish – bu xarid jarayonini rejalashtirish, tashkil qilish, nazorat qilish va tahlil qilishga qaratilgan kompleks boshqaruv faoliyatidir. Xaridlarni boshqarishning asosiy maqsadi quyidagilardan iborat:

– korxona ehtiyojlarini uzluksiz va sifatli tarzda qondirish;
– xarajatlarni optimallashtirish;
– zahiralarni haddan ortiq yoki kam bo‘lishini oldini olish;

– yetkazib beruvchilar bilan barqaror va ishonchli aloqalarni yo‘lga qo‘yishdir.

Bu faoliyat samarali bo‘lmasa, kompaniya ishlab chiqarishda to‘xtalishlarga, xarajatlarning ortishiga yoki ortiqcha zahiralar tufayli moliyaviy yo‘qotishlarga duch keladi.

1.1-jadval

Xaridlarni boshqarishning maqsadlari

Maqsadlar	Mazmuni
Ehtiyojlarni to‘g‘ri aniqlash	Kompaniyaning qisqa va uzoq muddatli maqsadlariga mos ravishda zarur bo‘lgan resurslarni belgilash.
Narx va sifat o‘rtasida muvozanatni ta’minlash	Byudjetni tejab, ayni paytda sifatdan voz kechmaslik.
Yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalar o‘rnatish	Ishonchli va uzoq muddatli hamkorlik uchun asos yaratish.
Xarajatlarni optimallashtirish	Xaridlar samaradorligini oshirish orqali kompaniyaning umumiy xarajatlarini kamaytirish.
Risklarni kamaytirish	Yetkazib berishdagi uzilishlar, narxlarning keskin o‘zgarishi, past sifatli mahsulotlar kabi xatarlarni oldindan bashorat qilish va oldini olish.

Xarid bo‘yicha mutaxassis (yoki xaridchi) – tashkilotning xaridlar faoliyatini yuritadigan, bozorni o‘rganadigan, yetkazib beruvchilar bilan muzokaralar olib boradigan va kompaniyaning ehtiyojlarini eng maqbul shartlarda qondiradigan mutaxassis hisoblanadi. Xarid bo‘yicha mutaxassisning (xaridchi) asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

– bozorni tahlil qilish va yetkazib beruvchilarni tanlash;
– narxlar bo‘yicha muzokaralar olib boorish;
– shartnomalarni tuzish va ularning bajarilishini nazorat qilish;
– buyurtmalarni rasmiylashtirish va yetkazib berishni tashkil etish;
– ombor va ishlab chiqarish bilan hamkorlikda ishlash;

– xaridlar samaradorligini tahlil qilish va hisobotlar tayyorlash.

Xaridlar – har qanday tashkilotning asosiy tayanchlaridan biri hisoblanadi. Uning samarali tashkil etilishi quyidagi jihatlarga bevosita ta’sir qiladi:

1. Ish jarayonining uzluksizligini ta’minlaydi. Masalan, agar ishlab chiqarish sexi o‘z vaqtida xomashyo olmasa, butun ishlab chiqarish liniyasi to‘xtashi mumkin. Shu bilan birga, xizmat ko‘rsatish sohasi, chakana savdo yoki logistika kabi sohalarda ham zarur resurslar o‘z vaqtida yetkazib berilmasa, mijozlar norozi bo‘ladi, daromad kamayadi.

2. Xarajatlarni optimallashtirish imkonini beradi**.** Xaridlar – ko‘plab kompaniyalar uchun eng katta xarajat manbalaridan biridir. Tovarlar va xizmatlarni yaxshi narxda, uzoq muddatli hamkorlik asosida sotib olish orqali kompaniya katta miqdorda mablag‘ni tejashi mumkin. Bu esa umumiy foydani oshiradi.

3. Sifat va mijozlar ehtiyojini muvozanatlaydi. To‘g‘ri tanlangan yetkazib beruvchi, belgilangan muddat va sifatni kafolatlaydi. Bu esa kompaniya mahsulotining yoki xizmatining sifati, va natijada mijozlar qoniqishiga bevosita ta’sir qiladi.

4. Ombor zaxiralarini samarali boshqarishga yordam beradi. Zarur bo‘lmagan tovarlarni ko‘p miqdorda sotib olish – bu pulni “muzlatib qo‘yish” degani. Aksincha, zaxira yetarli bo‘lmasa – yetkazib berish kechikadi. Xaridlarni to‘g‘ri boshqarish bu muvozanatni saqlab turishga xizmat qiladi.

5. Yetkazib beruvchilar bilan mustahkam munosabat o‘rnatadi. Uzoq muddatli, ishonchli va o‘zaro manfaatli hamkorlik kompaniyaga inqiroz vaqtida ham barqaror yetkazib berish kafolatini beradi.

Xaridlarni boshqarish ma’lum bir tarkibiy qismlarni o‘z ichiga olib, jarayonning har bir bosqichini – ehtiyojni aniqlashdan tortib, yetkazib beruvchini tanlash, shartnoma tuzish, mahsulotni qabul qilish va xarid samaradorligini tahlil qilishgacha bo‘lgan barcha faoliyatlarni tizimli va izchil tarzda boshqarishga xizmat qiladi.

1.2-jadval

Xaridlarni boshqarishning asosiy tarkibiy qismlari

Xaridlarni boshqarishning asosiy elementlari	Mazmuni
Ehtiyojni aniqlash	Ichki bo‘limlar nimaga muhtojligini bildiradi (xarid arizasi)
Bozorni o‘rganish	Yetkazib beruvchilar va narxlar o‘rganiladi
Takliflar olish	RFQ (Request for Quotation) orqali tijorat takliflari olinadi
Tanlov va muzokara	Eng qulay narx, sifat va shartlar asosida yetkazib beruvchi tanlanadi
Shartnoma tuzish	Yozma ravishda kelishuvga erishiladi
Buyurtma va yetkazib berish	Buyurtma beriladi, mahsulot/yetkazib berish jarayoni boshqariladi
Qabul qilish va sifat nazorati	Mahsulot sifat jihatdan tekshiriladi
Hisobot va tahlil	Xaridlar bo‘yicha yakuniy xulosalar chiqariladi, KPI ko‘rsatkichlar tahlil qilinadi

Xaridlarni boshqarish – bu kompaniyaning ichki ehtiyojlarini to‘liq anglab, bozor imkoniyatlaridan to‘g‘ri foydalanib, eng maqbul yechimni topish san’atidir. U nafaqat mahsulotlarni sotib olish, balki strategik rejalashtirish, tahlil, hamkorlik va resurslarni tejash orqali kompaniya muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biriga aylanadi. Shu sababli, har qanday kompaniyada xaridlar boshqaruvi nafaqat texnik vazifa, balki strategik ustuvorlik sifatida qaralishi lozim.

1.2. Xarid qilish va ta’minotni boshqarish funktsiyasining evolyutsiyasi.

Xarid faoliyati insoniyat tarixida tovar-pul munosabatlarining paydo bo‘lishi bilan birga yuzaga kelgan va bu jarayon bundan ming yildan ortiq vaqt avval boshlangan. Dastlab odamlar kerakli mahsulotlarni almashish yoki sotib olish orqali o‘z ehtiyojlarini

qondirishgan. Vaqt o‘tishi bilan bu faoliyat shakllanib, tashkilotlar va davlatlar darajasidagi muhim iqtisodiy tizimga aylandi.

Shunisi qiziqki, shuncha vaqt o‘tganiga qaramay, xarid faoliyatining asosiy maqsadi o‘zgarmagan: kompaniya uchun daromad keltiradigan, talab yuqori bo‘lgan mahsulot yoki xizmatlarni to‘g‘ri tanlash va xarid qilish. Ya’ni, foyda keltiradigan va biznesni oldinga olib chiqadigan mahsulotlarni xarid qilish – bu xarid boshqaruvining asosiy vazifasidir.

Garchi xaridlar qadimdan mavjud bo‘lgan faoliyat bo‘lsa-da, faqatgina XX asrga kelib, u strategik boshqaruv funksiyasi sifatida tan olingan. Buning asosiy sabablari quyidagilardan iborat:

– tovar ayirboshlash hajmining keskin oshishi – xalqaro savdoning jadal rivojlanishi;

– raqobatning kuchayishi – bozorda o‘xshash mahsulotlar ko‘paydi, xaridorlar talabchan bo‘ldi;

– foyda darajasini barqaror saqlash zarurati – xarajatlarni nazorat qilish xaridlar orqali boshqarila boshlandi;

– mijozlarning sifatga bo‘lgan talablarining oshishi – har bir xarid sifat va ishonchlilik bilan bog‘liq bo‘lib qoldi;

– mahsulot hayotiy siklining qisqarishi – bozorda uzoq turmaydigan mahsulotlarni tez va samarali xarid qilish talab qilindi.

Natijada, xarid faoliyati nafaqat mahsulot sotib olish, balki kompaniyaning umumiy raqobatbardoshligini belgilab beradigan muhim boshqaruv vositasiga aylandi.

XX asr oxiri va XXI asr boshlarida, tashqi muhitdagi o‘zgarishlar (raqobat, texnologiya, logistika, geosiyosiy xavflar) va menejment tizimidagi yangiliklar tufayli xarid boshqaruviga bo‘lgan yondashuvlar keskin o‘zgara boshladi. Bu davrda e’tibor mahsulotga emas, balki uni qanday va qayerdan, qanday jarayonlar orqali yetkazib berish masalasiga qaratildi. Shuningdek, xarid boshqaruvida quyidagi innovatsion tamoyillar paydo bo‘ldi[1]:

[1] В.П. Попков, Н.М. Олейник. Эволюция управления закупочной деятельностью. Экономические проблемы сферы услуг. Экономический вектор №1(8) 2017. 59-63 с.

1. Jarayon yondashuvi – xarid faqat yakka holatdagi harakat emas, balki ishlab chiqarish, logistika va sotuv bilan bog‘langan uzluksiz jarayondir.

2. Hamkorlik va ishonch asosida munosabatlar – kompaniyalar va yetkazib beruvchilar o‘rtasida uzoq muddatli, o‘zaro manfaatli aloqalar rivojlana boshladi.

3. Yetkazib berish zanjirini boshqarish (Supply Chain Management) – xaridlar endi umumiy ta’minot tizimining bir bo‘lagi sifatida qarala boshlandi.

4. Texnologiyalarni joriy qilish – elektron tenderlar, avtomatlashtirilgan xarid platformalari, ERP tizimlar xarid faoliyatini raqamlashtirdi.

Zamonaviy xarid boshqaruvi bozordagi o‘zgaruvchan talab va sharoitlarga moslashgan holda rivojlandi. Xarid boshqaruvi 7 ta asosiy bosqichga ega bo‘lgan evolyutsion jarayon sifatida qaraladi. Har bir bosqich xarid faoliyatiga yangicha yondashuv bilan ajralib turdi (1.3-jadval).

1.3-jadval

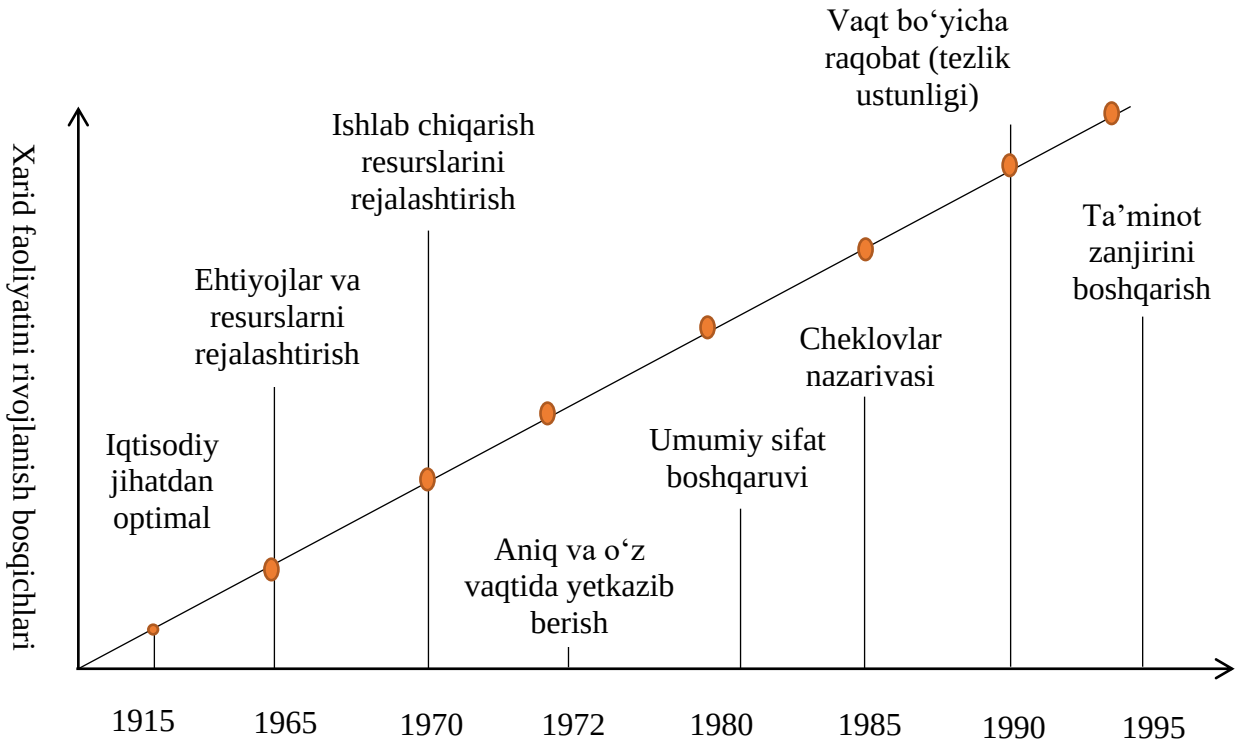
Xarid faoliyatining evolyutsiyasi va asosiy bosqichlari

Bosqichlar	**Asosiy e’tibor**	**Mazmuni**
Resurslarga yo‘naltirish	Nima kerak?	Ichki ehtiyojlarni aniqlash va rejalashtirish
Xarajatlarni boshqarish	Qanchaga tushadi?	Byudjet va xarajatlarni nazorat qilish
Rejalashtirish	Qachon kerak?	Mavsumiylik, muddatlar va taqvim asosida xaridlarni tashkil etish
Sifatni ta’minlash	Qanday sifatda?	Sertifikatlar, standartlar va texnik shartlar asosida baholash
Jarayonlarni optimallashtirish	Qanday qilib samarali qilish?	Avtomatlashtirish, tezlashtirish va ortiqcha bosqichlarni qisqartirish

Moslashuvchanlik	Bozordagi o‘zgarishlarga qanday javob beriladi?	Xavflarni boshqarish, zaxira reja tayyorlash
Hamkorlik va aloqalar	Kim bilan ishlaymiz?	Yetkazib beruvchilar bilan strategik munosabatlar qurish

Bugungi kunda xarid faoliyati – bu oddiy mahsulot yoki xizmat sotib olish emas, balki kompleks strategik boshqaruv tizimi, kompaniyaning foydasi, raqobatbardoshligi va mijozlar ehtiyojini qondirish uchun asosiy vosita, ta’minot zanjirining yuragi bo‘lib xizmat qiladigan jarayondir.

Zamonaviy biznesda xaridlarni boshqarish optimallashtirilmas ekan, kompaniya samarali ishlay olmaydi, xarajatlar ortadi va raqobatchilarga yutqazadi. Shu boisdan, xarid faoliyatini tizimli tashkil etish, zamonaviy usullarni qo‘llash va strategik yondashuvni shakllantirish har bir kompaniya uchun muhim ahamiyat kasb etadi.



1.1-rasm. Xarid faoliyatini rivojlanish bosqichlari.

Har bir bosqich o‘ziga xos rivojlanish yo‘li, maqsadga erishishning asosiy vositasi, afzalliklar hamda kamchiliklar bilan tavsiflanadi (1.4-jadval).

1.4-jadval

Xarid faoliyatining asosiy konsepsiyalari

Asosiy yondoshuv	Davr	Afzalliklar	Kamchiliklar
EOQ (Economic Order Quantity) – iqtisodiy jihatdan optimal buyurtma miqdori	1915	Mustaqil talab sharoitida zaxiralarni saqlash xarajatlarini minimallashtirish	Bog‘liq talab varianti uchun mos emas
MRP (Materials Requirement Planning) – resurslarga bo‘lgan ehtiyojlarni rejalashtirish	1965	Bog‘liq talab sharoitida zaxiralarni saqlash xarajatlarini minimallashtirish	Ijro etishdagi qiyinchilik va ma’lumotlarning aniqligi zarurati
MRP II (Manufacturing Resource Planning) – ishlab chiqarish resurslarini rejalashtirish	1970	Moliyaviy va marketing faoliyatini ishlab chiqarish rejalashtirish bilan integratsiyalash	Yuqori qiymatli dasturiy ta’minot va tajribali IT mutaxassislarini talab qiladi
JIT (Just-In-Time) – aniq vaqtida yetkazib berish tizimi	1972	Jarayonlarni takomillashtirish va zaxiralar yaratish bilan bog‘liq xarajatlarni minimallashtirish	Asosiy e’tibor – korxona ichidagi faoliyatga qaratilgan. Yetkazib beruvchilarga yuqori darajada bog‘liqlik mavjud.

TQM (Total Quality Management) – umumiy sifat boshqaruvi	1980	Sifatga va jarayonlarni doimiy takomillashtirishga qaratilgan e’tibor.	Jarayonlarga e’tibor qaratilmagan.
TOC (Theory of Constraints) – cheklovlar nazariyasi	1985	O‘sishni va ish sig‘imini oshirishga to‘sqinlik qiluvchi cheklovlarga qaratilgan e’tibor.	Korxona ichidagi faoliyatdagi cheklovlarga to‘liq e’tibor qaratilmasligi.
TBC (Time-Based Competition) – vaqtga asoslangan raqobat	1990	Ta’minot zanjirini qisqartirishga intilish. Vaqtni raqobat ustunligiga ta’sir qiluvchi omil sifatida markazlashtirish.	Ta’minot zanjirini qisqartirish imkoniyatlari cheklangan. Raqobatchilar tezda o‘xshash strategiyalarni qo‘llashga moslashadi.
SCM (Supply Chain Management) – ta’minot zanjirini boshqarish	1995	Diqqatni kuchaytirish va unga yetkazib beruvchilar hamda xaridorlarni jalb qilish maqsadi.	Ta’minot zanjiri ishtirokchilari o‘rtasida nizolar ko‘p bo‘ladi.

Iqtisodiy jihatdan optimal buyurtma hajmi – bu mahsulotni zaxiraga buyurtma qilishda umumiy xarajatlarni (saqlash xarajatlari, buyurtma berish xarajatlari va boshqalar) minimal darajada ushlab turishni ta’minlaydigan eng maqbul miqdordir. EOQ modeli korxonaga qancha miqdorda mahsulot sotib olish kerakligini aniqlashda yordam beradi, shunda ortiqcha zaxira bo‘lmaydi va resurslar samarali ishlatiladi.

EOQ modeli zaxiralarni boshqarishda qo‘llaniladi va ma’nosi shundan iboratki, mahsulotga bo‘lgan talab boshqa omillardan (masalan, ishlab chiqarishdan) mustaqil bo‘lsa, zaxiralarni saqlash bilan bog‘liq

xarajatlarni imkon qadar kamaytirish lozim. Bunga optimal buyurtma miqdorini (EOQ) hisoblash, zaxira darajasini nazorat qilish, ortiqcha saqlashdan qochish orqali erishiladi.

Resurslarga bo‘lgan ehtiyojlarni rejalashtirish – bu ishlab chiqarish jarayonida zarur bo‘lgan xom ashyo, komponentlar va boshqa materiallarni to‘g‘ri vaqtda va kerakli miqdorda ta’minlash uchun mo‘ljallangan rejalashtirish tizimi. MRP tizimi yordamida kompaniyalar zaxiralarni optimallashtiradi, ishlab chiqarishni uzluksiz ta’minlaydi va ortiqcha xarajatlarni kamaytiradi.

Ishlab chiqarish resurslarini rejalashtirish – bu atama ishlab chiqarish jarayonida nafaqat materiallar, balki mehnat, uskunalar, moliyaviy va boshqa resurslarni kompleks rejalashtirish tizimini anglatadi. MRP II tizimi yordamida kompaniyalar ishlab chiqarishni samarali boshqaradi, resurslardan to‘liq foydalanadi va ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilaydi.

JIT tushunchasi ishlab chiqarishda materiallar va mahsulotlar zarur paytda, ortiqcha zaxira qilmasdan, aynan kerak bo‘lgan vaqtda yetkazib berilishini nazarda tutadi. Bu orqali saqlash xarajatlari kamayadi va ishlab chiqarish jarayoni samaraliroq bo‘ladi.

TQM yondashuvi korxona yoki tashkilotning barcha bo‘limlari va xodimlari sifatni doimiy yaxshilashga jalb qilinishini nazarda tutadi. Maqsad – mahsulot va xizmatlarning eng yuqori sifatini ta’minlash orqali mijozlar ehtiyojlarini qondirish va raqobatbardoshlikni oshirish.

TOC nazariyasi tizimdagi eng katta cheklov (to‘siq)ni aniqlash va uni bartaraf etish orqali butun jarayon yoki tizim samaradorligini oshirishga qaratilgan yondashuvdir. Maqsad – cheklovni boshqarish orqali ishlab chiqarish yoki biznes jarayonlarini maksimal darajada optimallashtirish.

TBC yondashuvida kompaniyalar bozorda muvaffaqiyatga erishish uchun mahsulotlarni ishlab chiqarish, yetkazib berish va boshqa jarayonlarni iloji boricha tez va samarali amalga oshirishga intilishadi. Maqsad – raqobatchilardan oldinda bo‘lib, vaqtni raqobat ustunligiga aylantirish.

SCM tushunchasi mahsulot yoki xizmatlarning xom ashyodan oxirgi iste’molchigacha bo‘lgan barcha jarayonlarini rejalashtirish, nazorat qilish va optimallashtirishni anglatadi. Maqsad – ta’minot zanjiri samaradorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish va mijozlarga yuqori sifatli xizmat ko‘rsatishni ta’minlash.

1.3. Integratsiyalashgan xaridlar.

Bozor munosabatlarining dinamik o‘zgarishi zamonaviy biznes sohalaridagi korxonalarni o‘z bozor o‘rnini mustahkamlash va samaradorlikni oshirish uchun turli usullarni izlashga majbur qilmoqda. Bozor sharoitida raqobatbardoshlikni saqlab qolishning samarali vositalaridan biri – biznes hamkorlar bilan o‘zaro munosabatlarni integratsion mexanizmlar orqali tashkil etishdir. Bu jarayon ayniqsa iqtisodiy munosabatlarning yangi sharoitlarini inobatga olgan holda dolzarb hisoblanadi.

Integratsiya tushunchasi – bu iqtisodiy sub’ektlarning mustaqilligini saqlagan holda, har bir ishtirokchining tovar harakati tizimini boshqarishdagi kuchlarini birlashtirishdir. Ya’ni, ishlab chiqaruvchi, yetkazib beruvchi, sotuvchi kabi turli bo‘lim va tashkilotlar o‘z resurslari va jarayonlarini uyg‘unlashtirib, umumiy maqsad sari harakat qiladi. Bunday integratsiya mahsulotlarning bozorga yetkazilish jarayonini tezlashtiradi, xarajatlarni kamaytiradi va mijozlarga yuqori sifatli xizmat ko‘rsatishni ta’minlaydi.

Zamonaviy iqtisodiyotda integratsiyalashgan xaridlar muhim o‘rin tutadi. Chunki integratsiya jarayonida nafaqat kompaniya ichidagi bo‘limlar, balki uning tashqi hamkorlari – yetkazib beruvchilar va mijozlar bilan ham mustahkam aloqalar o‘rnatiladi. Bu esa ta’minot zanjirining barcha bosqichlarida ma’lumot almashish, resurslarni samarali taqsimlash va umumiy strategiyani shakllantirish imkonini beradi.

Bugungi kunda globallashuv, innovatsiyalarni joriy etish, elektron tijoratning keng qo‘llanilishi, shuningdek, ishlab chiqaruvchi va iste’molchi o‘rtasidagi munosabatlarning transformatsiyasi

integratsiyalashgan xaridlarni yanada dolzarb qilmoqda. Bilimga asoslangan yondashuv, bozor ehtiyojlarini chuqur tahlil qilish va tezkor moslashuv imkonini beruvchi axborot texnologiyalari yordamida xarid jarayonlari yangi bosqichga ko‘tarilmoqda.

Integratsiyalashgan xaridlar – bu korxonaning turli bo‘limlari va darajalari o‘rtasida xarid jarayonlarini uyg‘unlashtirish va birlashtirish orqali xaridlarni samaraliroq, tejamkor va boshqariladigan qilish tizimidir.

Bunday yondashuvda xaridlar markazlashgan holda amalga oshiriladi, bu esa xarajatlarni kamaytirish, yetkazib beruvchilar bilan munosabatlarni yaxshilash hamda zaxiralarni optimal darajada ushlab turishga yordam beradi.

Integratsiyalashgan xaridlar – bu tovarlar, ishlar va xizmatlarni sotib olish jarayonining kompleks va tizimli yondashuvi bo‘lib, xarid jarayonining barcha bosqichlarini – ehtiyojlarni aniqlashdan tortib, shartnoma tuzish va bajarilishigacha bo‘lgan jarayonlarni uzviy tarzda birlashtirishni anglatadi. Mazkur yondashuvning asosiy maqsadi xarajatlarni optimallashtirish, xarid jarayonining samaradorligini oshirish va kompaniyaning resurslarga doimiy va ishonchli ta’minlanishini ta’minlashdir.

An’anaviy yoki yakka tartibdagi xarid jarayonlaridan farqli o‘laroq, integratsiyalashgan xaridlar uzoq muddatli hamkorlikka qaratilgan bo‘lib, yetkazib beruvchilar bilan barqaror va o‘zaro manfaatli munosabatlarni shakllantirishni nazarda tutadi. Bu yondashuv xaridning har bir bosqichida kuchli muvofiqlik va boshqaruvni talab qiladi, shu bois u nafaqat mahsulot yoki xizmat sotib olish jarayoni, balki kengroq biznes tizimining bir qismi hisoblanadi.

Integratsiyalashgan xaridlarning bir qator afzalliklari mavjud:

1) **Xarajatlarni kamaytirish.** Uzviy va tizimli xarid jarayoni orqali takroriy xarajatlar kamayadi, shuningdek, yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlik narxlarni yanada maqbul qiladi.

2) **Jarayonlarning samaradorligi.** Barcha bosqichlar o‘zaro bog‘langanligi tufayli vaqt va resurslar tejaladi, jarayonlarning tezligi va sifat ko‘tariladi.

3) Risklarni kamaytirish. Barqaror hamkorlik va yaxlit boshqaruv tufayli yetkazib berishdagi uzilishlar, sifat muammolari va boshqa xavflar kamayadi.

4) Bozorga moslashuvchanlik. Integratsiyalashgan xarid tizimi kompaniyaga bozordagi o‘zgarishlarga tez moslashish, yangi ehtiyojlarni o‘z vaqtida qondirish imkonini beradi.

Bugungi globallashgan iqtisodiyot, tezkor texnologik o‘zgarishlar va raqobatbardoshlik sharoitida kompaniyalar uchun xaridlarni samarali boshqarish strategik ahamiyat kasb etadi. Integratsiyalashgan xaridlar nafaqat xarajatlarni optimallashtirish, balki yangi innovatsiyalarni joriy etish, yetkazib beruvchilar bilan hamkorlikni kuchaytirish va mijozlarga xizmat sifatini yaxshilashda muhim vosita hisoblanadi.

Shuningdek, elektron tijorat va axborot texnologiyalarining rivojlanishi integratsiyalashgan xarid jarayonlarini avtomatlashtirish va real vaqt rejimida boshqarish imkonini yaratmoqda. Bu esa kompaniyalar uchun yanada shaffof, tezkor va aniq qarorlar qabul qilishga yordam beradi.

1.5-jadval

Integratsiyalashgan xaridlarning o‘ziga xos xususiystlari

Asosiy jihatlar	Mazmuni
Barcha bosqichlarning muvofiqligi va koordinatsiyasi	Integratsiyalashgan xarid jarayoni faqat mahsulot yoki xizmatni topish va sotib olish bilan cheklanmaydi. U ehtiyojlarni chuqur tahlil qilish, xaridlarni rejalashtirish, taqdim etilgan takliflarni baholash, eng maqbul yetkazib beruvchini tanlash va shartnomalarni boshqarishni o‘z ichiga oladi. Har bir bosqich bir-biri bilan chambarchas bog‘langan bo‘lib, natijada jarayon samaradorligi oshadi va resurslardan oqilona foydalanish ta’minlanadi.
Tizimli yondashuv	Ushbu yondashuvda xaridlar tasodifiy va yakka tartibdagi operatsiyalar emas, balki tizimli, doimiy va rejalashtirilgan hamkorlik asosida amalga oshiriladi. Yetkazib beruvchilar bilan

	munosabatlar faqat shartnoma tuzish bilan tugamaydi, balki ularni boshqarish, rivojlantirish va birgalikda samaradorlikni oshirishga yo‘naltiriladi.
Biznesning boshqa jarayonlari bilan chambarchas bog‘liqlik	Integratsiyalashgan xaridlar kompaniyaning boshqa muhim jarayonlari – xususan, inventarizatsiya boshqaruvi, logistika, moliyaviy rejalashtirish va hatto ishlab chiqarish bilan uzviy bog‘langan. Bu esa kompaniyaning barcha bo‘limlari o‘rtasida yaxlit va muvofiqlashgan ish jarayonini tashkil etishga imkon beradi.

Integratsiyalashgan xaridlar – bu zamonaviy korxona faoliyatining muhim tarkibiy qismi bo‘lib, u butun xarid jarayonining tizimli, samarali va barqaror boshqarilishini ta’minlaydi. Bu yondashuv kompaniyaning raqobatbardoshligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish va bozorda mustahkam o‘rin egallashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shu bois, integratsiyalashgan xaridlarni joriy etish va rivojlantirish har qanday biznes uchun strategik ustuvor vazifa hisoblanadi.

Xulosa qilib aytganda, integratsiyalashgan xaridlar – bu zamonaviy korxonalarga bozor sharoitlarida raqobatbardosh bo‘lish, xarajatlarni optimallashtirish va yetkazib berish jarayonlarini mukammallashtirish imkonini beruvchi strategik yondashuvdir. Bu yondashuv yordamida har bir iqtisodiy sub’ekt o‘z mustaqilligini saqlab qolgan holda, tizimli va samarali hamkorlikni yo‘lga qo‘yadi, bu esa o‘z navbatida biznes samaradorligini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Integratsiyalashgan xaridlar tizimi nafaqat korxonaning ichki jarayonlarini yaxshilaydi, balki uning butun ta’minot zanjiri bo‘ylab bozor ehtiyojlariga moslashuvchanligini ta’minlaydi.

1.4. Maxsus xarid ilovalari.

Zamonaviy raqamli texnologiyalar va internetning rivojlanishi savdo-sotiq sohasida ham katta o‘zgarishlarni keltirib chiqardi. Bugungi

kunda xaridorlar an’anaviy do‘konlarga tashrif buyurish o‘rniga, o‘z ehtiyojlariga mos keladigan maxsus xarid ilovalaridan foydalanishni afzal ko‘rishmoqda. Ushbu ilovalar xarid jarayonini osonlashtirish, vaqtni tejash va xarajatlarni kamaytirishga yordam beradi. Maxsus xarid ilovalari turli turlarga bo‘linadi va ular o‘zining noyob funksiyalari bilan ajralib turadi.

Maxsus xarid ilovalari – bu iste’molchilar va korxonalar uchun tovarlar va xizmatlarni xarid qilish jarayonini osonlashtirish, tezlashtirish va samarali boshqarish uchun mo‘ljallangan mobil yoki veb-platformalar hisoblanadi. Maxsus xarid ilovalari quyidagi xususiyatlarga ega:

– maxsus kategoriyalarga yo‘naltirilgan (masalan, kiyim-kechak, oziq-ovqat, elektronika, kosmetika) yoki keng ko‘lamdagi mahsulotlarni taqdim etadi;

– xaridorlarga chegirmalar, aksiyalar va eng qulay narxlarni qidirish imkonini beradi;

– mahsulotlarni taqqoslash, sharhlar o‘qish va ishonchli sotuvchilarni tanlashga yordam beradi;

– to‘lov va yetkazib berish jarayonlarini onlayn tarzda boshqarishni ta’minlaydi;

– xaridlarni rejalashtirish va boshqarishda qulaylik yaratadi.

Shunday qilib, maxsus xarid ilovalari zamonaviy raqamli savdo ekotizimining muhim qismi bo‘lib, xarid qilish jarayonini yanada interaktiv va foydalanuvchi uchun qulay qiladi.

Dunyo amaliyotida maxsus xarid ilovalarining bir qator turlari mavjud (1.6-jadval).

1.6-jadval

Maxsus xarid ilovalarining turlari

Xarid ilovalarining turlari	**Tavsifi**	**Ilovaga misollar**	**Asosiy funksiyalari**
Umumiy xarid platformalari (Marketplace)	Keng ko‘lamdagi tovar va xizmatlarni bir joyda taqdim	Amazon, eBay, AliExpress,	Turli sotuvchilardan mahsulotlarni

	etuvchi onlayn do‘konlar.	Wildberries, Ozon, Yandex Market	qidirish, narxlarni taqqoslash, buyurtma berish.
Chegirma va aksiyalar ilovalari	Xaridorlarga do‘konlardagi chegirmalar va aksiyalarni topishga yordam beradi.	Honey, Slickdeals, Gilmon	Chegirmalar, promo-kodlar va aktsiyalar haqida tezkor ma’lumot.
Maxsus kategoriyalarga mo‘ljallangan ilovalar	Ma’lum bir tovar yoki xizmat turiga yo‘naltirilgan platformalar.	Zalando, Kari, Lenskart, Letual	Aniq kategoriyadagi mahsulotlarni qidirish, tanlash va xarid qilish.
Ovqat va oziq-ovqat xarid ilovalari	Do‘konlardan oziq-ovqat va kundalik mahsulotlarni tez yetkazib berishni ta’minlovchi ilovalar.	Instacart, Wolt, Glovo	Oziq-ovqat mahsulotlarini onlayn buyurtma qilish va yetkazib berishni boshqarish.
Ixtisoslashgan xizmatlar ilovalari	Maxsus xizmatlar yoki noyob tovarlarni xarid qilish uchun mo‘ljallangan ilovalar.	Etsy, StockX, Letgo	Unikal, noan’anaviy va maxsus mahsulotlarni sotib olish.

Umumiy marketplace ilovalari eng ko‘p ishlatiladigan va keng assortiment taqdim etadigan platformalar hisoblanadi. Ular global yoki mahalliy bo‘lishi mumkin va ko‘plab sotuvchilarni birlashtiradi.

Chegirma ilovalari xaridorlarga eng foydali narxlarni topishda yordam beradi, ayniqsa byudjetni tejashga intiladigan foydalanuvchilar orasida mashhur.

Maxsus kategoriyalar uchun mo‘ljallangan ilovalar aniq ehtiyojlar uchun samarali – masalan, poyabzal, bolalar mahsulotlari yoki kosmetika xaridi uchun.

Ovqat va oziq-ovqat ilovalari ayniqsa shahar hayotida, ayniqsa pandemiya davrida juda ommalashgan.

Ixtisoslashgan xizmatlar asosan noyob yoki maxsus talab qilinadigan mahsulotlarga yo‘naltirilgan bo‘lib, ular orasida ikkinchi qo‘l bozorlar, qo‘l mehnati mahsulotlari va kolleksion buyumlar mavjud.

Xaridlar ro‘yxati ilovalari esa kundalik hayotni yengillashtirishga xizmat qiladi va ko‘plab foydalanuvchilar uchun zarur bo‘lib qolmoqda.

Bugungi kunda maxsus xarid ilovalari xarid jarayonining ajralmas qismiga aylangan. Ular xaridorlarga o‘z ehtiyojlarini aniq va samarali qondirish, vaqt va pulni tejash imkonini beradi. Bundan tashqari, sotuvchilar uchun ham bunday platformalar marketing va mijozlar bilan o‘zaro munosabatlarni yaxshilashda, savdo hajmini oshirishda muhim vositadir. Shuning uchun har bir zamonaviy iste’molchi yoki korxona uchun maxsus xarid ilovalaridan samarali foydalanish hozirgi iqtisodiy sharoitda katta afzallik beradi.

1.5. Ta’minot zanjirini boshqarish jarayoni.

Ta’minot zanjirini boshqarish (SCM – Supply Chain Management) – bu korxonaning xom ashyo va materiallardan boshlab, tayyor mahsulotlarni iste’molchiga yetkazib berishgacha bo‘lgan barcha jarayonlarini kompleks tarzda boshqarishdir. Bu jarayonlarga rejalashtirish, xarid qilish, ishlab chiqarish, logistika va yetkazib berish kiradi. Ta’minot zanjirini boshqarishning asosiy maqsadi – ushbu jarayonlarni samarali tashkil etish orqali xarajatlarni kamaytirish, resurslardan oqilona foydalanish va mijozlarning talablarini to‘liq qondirishdir.

Ta’minot zanjirini boshqarish bir nechta bosqichlarda amalga oshiriladi. Ta’minot zanjirini boshqarishning asosiy bosqichlari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. **Rejalashtirish (Planning).** Bu bosqichda bozor talabini oldindan aniqlash (prognozlash), ishlab chiqarish hajmini va zaxiralarni belgilash, shuningdek, xom ashyo va materiallar xarid qilishni rejalashtirish amalga oshiriladi. Rejalashtirish ta’minot zanjirining samarali ishlashi uchun poydevor hisoblanadi, chunki noto‘g‘ri yoki yetarli bo‘lmagan reja ishlab chiqarish va yetkazib berish jarayonlarida muammolarni keltirib chiqarishi mumkin.
2. **Xarid qilish (Procurement).** Bu bosqichda etkazib beruvchilarni tahlil qilish, ular bilan shartnomalar tuzish, xom ashyo, material va komponentlarni buyurtma qilish va qabul qilish ishlari amalga oshiriladi. Xarid qilish jarayoni SCMda juda muhim, chunki sifatli xom ashyo va o‘z vaqtida yetkazib berish ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta’minlaydi.
3. **Ishlab chiqarish (Production)**. Ishlab chiqarish bosqichida mahsulot yaratish jarayonlari nazorat qilinadi, ishlab chiqarish quvvatlari boshqariladi va tayyor mahsulotlarning sifatiga e’tibor qaratiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’minot zanjirining samaradorligiga ta’sir qiladi.
4. **Savdo va yetkazib berish (Sales and Delivery).** Buyurtmalarni qabul qilish va qayta ishlash, tayyor mahsulot zaxiralarini boshqarish, transport tashkil etish va mahsulotni xaridorlarga yetkazish bu bosqichning asosiy funksiyalaridir. Shuningdek, to‘lovlarni amalga oshirish va hisob-kitoblar yuritish ham shu bosqichga kiradi.
5. **Mahsulotlarni qaytarish (Returns)**. Agar biznes-modelda ko‘zda tutilgan bo‘lsa, mahsulotlarni qaytarish jarayoni ham boshqariladi. Bu mijozlar mamnunligini oshirish va mahsulot sifatini yaxshilash uchun muhimdir.

Ta’minot zanjirini boshqarishning boshqaruv darajalari – bu ta’minot zanjirining samarali ishlashi va maqsadlariga erishish uchun boshqaruv jarayonlarini turli darajalarga bo‘lish usulidir. Ular quyidagilardan iborat:

1. **Strategik daraja.** Uzoq muddatli rejalashtirish va asosiy qarorlarni qabul qilish bosqichi. Bu bosqichda yetkazib beruvchilarni tanlash, yangi mahsulotlar ishlab chiqish, ta’minot zanjirining umumiy strategiyasini

shakllantirish kabi vazifalar bajariladi. Bu darajadagi boshqaruv korxona raqobatbardoshligini ta’minlash va uzoq muddatli maqsadlarni amalga oshirishga qaratilgan.

2. Taktik daraja. O‘rta muddatli rejalashtirish va resurslarni taqsimlash bosqichi. Bu yerda ishlab chiqarish, xaridlar va logistika jarayonlarini rejalashtirish, optimal jarayonlar va siyosatlarni ishlab chiqish amalga oshiriladi. Taktik darajada ta’minot zanjirining samarali ishlashini ta’minlash uchun kerakli chora-tadbirlar belgilanadi.

3. Operatsion daraja. Kundalik boshqaruv va jarayonlarni amalga oshirish bosqichi. Bu darajada buyurtmalarni qabul qilish, omborlarni boshqarish, mahsulotlarni yetkazib berish va transportni tashkil etish kabi kundalik vazifalar bajariladi. Operatsion boshqaruv ta’minot zanjirining uzluksiz va samarali faoliyatini ta’minlaydi.

Ta’minot zanjirini boshqarish – bu biznes jarayonlarini yaxlit tizim sifatida boshqarishdir. U xom ashyo xarid qilishdan boshlab, tayyor mahsulotni iste’molchiga yetkazishgacha bo‘lgan barcha bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Zamonaviy korxonalar uchun ta’minot zanjirini boshqarish – raqobatbardoshlikni saqlash va oshirish, xarajatlarni kamaytirish, shuningdek mijozlar talabini qondirish uchun zarur bo‘lgan strategik va operatsion vositadir.

Qisqacha xulosalar

Xarid qilish va ta’minot zanjirini boshqarish zamonaviy korxonalarning samarali faoliyat yuritishi uchun muhim jarayonlardir. Xarid tushunchasi mahsulot yoki xizmatlarni korxona ehtiyojlari uchun sotib olish jarayonini anglatadi, uning samarali boshqarilishi esa xarajatlarni optimallashtirish, sifatni ta’minlash va vaqtni tejash imkonini beradi.

Xarid va ta’minotni boshqarish funktsiyasi o‘zining evolyutsiyasi davomida oddiy alohida jarayonlardan tizimli, integratsiyalashgan va strategik xarid faoliyatiga aylangan. Bugungi kunda integratsiyalashgan xaridlar – bu xarid jarayonining barcha bosqichlarini birlashtirgan va uzoq muddatli hamkorlikka asoslangan tizim bo‘lib, u korxona

resurslarini samarali boshqarish va xaridlarni optimallashtirishda muhim rol o‘ynaydi.

Shuningdek, maxsus xarid ilovalari va onlayn platformalar xarid jarayonini yanada qulay, tez va samarali qilishga yordam beradi. Bu ilovalar turli tovarlar va xizmatlar uchun mo‘ljallangan bo‘lib, korxonalar va yakka foydalanuvchilar uchun keng imkoniyatlar yaratadi.

Ta’minot zanjirini boshqarish jarayoni esa xomashyo yetkazib berishdan tortib tayyor mahsulotni mijozga yetkazishgacha bo‘lgan barcha bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Bu jarayon strategik, taktik va operatsion boshqaruv darajalarini qamrab olib, butun zanjirning samarali va uzluksiz ishlashini ta’minlashga qaratilgan.

Natijada, xarid qilish va ta’minot zanjirini boshqarish sohalarida zamonaviy yondashuvlar va innovatsiyalar joriy etilishi korxonalarga raqobatbardoshlikni oshirish, xarajatlarni kamaytirish va mijozlarga yuqori sifatli xizmat ko‘rsatishni ta’minlash imkonini beradi.

Tayanch so‘z va iboralar: xarid, xarid jarayoni, xaridlarni boshqarish, xarid ehtiyojini aniqlash, yetkazib beruvchini tanlash va muzokaralar olib boorish, buyurtma berish, ish jarayonining uzluksizligini ta’minlash, iqtisodiy jihatdan optimal buyurtma miqdori, resurslarga bo‘lgan ehtiyojlarni rejalashtirish, **i**shlab chiqarish resurslarini rejalashtirish, **a**niq vaqtida yetkazib berish tizimi, umumiy sifat boshqaruvi, integratsiyalashgan xaridlar, maxsus xarid ilovalari, ta’minot zanjirini boshqarish.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Xarid tushunchasini o‘z so‘zlaringiz bilan ta’riflang.
2. Xaridlarni boshqarish jarayoni qaysi bosqichlardan iborat? Har bir bosqichni qisqacha tushuntiring.
3. Xarid jarayonida talabnoma (xarid arizasi) qanday ahamiyatga ega?
4. Xarid bo‘yicha mutaxassisning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
5. Xarid qilish funksiyasining rivojlanish tarixini qisqacha bayon qiling.
6. XX asrda xarid boshqaruvining o‘ziga xosligi nimada edi?

7. Zamonaviy xarid boshqaruvida qanday asosiy tamoyillar qo‘llaniladi?

8. Ta’minot zanjiri boshqaruvi (SCM) va xarid boshqaruvi o‘rtasidagi farq nima?

9. Integratsiyalashgan xaridlar deganda nimani tushunasiz?

10. Integratsiyalashgan xaridlarning asosiy maqsadlari va afzalliklarini tushuntiring.

11. Xarid jarayonining qaysi bosqichlari integratsiyalashgan xaridlarda yaxlit boshqariladi?

12. Integratsiyalashgan xaridlarni amaliyotda qo‘llash misolini keltiring.

13. Maxsus xarid ilovalari qanday turlarga bo‘linadi?

14. Mashhur marketing va xarid ilovalarining kamida 3 ta misolini keltiring va ularning asosiy vazifalarini tushuntiring.

15. Maxsus xarid ilovalari biznes jarayonlariga qanday yordam beradi?

16. Maxsus xarid ilovalarini tanlashda e’tibor berilishi kerak bo‘lgan asosiy mezonlar nimalar?

17. Ta’minot zanjirini boshqarish jarayonining asosiy bosqichlarini sanab bering va har birining vazifasini tushuntiring.

18. Ta’minot zanjirini boshqarishning strategik, taktik va operatsion darajalari qanday farqlanadi?

19. Ta’minot zanjirida muhim bo‘lgan asosiy ko‘rsatkichlar (KPI) qaysilar?

20. Ta’minot zanjirini boshqarish samaradorligini oshirish uchun qanday zamonaviy texnologiyalar qo‘llaniladi?

2-MAVZU. XARID JARAYONI.

REJA:

2.1. Tovar va xizmarlarni xarid qilish jarayoni.

2.2. Xarid jarayoni bosqichlari.

2.3. Xarid qilish jarayoni – bu biznes tranzaktsiyasini yakunlash bosqich sifatida.

2.1. Tovar va xizmarlarni xarid qilish jarayoni.

Tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayoni – bu aniqlangan ehtiyojlardan boshlab, sotib olish, yetkazib berishni qabul qilish va natijalarni baholashgacha bo‘lgan ketma-ket va tizimli harakatlar yig‘indisidir. Ushbu jarayon tashkilotning ichki yoki tashqi ehtiyojlariga qarab farq qilishi mumkin, chunki shaxsiy xaridlar bilan korxona xaridlari o‘rtasida maqsadlar va yondashuvlar turlicha bo‘ladi. Lekin har ikkala holatda ham jarayon maqsadi – kerakli mahsulot yoki xizmatlarni o‘z vaqtida, sifatli va iqtisodiy jihatdan maqbul tarzda ta’minlashdir.

Tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayoni korxonaning samarali ishlashi uchun juda muhimdir. To‘g‘ri va samarali xarid qilish orqali korxona o‘z ehtiyojlarini o‘z vaqtida va sifatli qondiradi, bu esa ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta’minlaydi. Shuningdek, xarid jarayonining samarali boshqarilishi xarajatlarni kamaytirish, moliyaviy oqimlarni yaxshilash hamda raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi.

Korxonalar uchun ayniqsa muhim bo‘lgan jihat – bu yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli ishonchli hamkorlikni o‘rnatishdir. Bu esa narxlarni yaxshilash, yetkazib berish muddatlarini qisqartirish va sifatni kafolatlash imkonini beradi.

Tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayoni – bu murakkab va ko‘p bosqichli tizim bo‘lib, har bir bosqich muvaffaqiyatli amalga oshirilishi natijasida kompaniya o‘z ehtiyojlarini samarali tarzda qondiradi. Ehtiyojni aniqlashdan tortib, yetkazib beruvchini tanlash, shartnoma tuzish, mahsulotni qabul qilish va natijalarni baholashgacha bo‘lgan jarayonlar to‘g‘ri tashkil etilganida, xaridlar korxona faoliyatining

muhim elementiga aylanadi. Shu tariqa, xarid jarayoni nafaqat korxonaning moddiy resurslarini ta’minlash, balki uning raqobatbardoshligini oshirish va uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi.

Har qanday korxonaning ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish faoliyati samarali xarid faoliyatiga bevosita bog‘liq. Xarid qilish jarayoni korxona faoliyatining uzluksizligini ta’minlaydi va loyihalarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishida asosiy omillardan biri hisoblanadi. To‘g‘ri tashkil etilgan xarid jarayoni iqtisodiy samaradorlikni maksimal darajada oshiradi, zarur materiallar va xizmatlarni sifatdan voz kechmasdan, eng maqbul narxlarda yetkazib berishni ta’minlaydi.

Tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayonida eng muhim printsip – bu “narx-sifat” muvozanatini saqlashdir. Bu prinsip xaridorni mahsulot yoki xizmat narxi, sifati va yetkazib berish shartlari o‘rtasida eng optimal balansni topishga yo‘naltiradi. Faqat eng arzon mahsulotni tanlash emas, balki uning sifati va yetkazib berish tezligi ham hisobga olinishi kerak. Shu yo‘l bilan xarid jarayonida nafaqat iqtisodiy samaradorlik, balki mahsulotning bozorga chiqish tezligi va sifatli xizmat ko‘rsatish kafolatlanadi.

Tovar va xizmatlar xaridlarini boshqarish jarayoni quyidagi asosiy maqsadlarga erishishga yo‘naltiriladi:

1) Xarajatlarni kamaytirgan holda uzluksiz va barqaror yetkazib berishni ta’minlash. Bu ishlab chiqarish jarayonida xom ashyo, materiallar va xizmatlarning yetishmovchiligi yuzaga kelmasligi uchun juda muhimdir.

2) Sifat va narx o‘rtasida muvozanatni saqlash. Korxona mahsulotlari yoki xizmatlari sifati bozorda raqobatbardosh bo‘lishi uchun yetkazib berilgan materiallar yuqori sifatga ega bo‘lishi zarur.

3) Yetkazib berish jarayonini tezlashtirish. Bu o‘z navbatida mahsulot yoki xizmatning bozorga chiqish vaqtini qisqartiradi, korxona raqobat ustunligini saqlab qoladi.

4) Optimal zaxiralarni saqlash. Keraksiz katta zahira kompaniya mablag‘larini band qiladi, kichik zaxira esa ishlab chiqarishni to‘xtatib

qo‘yishi mumkin. Shu sababli, xom ashyo va materiallarning optimal zaxirasi tashkil etilishi muhim.

5) Yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli va o‘zaro manfaatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish. Bunday hamkorlik xarid shartlarining yaxshilanishi, sifatning kafolatlanishi va yetkazib berishdagi ishonchlilikni oshiradi.

Xaridlarni boshqarish jarayonidagi vazifalar korxonaning o‘ziga xos xususiyatlariga bog‘liq bo‘lsa-da, umumiy holda quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

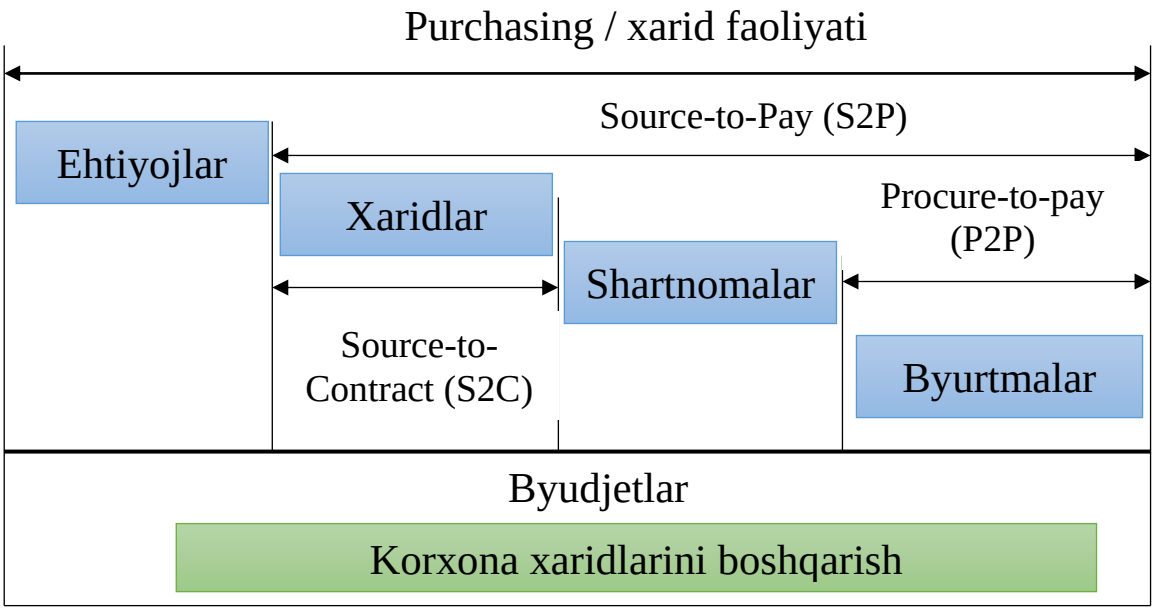
1) Xaridlarni boshqarish tizimini yaratish va rivojlantirish. Bu tizim ichida xarid jarayonining har bir bosqichi aniq belgilanadi, shuningdek, xarid jarayonlarini avtomatlashtirish va monitoring qilish mexanizmlari joriy etiladi.

2) Yetkazib beruvchilarga qo‘yiladigan talablarni aniqlash. Bu mahsulot sifati, narx, yetkazib berish muddati, moliyaviy barqarorlik va boshqa ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga oladi.

3) Yetkazib beruvchilar bozorini doimiy monitoring qilish va tahlil qilish. Bu jarayonda yangi yetkazib beruvchilarni qidirish, ularning takliflarini solishtirish va mavjud hamkorlarni baholash amalga oshiriladi.

4) Xarid strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish. Strategiya xaridlarni samarali rejalashtirish, xarajatlarni kamaytirish, risklarni boshqarish va bozor sharoitlariga tez moslashishni ta’minlaydi.

5) Loyihalar uchun zarur resurslarni xarid qilish va sifat nazoratini olib borish. Har bir loyiha uchun kerakli xom ashyo va xizmatlarni sifatli va o‘z vaqtida ta’minlash – xaridlarni boshqarishning muhim qismi hisoblanadi.



2.1-rasm. Tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayoni.

Xaridlarni boshqarish jarayonida eng muhim jihatlardan biri – yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli va o‘zaro manfaatli aloqalarni o‘rnatishdir. Barqaror va ishonchli hamkorlik korxonaga quyidagi imkoniyatlarni beradi:

1) Yaxshiroq narx shartlari va chegirmalar. Doimiy hamkorlik natijasida yetkazib beruvchilar xaridor uchun eng maqbul takliflar beradi.

2) Yuqori sifat kafolati. Ishonchli yetkazib beruvchilar mahsulot sifati va yetkazib berish muddatlariga qat’iy rioya qiladi.

3) Yetkazib berishning uzluksizligi. Favqulodda vaziyatlarda ham yetkazib beruvchilar korxonani qo‘llab-quvvatlaydi.

4) Raqobatbardoshlikni oshirish. Optimal xaridlar va sifatli resurslar orqali korxona bozorda o‘z o‘rnini mustahkamlaydi.

Tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayoni – bu korxonaning samarali faoliyati uchun muhim mexanizm bo‘lib, uning asosiy vazifasi mahsulot va xizmatlarni o‘z vaqtida, sifatli va iqtisodiy jihatdan maqbul narxlarda ta’minlashdan iborat. Xarid jarayonining har bir bosqichi – ehtiyojni aniqlash, bozorni o‘rganish, yetkazib beruvchini tanlash,

shartnoma tuzish, mahsulotni qabul qilish va natijalarni baholash –o‘zaro uyg‘unlikda ishlashi zarur.

Xarid jarayonining muvaffaqiyati nafaqat xarajatlarni kamaytirish va mahsulot sifatini ta’minlashda, balki korxonaning bozorga chiqish tezligi, ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi va uzoq muddatli barqaror rivojlanishida ham muhim rol o‘ynaydi. Shu sababli, xaridlarni boshqarishda tizimli yondashuv, innovatsion texnologiyalardan foydalanish va yetkazib beruvchilar bilan mustahkam hamkorlik aloqalarini o‘rnatish asosiy omillar hisoblanadi.

2.2. Xarid jarayoni bosqichlari.

Xarid jarayoni – bu korxona yoki tashkilotning zarur mahsulot va xizmatlarni olish uchun amalga oshiradigan tizimli va rejalashtirilgan harakatlar majmuasi bo‘lib, u bir nechta asosiy bosqichlardan tashkil topgan. Har bir bosqichning o‘ziga xos vazifalari va maqsadlari mavjud bo‘lib, ular xarid jarayonining samarali va sifatli bajarilishini ta’minlaydi. Ushbu jarayon korxonaning faoliyatining uzluksizligi va raqobatbardoshligini ta’minlashda juda muhim ahamiyatga ega.

Xarid jarayoni quyidagi asosiy bosqichlardan iborat:

1. Xaridlarni rejalashtirish (Rejalashtirish bosqichi). Bu bosqich xaridning eng muhim poydevorini tashkil etadi. Rejalashtirish jarayonida korxona yoki bo‘limlar o‘z ehtiyojlarini aniqlaydi va ularni amalga oshirish uchun xaridlar jadvalini ishlab chiqadi. Rejalashtirish bosqichi xarid jarayonining boshqa bosqichlariga asos bo‘lib xizmat qiladi va kelajakdagi xaridlarni tartibga solishda muhim rol o‘ynaydi.
2. Yetkazib beruvchilarni izlash va tanlash. Xarid rejalashtirilgach, korxona ishonchli va sifatli yetkazib beruvchilarni aniqlash uchun bozorni o‘rganadi. Tanlangan yetkazib beruvchilar korxona uchun eng maqbul narx va sifatni ta’minlashi, shuningdek, vaqtida va to‘liq yetkazib berish bo‘yicha ishonchli bo‘lishi talab qilinadi.
3. Shartnomani tuzish va shartnoma shartlarini bajarish. Yetkazib beruvchi tanlangach, ular bilan shartnoma tuziladi, bu huquqiy hujjat bo‘lib, xarid shartlarini rasmiylashtiradi.

4. Xarid jarayonini yakunlash va tahlil qilish. Xarid tugagach, uning samaradorligini tahlil qilish muhimdir. Bu korxonaning kelajakdagi xaridlarini yanada yaxshilashga xizmat qiladi.

Xarid jarayoni samarali va raqobatbardosh korxona faoliyatining asosiy ustunlaridan biridir. Rejalashtirishdan boshlab, yetkazib beruvchini tanlash, shartnoma tuzish va bajarishga qadar bo‘lgan bosqichlar tizimli ravishda amalga oshirilishi kerak. Shuningdek, xarid yakunida natijalarni tahlil qilish korxona xarid tizimini takomillashtirishga, xarajatlarni optimallashtirishga va sifatni nazorat qilishga yordam beradi. Shu tariqa, tovar va xizmatlarning o‘z vaqtida va sifatli yetkazib berilishi ta’minlanadi, bu esa korxona ishlab chiqarish jarayonlarining uzluksizligini kafolatlaydi hamda bozordagi muvaffaqiyatga erishishda muhim omil hisoblanadi.

2.1-jadval

Xarid jarayoni bosqichlari

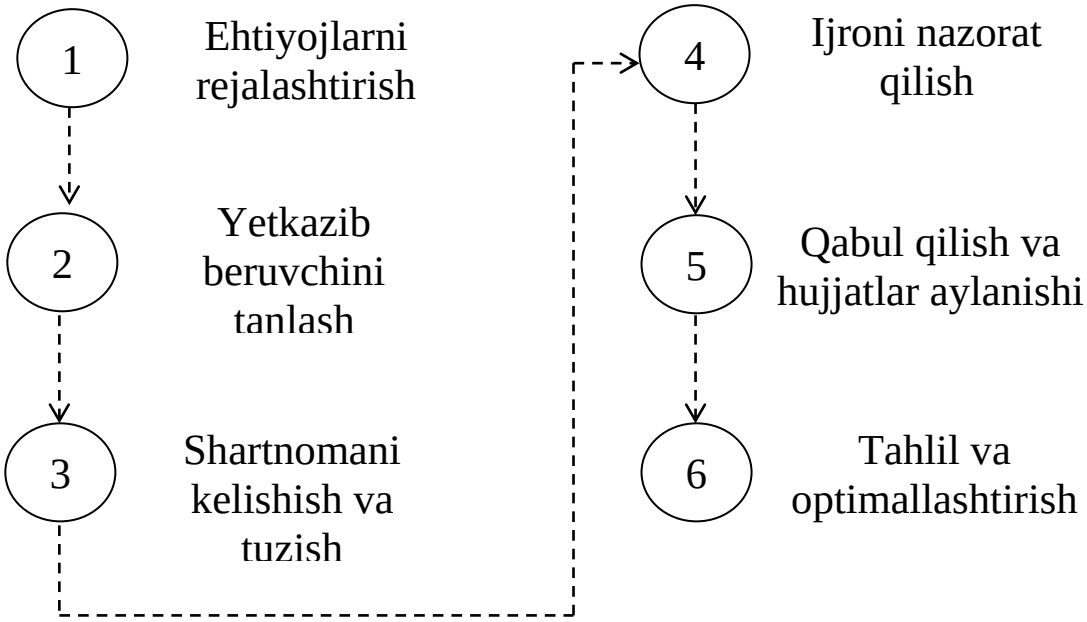
Amalga oshiriladigan ishlar	**Bajariladigan vazifalar**
Xaridlarni rejalashtirish	
Ehtiyojlarni aniqlash	Ombordagi zaxiralar, mavjud mahsulotlar va materiallar miqdori tahlil qilinadi. Shuningdek, bozordagi talab prognoz qilinadi, ya’ni kelajakda qancha mahsulot yoki xom ashyo kerak bo‘lishi aniqlanadi.
Buyurtma shakllantirish	Kerakli mahsulot va xizmatlar uchun aniq miqdor va xarid parametrlari belgilanadi.
Xarid rejasi tuzish	Belgilangan vaqt oralig‘ida qaysi mahsulotlar qancha miqdorda va qachon xarid qilinishini ko‘rsatadigan reja tayyorlanadi.
Yetkazib beruvchilarni izlash va tanlash	
Yetkazib beruvchilarni qidirish	Mahsulot yoki xizmat uchun mavjud bo‘lgan yetkazib beruvchilar ro‘yxati tuziladi.
Bozorni tahlil qilish	Narx, sifat, yetkazib berish shartlari, yetkazib beruvchining obro‘si, yetkazib berish tezligi va

	kafolatlari kabi omillar asosida har bir yetkazib beruvchi baholanadi.
Takliflar so‘rovini amalga oshirish	Xaridor ehtiyojlarini qondira oladigan yetkazib beruvchilarga tender yoki narx so‘rovnomalari yuboriladi. Bu jarayon orqali eng maqbul shartlar bo‘yicha takliflar yig‘iladi.
Shartnomani tuzish va shartnoma shartlarini bajarish	
Shartnoma tuzish	Xaridor va yetkazib beruvchi o‘rtasida mahsulot narxi, miqdori, yetkazib berish muddati, sifat kafolatlari, to‘lov tartibi va boshqa shartlarni o‘z ichiga olgan shartnoma imzolanadi.
Shartnoma bajarilishini nazorat qilish	Yetkazib beruvchi mahsulotni o‘z vaqtida, sifatli va to‘liq yetkazib berayotganini kuzatish.
Xarid jarayonini yakunlash va tahlil qilish	
Xarid natijalarini baholash	Xarid qilingan mahsulotning narxi, sifati, yetkazib berish muddati va boshqa parametrlar reja va kutilgan natijalar bilan taqqoslanadi.
Yetkazib beruvchini baholash	Yetkazib beruvchining ishonchliligi, xizmat sifati va shartnomaga rioya qilish darajasi o‘rganiladi.
Kelajak xaridlar uchun qarorlar qabul qilish	Olingan natijalar asosida yetkazib beruvchilar bilan kelajakdagi hamkorlikni davom ettirish yoki yangilarini izlash to‘g‘risida qarorlar qabul qilinadi.
Jarayonlarni takomillashtirish	Xarid jarayonida aniqlangan kamchiliklar va muammolar tahlil qilinib, ularni bartaraf etish choralari ko‘riladi.

Xaridlarni boshqarish jarayoni o‘zaro mantiqan bog‘langan oltita bosqichni o‘z ichiga oladi. Ularning har biri kompaniyaning ta’minotdagi yuqori samaradorlikka erishishi uchun juda muhimdir.

Har bir bosqichning to‘g‘ri amalga oshirilishi bo‘limlar o‘rtasidagi hamkorlikni optimallashtirishga, yetkazib berishdagi kechikishlar va

nosozliklarni minimallashtirishga hamda barcha darajalarda shaffoflik va nazoratni ta’minlashga imkon beradi. Ko‘pincha tartibsizlik va byudjetning ortiqcha sarflanishiga olib keladigan bo‘lak-bo‘lak yondashuv o‘rniga, strukturaviy jarayon aniq belgilangan rollar, muddatlar va samaradorlik ko‘rsatkichlariga ega muvofiq xarid tizimini yaratishga yordam beradi.



2.2-rasm. Korxonalarda xaridlarni boshqarish bosqichlari.

Xarid jarayoni kompaniyaning faoliyatida juda muhim o‘rin tutadi. To‘g‘ri tashkil etilgan xarid jarayoni ishlab chiqarishni uzluksiz ta’minlash va kompaniya resurslarini samarali boshqarish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Xarid jarayoni bir nechta bosqichlardan iborat bo‘lib, har biri o‘ziga xos vazifalarni bajaradi va umumiy jarayonning muvaffaqiyatli amalga oshishini ta’minlaydi.

1. Ehtiyojlarni rejalashtirish. Xarid jarayonining boshlang‘ich va eng muhim bosqichi ehtiyojlarni aniqlash va rejalashtirishdir. Bu bosqichda kompaniya mavjud ombor zahiralari, bozor talabi prognozi, mavsumiy o‘zgarishlar, oldingi sotuvlar va ishlab chiqarish ehtiyojlari asosida xarid qilish uchun aniq buyurtmalar shakllantiradi. Bu bosqichning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

– o‘tgan xaridlar va iste’mol tarixini tahlil qilish;

– ombordagi optimal zaxirani aniqlash;
– bozor talabini oldindan bashorat qilish;
– xaridlar jadvalini ishlab chiqish.

Yaxshi tashkil etilgan rejalashtirish ombordagi ortiqcha zaxiralarni oldini oladi, zarur mahsulotlar har doim mavjud bo‘lishini ta’minlaydi hamda ehtiyojlarning qondirilishidagi kamchiliklarni kamaytiradi.

2. Yetkazib beruvchini tanlash. Yetkazib beruvchini tanlash xarid jarayonining strategik ahamiyatga ega bosqichidir. Bu bosqichdagi xatolar yetkazib berishda kechikishlar, sifat pasayishi va moliyaviy yo‘qotishlarga olib kelishi mumkin. Kompaniyalar odatda yetkazib beruvchilarni tanlash uchun qat’iy mezonlar tizimini qo‘llaydi, masalan: ishonchlilik, narx, yetkazib berish muddatlari, to‘lov shartlari, mahsulot sifati va sertifikatlarning mavjudligi. Yetkazib beruvchini tanlashda keng qo‘llaniladigan usullarga quyidagilar kiradi:

– tenderlar va taklif so‘rovlarini tashkil qilish;
– ishonchli yetkazib beruvchilar ro‘yxatini shakllantirish;
– reyting tizimini joriy etish;
– shartnoma imzolashdan oldin yetkazib beruvchilarni audit qilish.

Bu jarayon qanchalik ochiq va adolatli bo‘lsa, ta’minot zanjiri shunchalik barqaror bo‘ladi.

3. Shartnoma tuzish va kelishuvga erishish. Yetkazib beruvchi tanlangach, shartnoma tuzish bosqichi boshlanadi. Shartnoma qonuniy jihatdan aniq va barcha muhim jihatlarni qamrab olishi kerak: yetkazib beriladigan mahsulot yoki xizmatning turi, miqdori, muddatlari, narxlari, to‘lov tartibi, tomonlarning majburiyatlari va shartnomani buzish holatlaridagi jazolar.

Shartnomani shunchaki imzolash emas, balki uning to‘liq tushunarli va bajarilishi qulay bo‘lishi juda muhimdir. Ba’zi kompaniyalar standart shartnoma shakllaridan foydalanadi, biroq murakkab shartnomalar bo‘lsa, shartlar individual ravishda ishlab chiqilishi tavsiya etiladi.

4. Ijroni nazorat qilish. Shartnoma ijrosini nazorat qilish xarid jarayonining eng muhim qismidir. Bu bosqichda yetkazib berish muddati, miqdori, sifat, qadoqlash va logistika talablariga rioya

qilinishini ta’minlash kerak. Kechikishlar yoki nuqsonlar aniqlangan zahoti ular bartaraf etilishi lozim. Ijroni nazorat qilishning quyidagi vositalari mavjud:

– shartnoma ijrosi bo‘yicha hisob-kitob tizimlari;
– yetkazib berish muddati haqida avtomatik xabar berish;
– yetkazib beruvchidan hisobotlar va ma’lumotlarni tekshirish;
– qabul qilish vaqtida sifat nazorati.

Aniq nazorat tizimi nafaqat muammolarni vaqtida aniqlashga, balki yetkazib beruvchi bilan o‘zaro ishonchli munosabatlarni mustahkamlashga yordam beradi.

5. Qabul qilish va hujjatlar aylanishi. Tovar yoki xizmat qabul qilinishi va hujjatlarni rasmiylashtirish xarid jarayonining yakuniy, lekin juda muhim bosqichidir. Bu bosqichda yetkazib berilgan mahsulotning sifati va miqdori shartnomaga mosligi tekshiriladi. Shuningdek, hujjatlar – aktlar, yukxatlar, sifat sertifikatlari va boshqa hujjatlar rasmiylashtiriladi. Zamonaviy axborot texnologiyalari yordamida hujjatlar aylanishini avtomatlashtirish, xatoliklarni kamaytirish va ma’lumotlarni tez qayta ishlash mumkin. hujjatlar aylanishida samaradorlikni oshirish uchun quyidagilardan foydalanish maqsadga muofiqdir:

– elektron hujjat aylanishi (EHA) tizimidan foydalanish;
– skanir o‘tkichlar va avtomatik ma’lumot kiritish texnologiyalarini joriy etish;
– buxgalteriya va ombor hisobini sinxronlashtirish.

6. Tahlil va optimallashtirish. Xarid tsikli tugagach, uning samaradorligini tahlil qilish zarur. Rejalashtirilgan va haqiqiy natijalar solishtiriladi, noaniqlik sabablarini aniqlash, yetkazib beruvchilar faoliyati baholanadi. Doimiy tahlil xarid jarayonini yaxshilash va kompaniyaning iqtisodiy samaradorligini oshirishga yordam beradi. Quyidagi baholash ko‘rsatkichlaridan foydalanish mumkin:

– yetkazib berish jadvalidan og‘ishlar;
– mahsulot sifati va nosozlik darajasi;
– xarid qiymatining o‘zgarishi;

– yetkazib beruvchilar bilan hamkorlik samaradorligi.

Xulosa qilib aytganda, xarid jarayonining har bir bosqichi kompaniyaning umumiy ish samaradorligida muhim rol o‘ynaydi. Tizimli va samarali boshqaruv yordamida xarid faoliyati nafaqat xarajatlarni kamaytiradi, balki yetkazib beruvchilar bilan barqaror va uzoq muddatli hamkorlikni ta’minlaydi, kompaniyaning bozor pozitsiyasini mustahkamlaydi.

2.3. Xarid qilish jarayoni – bu biznes tranzaktsiyasini yakunlash bosqich sifatida.

Bugungi zamonaviy biznes faoliyatida xarid qilish jarayoni kompaniyalar va mijozlar o‘rtasidagi muhim aloqalardan biridir. Xarid qilish – bu faqatgina mahsulot yoki xizmatni tanlash va olish emas, balki biznes tranzaktsiyasini yakunlovchi jarayon hamdir. Xarid jarayoni orqali mijoz o‘zining aniq maqsadini amalga oshiradi – ya’ni tovar yoki xizmat uchun to‘lovni amalga oshiradi va shu tariqa sotuvchi bilan kelishuvni rasmiy yakunlaydi.

Biznes tranzaktsiyasi deganda, ikki tomon o‘rtasida moliyaviy yoki moliyaviy bo‘lmagan qiymat almashinuvi tushuniladi. Ushbu tranzaktsiya natijasida mijozning hisob raqamidan mablag‘lar yechib olinadi, sotuvchining hisobiga esa shu mablag‘lar o‘tkaziladi. Bu jarayon kompaniyalar uchun asosiy iqtisodiy faoliyat hisoblanadi, chunki aynan tranzaktsiyalar orqali kompaniya daromad oladi va o‘z faoliyatini davom ettiradi. Masalan, mijoz bank kartasi orqali tovar yoki xizmat uchun to‘lov qilganda, bu moliyaviy tranzaktsiya hisoblanadi –mijozning hisobidan mablag‘ kamayadi, sotuvchining hisobiga esa o‘sha mablag‘ tushadi.

Xarid jarayoni – biznes tranzaktsiyasining bir qismi hisoblanadi. Xarid jarayoni – bu bir qator bosqichlardan iborat murakkab jarayon bo‘lib, uning yakuniy bosqichi sifatida aynan xarid amalga oshiriladi, ya’ni mijoz tanlagan mahsulot yoki xizmat uchun haq to‘laydi. Xarid qilish jarayoni mijoz ehtiyojini anglashdan boshlanib, qaror qabul qilish, mahsulot yoki xizmatni tanlash, so‘ngra to‘lovni amalga oshirish bilan

yakunlanadi. Shu tariqa, xarid jarayoni biznes tranzaktsiyasini to‘liq yakunlashga xizmat qiladi. Bu jarayonni quyidagicha bosqichlarga bo‘lish mumkin:

1. Ehtiyojni anglash. Mijoz o‘zida mavjud muammo yoki ehtiyojni anglaydi. Masalan, uy uchun yangi maishiy texnika kerak bo‘lishi yoki kompaniya ishlab chiqarish jarayonida ishlatiladigan materiallarni qo‘shimcha xarid qilish zarurati paydo bo‘lishi mumkin.

2. Ma’lumot qidirish. Mijoz ehtiyojni qondirish uchun mavjud bo‘lgan mahsulot yoki xizmatlar haqida ma’lumot to‘playdi. Bu bosqichda u internet, do‘stlar, reklama yoki sotuvchilar bilan bog‘lanadi.

3. Variantlarni baholash. Turli mahsulotlar yoki xizmatlar solishtiriladi. Mijoz mahsulot sifati, narxi, kafolat shartlari va boshqa mezonlarga e’tibor beradi.

4. Xarid qilish qarorini qabul qilish. Ushbu bosqichda mijoz qaysi mahsulotni qayerdan va qanday shartlarda xarid qilishga qaror qiladi.

5. To‘lovni amalga oshirish va tranzaktsiyani yakunlash. Bu jarayonning eng muhim bosqichi hisoblanadi. Mijoz to‘lovni amalga oshiradi, bu orqali biznes tranzaktsiyasi rasmiy yakunlanadi. To‘lov amalga oshirilgach, mahsulot yoki xizmat sotuvchidan mijozga topshiriladi.

Xarid jarayoni kompaniya uchun daromad olish va mijoz bilan uzoq muddatli hamkorlik o‘rnatish uchun muhim ahamiyatga ega. Tranzaktsiyaning muvaffaqiyatli yakunlanishi kompaniyaning moliyaviy barqarorligini ta’minlaydi va bozordagi obro‘sini oshiradi. Shu bilan birga, xarid jarayonining har bir bosqichi sifatli tashkil etilsa, mijozning xarid qilish tajribasi yaxshilanadi, bu esa keyingi xaridlarni rag‘batlantiradi va mijoz sodiqligini oshiradi.

Aksincha, agar xarid jarayonida muammolar yuzaga kelsa – masalan, ma’lumot yetishmasligi, to‘lovda kechikish yoki mahsulot yetkazib berishdagi muammolar – bu biznes tranzaktsiyasining buzilishiga, mijozning noroziligiga olib keladi va kompaniya obro‘siga zarar yetkazadi.

Xarid jarayoni – bu faqat mahsulot yoki xizmat tanlash emas, balki biznes tranzaktsiyasining asosiy va yakuniy bosqichidir. Mijoz

tomonidan to‘lov amalga oshirilishi va mahsulot yoki xizmatning yetkazilishi orqali xarid jarayoni muvaffaqiyatli yakunlanadi va tranzaktsiya amalga oshiriladi. Shu sababli, har bir kompaniya uchun xarid jarayonini puxta tashkil etish, mijozlarning ehtiyojlarini to‘liq qondirish va to‘lov jarayonini soddalashtirish ustuvor vazifa hisoblanadi. Bu esa kompaniyaning raqobatbardoshligini oshiradi, bozor ulushini kengaytiradi va uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishiga yordam beradi.

Qisqacha xulosalar

Xarid jarayoni har qanday tashkilot va korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun muhim jarayonlardan biridir. Ushbu jarayon tovar va xizmatlarni xarid qilishdan boshlanib, mahsulot yoki xizmat uchun to‘lov amalga oshirilishi va biznes tranzaktsiyasining yakunlanishigacha bo‘lgan bosqichlarni o‘z ichiga oladi.

Tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayoni – bu murakkab va ko‘p bosqichli tizim bo‘lib, u orqali tashkilotlar o‘z ehtiyojlarini aniq belgilaydi, bozordagi eng maqbul takliflarni tahlil qiladi, eng mos yetkazib beruvchini tanlaydi va shartnoma asosida xaridni amalga oshiradi. Bu jarayon samarali boshqarilmasa, ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonlari uzilishlarga uchrashi, ortiqcha xarajatlar yoki sifat muammolari paydo bo‘lishi mumkin.

Xarid jarayonining bosqichlari aniq va tartibli tashkil etilishi – rejalashtirish, yetkazib beruvchilarni tanlash, shartnomalarni tuzish, nazorat qilish, mahsulotlarni qabul qilish va natijalarni tahlil qilish – tashkilotga resurslarni optimal taqsimlash, xarajatlarni kamaytirish va sifatni oshirish imkonini beradi.

Shuningdek, xarid qilish jarayoni biznes tranzaktsiyasining yakuniy bosqichi sifatida ham ahamiyatga ega. Xarid jarayonida amalga oshirilgan to‘lov va mahsulot yetkazib berilishi biznes bitimining rasmiy yakunlanishini anglatadi. Shu bois xarid jarayoni kompaniya va uning mijozlari yoki yetkazib beruvchilari o‘rtasidagi ishonchli hamkorlikni shakllantirishda asosiy vosita hisoblanadi.

Umuman olganda, samarali va tizimli xarid jarayoni tashkilotning iqtisodiy barqarorligini ta’minlash, bozor sharoitlariga tez moslashish va

raqobatbardoshlikni oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Shu sababli, har bir tashkilot xarid jarayonini doimiy ravishda takomillashtirib borishi zarur.

Tayanch so‘z va iboralar: tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayoni, xaridlarni boshqarish tizimi, xarid strategiyasi, xaridlarni rejalashtirish, yetkazib beruvchilarni izlash va tanlash, yetkazib beruvchilarni tanlash, biznes tranzaktsiyasi, xarid qilish qarorini qabul qilish, xarid qiymatining o‘zgarishi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Tovar va xizmatlarni xarid qilish jarayoni nima? Uni qisqacha tushuntiring.
2. Xarid qilish jarayonida iste’molchi qaysi bosqichlardan o‘tadi? Har birini izohlang.
3. Xarid jarayonida bozor tadqiqoti qanday amalga oshiriladi? Misol keltiring.
4. Xarid qilish jarayonida yetkazib beruvchilarni qanday tanlash kerak?
5. Xarid jarayonida sifat va narx o‘rtasidagi muvozanat qanday ta’minlanadi?
6. Xarid jarayonining asosiy bosqichlarini sanab bering va har birining vazifasini tushuntiring.
7. Xarid rejasini qanday tuzish kerak va uning ahamiyati nimada?
8. Yetkazib beruvchilarni tanlash mezonlari qaysilar?
9. Shartnoma tuzishda nimalarga e’tibor berish zarur?
10. Xarid jarayonida sifat nazorati qanday amalga oshiriladi?
11. Xarid qilish jarayoni qanday qilib biznes tranzaktsiyasini yakunlash bosqichi hisoblanadi?
12. Biznes tranzaktsiyasining xarid jarayonidagi o‘rni va ahamiyatini tushuntiring.
13. Xarid jarayonining oxirida qanday hujjatlar rasmiylashtiriladi?
14. Xarid natijalarini baholash uchun qanday ko‘rsatkichlar ishlatiladi?
15. Xarid jarayonida yuzaga keladigan muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish usullari qanday?

16. O‘z tashkilotingiz yoki tasavvur qilingan kompaniya uchun xarid rejasini tuzing.

17. Bozor tadqiqoti asosida biror mahsulot uchun yetkazib beruvchilarni tanlash mezonlarini ishlab chiqing.

18. Xarid shartnomasining asosiy qismlarini loyihalashtiring.

19. Xarid jarayonida sifat nazoratining qanday mexanizmlarini qo‘llash mumkinligini tahlil qiling.

20. Xarid jarayonida yuzaga kelgan muammoni aniqlang va uni hal qilish bo‘yicha takliflar bering.

3-MAVZU. XARID OPERATSIYALARI VA TUZILMASI.

Reja:

3.1. Xarid qilish modellari va tuzilmalari mohiyati.

3.2. Xarid bo‘limi funksiyalari va ularning ishlash imkoniyatlari.

3.3. Xarid siyosati va asosiy tartiblar.

3.4. Xarid buyurtmasini yaratish va yetkazib berishni tashkil etish.

3.1. Xarid qilish modellari va tuzilmalari mohiyati

Xarid qilish logistika faoliyatining asosiy va muhim xususiyatlaridan biri hisoblanadi. Xarid qilish modellari, tuzilmalari va ularning xususiyatlarini tahlil qilish orqali jarayondagi muammolar bartaraf qilishini mumkin bo‘ladi. Xaridlar tizimini boshqarish murakkab jarayon bo‘lib, mijozlarning ish, tovarlar va xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojlarini samarali qondirish uchun usullar va amaliyotlarning kombinatsiyasini talab qiladi.

Davlat va munitsipal xaridlarni boshqarish bo‘yicha muvaffaqiyatli xalqaro amaliyotni ichki voqelikni hisobga olgan holda integratsiya qilish mamlakatimizda kontrakt tizimini yangi, samaraliroq ishlash darajasiga olib chiqishga yordam beradi.

Tadqiqotlar natijasida xaridlarni boshqarish modellarining zamonaviy tasniflari huquqiy, iqtisodiy va tashkiliy-strategik jihatlarga asoslanadi, degan xulosaga kelish mumkin.

Xarid qilish modellari va tuzilmalarining mohiyatini o‘rganish va tahlil qilishda ularning turlarini belgilash muhim hisoblanadi. Bunda davlat va xususiy xaridlarni boshqarish modellarini inobatga olish maqsadga muvofiq.

Umuman olganda, jahon amaliyotida davlat xaridlarini boshqarishning uchta modeli paydo bo‘ldi. Birinchi model **markazlashtirilgan** boshqaruvdir. Ushbu tizimning o‘ziga xos xususiyatlariga quyidagilar kiradi: xaridlar faoliyatini markazlashgan holda tashkil etishni ta’minlaydigan davlat organini yaratish; qonun

hujjatlarini moslashtirish; tovarlar, ishlar va xizmatlarni standartlashtirish va standart shartnomalarni tizimlashtirish.

Markazlashtirilgan modelning afzalliklari quyidagilardan iborat:

1) standartlashtirilgan tovarlarni sotib olish orqali budjet xarajatlarini kamaytirish;

2) boshqaruv, ma’muriy, strategik va operatsion funksiyalarning takrorlanishining yo‘qligi;

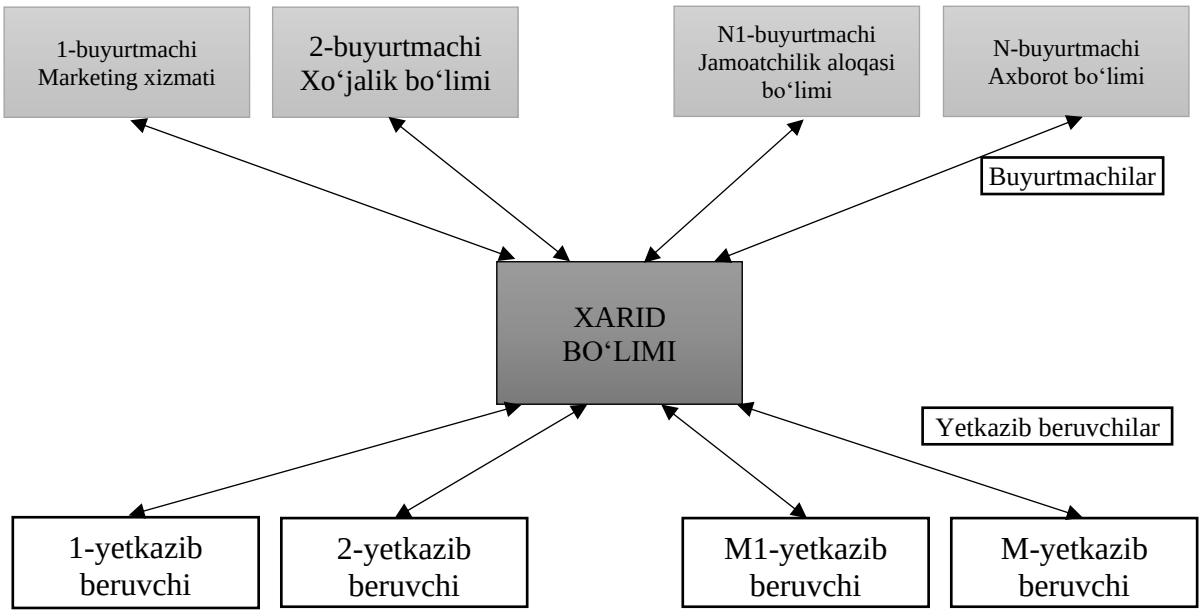
3) davlat shartnoma tizimini markazlashtirilgan boshqarishda davlat organini qo‘llab-quvvatlovchi malakali va professional davlat xizmatchilarining mavjudligi.

Bu borada ko‘plab olimlar qatorida MDH mamlakatlari olimlari ham izlanishlar olib borishgan. Jumladan, N.M.Ovanesyan markazlashtirilgan modelning kamchiliklari sifatida keng ko‘lamli korrupsiya xavfi, byurokratiya tizimi xavfi, shartnoma tizimining ishlashini ta’minlash jarayonlarining sekinlashishi sifatida ekanligini ta’kidlaydi[2]. Yukni qabul qiluvchi yakuniy oluvchilarning haqiqiy ehtiyojlaridan uzoqda bo‘lgan tovarlar, ishlar va xizmatlarni xarid qilish modelida o‘zini aks ettiradi.

Markazlashtirilgan modelning yadrosi tarkibiy bo‘linma bo‘lib, uning asosiy vazifasi mahsulotlarni iste’mol qiladigan bo‘limlardan (mijozlardan) buyurtmalarni to‘plash va ular asosida pudratchilarni qidirish va tanlashdan tortib yetkazib berish shartnomasining bajarilishini nazorat qilishgacha bo‘lgan butun xarid tsiklini amalga oshirishdir.

Bu orqali xarid jarayonlarini amalga oshirish va xususiyatlardan imkoniyat sifatida foydalanish maqsadga muvofiq.

[2] Макаренко А.В., Ованесян Н.М. Система управления государственными закупками на современном этапе: механизмы и инструменты // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017 №2 С.43-49



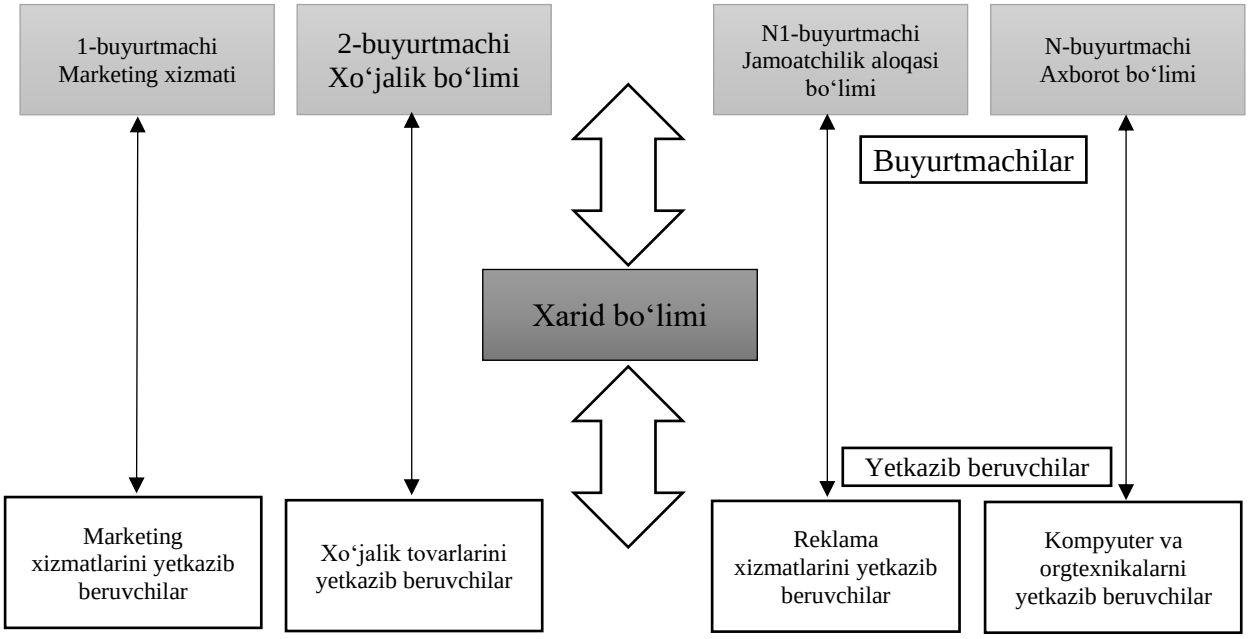
3.1-rasm. Markazlashtirilgan xarid modeli

Ikkinchisi model markazlashmagan shartnoma tizimini boshqarish modeli. Ushbu model quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflash mumkin: xaridlar funksiyalarini turli budjet tashkilotlari va organlariga topshirish, yagona nazorat markazining yo‘qligi (nazorat mahalliy davlat hokimiyati organlari tomonidan amalga oshiriladi). Ushbu modelning murakkabligi, qoidabuzarliklar sonining ko‘payishiga olib keladigan, shartnoma tizimi uchun me’yoriy-huquqiy bazaning aniqlanmagan tizimiga olib keladigan, yetarlicha katta miqdordagi professional xaridlarni qilishda xodimlarining yuqori sifatli xizmat ko‘rsatish muammolarida; xaridlar faoliyati samaradorligini baholashning yagona metodologiyasining yo‘qligi; axborotni markazlashtirmaslik shartnomalar tizimida shaffoflikning yetishmasligiga olib keladi; yagona namunaviy hujjatlarning yo‘qligi, korrupsiya xavfi va xarid qilish subyektlarining tartibsizligiga olib keladi[3].

Ushbu modelning afzalliklari quyidagilardan iborat: ma’lumotlarni yig‘ish va qayta ishlash hajmining qisqarishi hisobiga kontrakt tizimida byurokratiyaning kamayishi; oxirgi foydalanuvchining ehtiyojlarini qondirish uchun moslashuvchan xizmat ko‘rsatishlar; sotib olish vaqtini qisqartirish; kichik xaridlar hajmi tufayli korrupsiya xavfini yumshatish.

[3] Коженко Я.В. Теоретико-концептуальный анализ соотношения государственно-частного партнерства и государственных закупок: постановка вопроса // Аграрное и земельное право. 2016. № 11 (143). С. 104-107.

Mahalliy xarid idoralari favqulodda vaziyatlar va kutilmagan holatlarga javob berishda afzalliklarga ega hisoblanishi modeldan foydalanish imkoniyatlarini oshiradi.

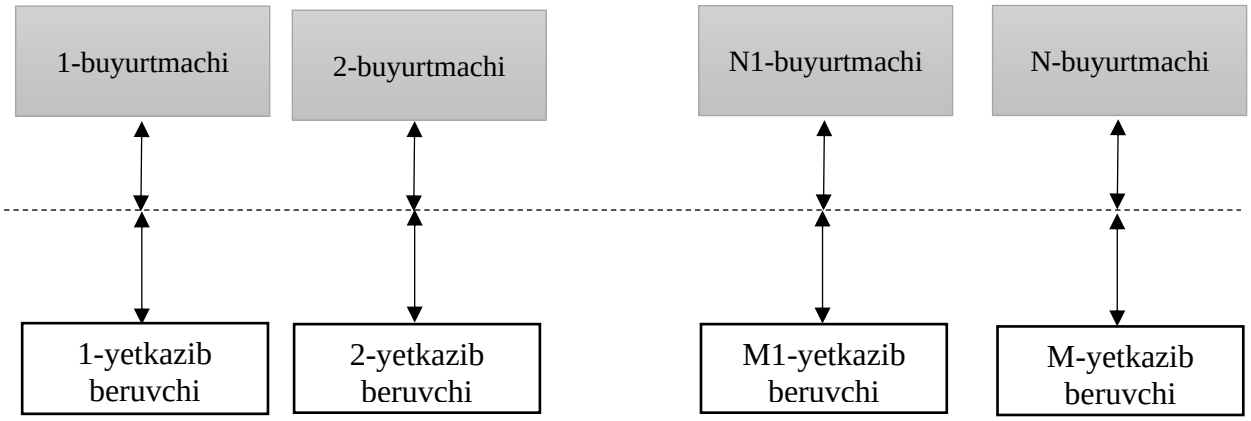


3.2-rasm. Markazlashtirilmagan xarid modeli

Davlat xaridlarini amalga oshirishning uchinchi modeli aralash modeldir. U bir qator xususiyatlarni birlashtirgan holda markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan modellarning simbiozini ifodalaydi. Ushbu modelda xaridlarni markazlashtirilgan yoki markazlashmagan boshqaruv tizimi ishlashiga qarab darajalarga bo‘lish mumkin. Masalan, strategik va siyosiy funksiyalarni qo‘llab-quvvatlash uchun xaridlar talab qilinadigan sohalarda ko‘pincha markazlashtirilgan tizim qo‘llaniladi.

S.N.Danilovning izlanishlariga ko‘ra, aralash tizim turli bozorlarda oddiy va murakkab mahsulotlar uchun aralash xarid ehtiyojlari bo‘lgan, geografik jihatdan tarqoq tuzilmaga va mintaqaviy idoralarga ega bo‘lgan tashkilot va korxonalar uchun javob beradi. Ushbu modelning afzalliklari talabni birlashtirish qobiliyatini o‘z ichiga oladi, professional xodimlarning konsentratsiyasi va taqsimlanishini tizimlashtiradi, boshqaruv moslashuvchanligini oshiradi va o‘z vaqtida monitoring qilish, boshqaruv muammolarini bartaraf etish imkonini beruvchi ish faoliyatini baholashning yagona metodologiyasini yuzaga keltiradi.

N.Dimitri, G.Pig va J.Spagnololar esa aralash modelning kamchiliklarini xaridlarni boshqarish bo‘yicha mutaxassislarning yetishmasligi, boshqaruv tizimi doirasida funksiyalarning takrorlanishi va mas’uliyatni chegaralash hamda nazorat bilan bog‘liq muammolar.



3.3-rasm. Aralash turdagi xarid modellari

Davlat xaridlarini boshqarishning samarali modelini ishlab chiqishda institutsional muhitning o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olish zarur. V.V.Melnikov shartnoma tizimlarining huquqiy, xulq-atvor va texnologik jihatlarini aniqlaydi. Ishlab chiqilgan modelni amalga oshirish uchun tartibga solish qoidalarini xaridlar amaliyotiga integratsiya qilish uchun quyidagi omillar muhim mezon sifatida belgilanishi kerak: budjet tizimining texnologik xususiyatlari, ma’lumotlarning to‘liq emasligi, shartnoma tuzuvchi tomonlarning nozik xatti-harakatlari.

3.2. Xarid bo‘limi funksiyalari va ularning ishlash imkoniyatlari

Xarid bo‘limi korxonaning ta’minot zanjirida muhim bo‘g‘inlardan biri bo‘lib, ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonining uzluksizligini ta’minlashda asosiy rol o‘ynaydi. Ushbu bo‘limning asosiy maqsadi – zarur xomashyo, butlovchi qismlar, materiallar, jihozlar va xizmatlarni eng maqbul narx, sifat va muddatda xarid qilishdir. Xarid bo‘limining asosiy funksiyalari:

Xarid ehtiyojlarini aniqlash. Korxonaning ishlab chiqarish rejalari, ombor zaxiralari va bo‘limlar so‘rovlariga asoslanib, xarid qilinishi

kerak bo‘lgan mahsulot yoki xizmatlarning turlarini, miqdorini va muddatini belgilaydi.

Bozorni tahlil qilish va yetkazib beruvchilarni tanlash. Xarid bo‘limi bozorda mavjud yetkazib beruvchilarni o‘rganadi, ularning narxlari, sifat darajasi, yetkazib berish shartlari va ishonchliligini baholaydi. Eng samarali hamkorlarni tanlab, ular bilan uzoq muddatli hamkorlik aloqalarini o‘rnatadi.

Xarid strategiyasini ishlab chiqish. Xarid siyosati korxona strategiyasiga muvofiq ishlab chiqiladi. Masalan, markazlashtirilgan yoki markazlashtirilmagan xarid tizimi, uzoq muddatli shartnomalar, tender asosida tanlov kabi yo‘nalishlar belgilanadi.

Shartnomalar tuzish va muzokaralar olib borish. Xarid bo‘limi yetkazib beruvchilar bilan narx, to‘lov shartlari, sifat talablari, kafolat muddati va logistika masalalari bo‘yicha muzokaralar olib boradi hamda huquqiy jihatdan to‘liq rasmiylashtirilgan shartnomalar tuzadi.

Buyurtmalarni joylashtirish va bajarilishini nazorat qilish. Xarid jarayoni yakunida buyurtmalar tizimlashtiriladi, yetkazib berish jarayoni monitoring qilinadi, muddatlar va sifat bo‘yicha nazorat o‘rnatiladi.

Logistika va ombor bilan integratsiya. Xarid bo‘limi logistika va ombor bo‘limi bilan uzviy ishlaydi. Mahsulotlarning transportirovka, qabul qilish, saqlash va inventarizatsiya jarayonlari muvofiqlashtiriladi.

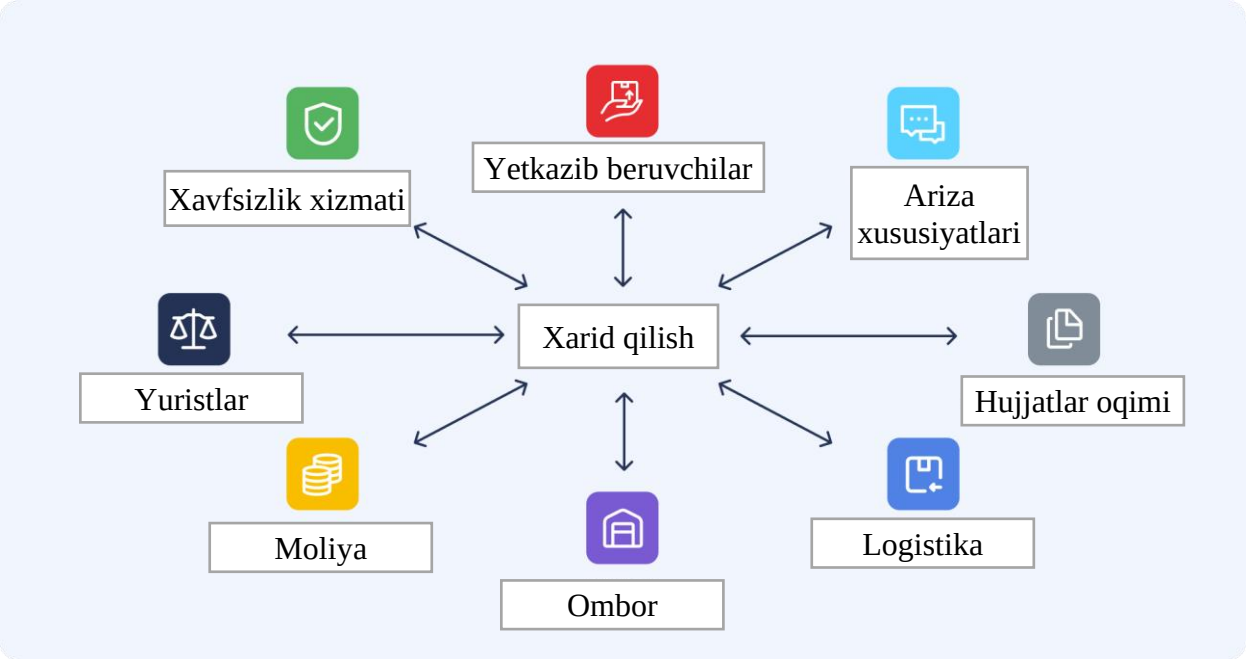
Xarajatlarni optimallashtirish va byudjet nazorati. Xarid bo‘limi xarajatlar ustidan qat’iy nazorat o‘rnatadi, xarid narxlarini tahlil qiladi, tejash imkoniyatlarini aniqlaydi va umumiy byudjet samaradorligini oshiradi.

Sifat nazorati va kafolat ishlari. Xarid qilingan mahsulotlar belgilangan sifat standartlariga javob berishini tekshiradi, nomuvofiqlik holatlarida yetkazib beruvchi bilan qayta kelishuv olib boradi.

Hisobot va tahlil faoliyati. Xarid bo‘limi o‘z faoliyati bo‘yicha statistik ma’lumotlarni yig‘adi, xarid hajmi, narx dinamikasi, yetkazib beruvchilar samaradorligi kabi ko‘rsatkichlarni tahlil qiladi.

Xarid bo‘limi ta’minot zanjirining asosiy bo‘g‘ini bo‘lib, kompaniyaning tovarlar, xizmatlar va xomashyodan o‘z vaqtida, optimal sifatda va kelishilgan narxda foydalanishini ta’minlaydi. U nafaqat

buyurtmalarni joylashtirish, balki etkazib beruvchilar bilan strategik o‘zaro munosabatlar, shartnomalar bajarilishini nazorat qilish va umumiy biznes faoliyatini yaxshilash uchun ham javobgardir. Aynan shu yerda mahsulot narxi belgilanadi, logistika xarajatlari optimallashtiriladi, kiruvchi materiallar va xom ashyo sifati ta’minlanadi.



3.4-rasm. Xarid jarayonida yordam beruvchi xususiyatlar

Yetkazib beruvchini tanlash, shartnoma shartlari yoki partiya hajmi bo‘yicha bo‘lim qabul qiladigan har bir qaror tegishli bo‘limlarning ishiga ta’sir qiladi: ishlab chiqarish va saqlashdan tortib buxgalteriya hisobi va marketinggacha. Aslida, xaridlar bo‘limi barcha biznes jarayonlarining uzluksiz ishlashi bog‘liq bo‘lgan ichki ta’minot zanjiri menejeri bo‘lib xizmat qiladi.

Tijorat tashkilotlari uchun xaridlar bo‘limi xarajatlarni optimallashtirish va tavakkalchiliklarni nazorat qilish markazi sifatida ham muhim o‘rin tutadi, davlat tashkilotlarida esa qonunlar, me’yoriy hujjatlarga rioya etilishini, xaridlar tartib-taomilining shaffofligini ta’minlaydi. Xarid qilish bo‘limining asosiy vazifalari:

- mijozlarning ichki ehtiyojlarini tahlil qilish;
- yetkazib beruvchilarni qidirish va baholash;
- tenderlar va muzokaralar tashkil etish;
- shartnomalarni tuzish va saqlash;

- shartnomaning bajarilishi va yetkazib berish muddatlarini nazorat qilish;
- yetkazib berilgan tovarlar va xizmatlarni qabul qilish;
- hisobot berish va buxgalteriya bo‘limi bilan o‘zaro hamkorlik qilish;
- yetkazib beruvchilar bozorini tahlil qilish, raqobatbardosh takliflarni izlash, prognozlash;
- zahiralarni boshqarish;
- yetkazib beruvchilar bilan o‘zaro hamkorlik va yetkazib beruvchilarni rivojlantirish.

Shunday qilib, xaridlar bo‘limi nima qiladi degan savolga javob berganda, biz aytishimiz mumkinki, u barcha xaridlar siklini - ehtiyojlarni aniqlashdan tortib to yakuniy to‘lov va sifat nazoratigacha boshqaradi. Yaxshi tuzilgan xaridlar zanjiri, jarayonlarni avtomatlashtirish va yetkazib beruvchilarni boshqarishga strategik yondashuv nafaqat afzallik, balki rentabellikni saqlab qolish va xatarlarni boshqarishga intilayotgan kompaniyalar uchun zaruratga aylanib bormoqda.



3.5-rasm. Xarid bo‘limi funksiyalarining ishlash imkoniyatlari

Xarid bo‘limi samarali ishlashi korxonaning ishlab chiqarish uzluksizligi, xarajatlarni kamaytirish va raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Zamonaviy texnologiyalar, strategik yondashuv va ichki boshqaruv mexanizmlarini uyg‘unlashtirish orqali

xarid bo‘limi korxonaning iqtisodiy barqarorligini mustahkamlovchi asosiy tizimga aylanadi.

3.3. Xarid siyosati va asosiy tartiblar

Xarid siyosati — bu korxona tomonidan tovarlar, ishlar va xizmatlarni xarid qilish jarayonini tartibga soluvchi ichki me’yoriy hujjatlar tizimi bo‘lib, u korxonaning moliyaviy intizomini mustahkamlash, resurslardan samarali foydalanish va shaffoflikni ta’minlashga xizmat qiladi[4]. Xarid siyosati korxonaning strategik maqsadlariga, byudjet siyosatiga va ta’minot zanjiri boshqaruviga muvofiq ishlab chiqiladi. Xarid siyosatining asosiy maqsadlari:

- xarid jarayonlarida tejamkorlik va samaradorlikni ta’minlash;
- ishonchli yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish;
- xarid jarayonlarida halollik, ochiqlik va raqobat muhitini yaratish;
- xarid faoliyatini korxonaning umumiy strategik maqsadlariga moslashtirish;
- risklarni minimallashtirish va sifat kafolatini ta’minlash.

Xarid siyosatining asosiy tarkibiy qismlari

Xarid rejalashtirish: xarid qilinadigan mahsulotlar, ularning miqdori, narxi, muddatlari va moliyalashtirish manbalari aniqlanadi. Xarid rejalari odatda yillik byudjet bilan bir qatorda ishlab chiqiladi.

Xarid usullarini belgilash: xarid siyosatida turli holatlarga mos xarid usullari ko‘rsatiladi, ya’ni ochiq tanlov (tender) orqali xarid, to‘g‘ridan-to‘g‘ri shartnoma asosida xarid, kichik hajmdagi xaridlar uchun soddalashtirilgan tartib va favqulodda holatlar uchun tezkor xarid tartibi kabilardir.

Yetkazib beruvchilarni tanlash tartibi: Yetkazib beruvchilarni baholash mezonlari (narx, sifat, ishonchlilik, yetkazib berish muddati, kafolatlar va xizmat ko‘rsatish darajasi) belgilanadi. Ularning tanlovida

[4] https://www.nefco.int/wp-content/uploads/2021/04/NEFCO-Procurement-Policy-and-Procedures-20210101_RU.pdf

korrupsion xavflarni kamaytirish uchun mustaqil komissiya tashkil etiladi.

Xarid natijalariga ko‘ra tanlangan yetkazib beruvchi bilan shartnoma tuziladi. Shartnomada narx, yetkazib berish shartlari, to‘lov tartibi, sifat kafolatlari va javobgarlik choralari aniq belgilanishi zarur. Xarid bo‘limi faoliyati ichki audit, moliyaviy nazorat va tashqi tekshiruv organlari tomonidan muntazam nazorat qilinadi. Xarid hujjatlari shaffof yuritiladi va zarur hollarda elektron axborot tizimida qayd etiladi.

Xarid jarayonida ishtirok etayotgan xodimlar shaxsiy manfaatlarini korxona manfaatlaridan ustun qo‘ymasliklari, sovg‘a yoki imtiyozlarni qabul qilmasliklari kerak. Xarid siyosati samaradorligi doimiy ravishda tahlil qilinadi. Xarid jarayonida aniqlangan muammolar asosida siyosat va tartiblar yangilanadi.

Xarid siyosati korxonaning iqtisodiy barqarorligini, resurslardan oqilona foydalanishini va ichki boshqaruv tizimining shaffofligini ta’minlovchi muhim hujjatdir. U orqali xaridlar tizimlashtiriladi, risklar kamayadi, va korxonaning raqobatbardoshligi ortadi.

Korxonada xaridlarni boshqarish - bu zarur resurslarni olish uchun samarali, nazorat qilinadigan va shaffof jarayonni tashkil etishga qaratilgan tadbirlar majmui. Bu barcha ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining asosiy elementidir, chunki ishonchli ta’minotsiz biznes jarayonlarining barqarorligini ta’minlash mumkin emas.

Raqobat kuchayib borayotgan muhitda kompaniyalar operatsion samaradorlikni oshirish zaruriyatiga duch kelishmoqda. Aynan shu erda xaridlarni boshqarish hal qiluvchi optimallashtirish dastagiga aylanadi. To‘g‘ri tashkil etilgan xaridlarni boshqarish jarayoni quyidagilarga imkon beradi:

- xarajatlarni kamaytirish;
- yetkazib beruvchilarni tanlashda risklarni, shuningdek, logistika va ta’minotning uzilishlari bilan bog‘liq xavflarni kamaytirish;
- yetkazib beruvchilar bilan barqaror hamkorlik aloqalarini o‘rnatish;
- zahirani optimallashtirish va ombor aylanmasini yaxshilash;
- sotib olingan tovarlar va xizmatlar sifatini oshirish;

- xaridlar faoliyatining shaffofligini oshirish.

Xaridlarni boshqarish kompaniya faoliyatining boshqa sohalari: rejalashtirish, moliya, ishlab chiqarish, logistika va hatto marketing bilan chambarchas bog‘liq. Shuning uchun uni amalga oshirish tizimli yondashuvni, jarayonlarni avtomatlashtirishni va malakali mutaxassislarni talab qiladi.

Xaridlarni boshqarish jarayoni mantiqiy jihatdan bir-biriga bog‘langan oltita bosqichdan iborat. Ularning har biri kompaniya xaridlarida yuqori samaradorlikka erishish uchun juda muhimdir.



3.6-rasm. Xaridlarni boshqarish biznes jarayoni bosqichlari

Xaridlarni boshqarish biznesdagi eng muhim jarayonlardan biri bo‘lib, kompaniyaning barqarorligi, rentabelligi va raqobatbardoshligi unga bog‘liq. Samarali jarayon oltita asosiy bosqichni o‘z ichiga oladi: rejalashtirish, yetkazib beruvchilarni tanlash, shartnoma tuzish, nazorat qilish, qabul qilish va tahlil qilish. Odatdagi xatolarni avtomatlashtirish, tartibga solish va tahlil qilish orqali oldini olish mumkin.

3.4. Xarid buyurtmasini yaratish va yetkazib berishni tashkil etish.

Xarid jarayonining muhim bosqichlaridan biri — bu xarid buyurtmasini yaratish va yetkazib berishni samarali tashkil etishdir. Ushbu bosqichlar korxona ehtiyojlarini to‘g‘ri aniqlash, resurslardan

oqilona foydalanish va ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonlarining uzluksizligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Xarid buyurtmasi — bu korxona ichki bo‘limlari tomonidan ma’lum mahsulot, xomashyo, uskunalar yoki xizmatlarga bo‘lgan ehtiyoj asosida xarid bo‘limiga yuboriladigan rasmiy so‘rovnomadir. Bu hujjat xarid jarayonining boshlanish nuqtasini belgilaydi. Xarid buyurtmasini yaratish bosqichlari:

Ehtiyojni aniqlash: korxona ichki bo‘limlari (ishlab chiqarish, texnik xizmat, marketing va boshqalar) o‘z faoliyatida zarur bo‘lgan material yoki xizmatlarga ehtiyojni aniqlaydi.

Talabnomani rasmiylashtirish. Maxsus shaklda xarid talabnomasi tuziladi. Unda quyidagilar ko‘rsatiladi: mahsulot nomi, texnik tavsifi va miqdori, ehtiyojning sababi va foydalanish maqsadi, zarur yetkazib berish muddati, taklif etilayotgan byudjet yoki narx chegarasi, mas’ul shaxs imzosi va bo‘lim rahbarining tasdig‘i.

Talabnomani tasdiqlash va tahlil qilish: xarid bo‘limi talabnomani qabul qilib, ehtiyojning asoslanganligini, mavjud zaxiralar holatini va xarajatlar byudjetga muvofiqligini tahlil qiladi.

Xarid buyurtmasi (Purchase Order – PO)ni yaratish: tahlildan so‘ng, xarid bo‘limi yetkazib beruvchini tanlaydi va unga rasmiy xarid buyurtmasini yuboradi. Buyurtma shartli ravishda shartnoma hujjati sifatida ham xizmat qiladi. Unda quyidagi ma’lumotlar bo‘ladi: buyurtma raqami va sanasi, yetkazib beruvchi nomi va manzili, mahsulot nomi, miqdori, narxi va o‘lchov birligi, yetkazib berish muddati va joyi, to‘lov shartlari, javobgar shaxslar va aloqa ma’lumotlari.

Xarid buyurtmasi tasdiqlangach, yetkazib berish jarayoni boshlanadi. Bu jarayon yetkazib beruvchi bilan samarali aloqa, transport-logistika rejalashtirish va sifat nazorati orqali amalga oshiriladi. Yetkazib berishni tashkil etish bosqichlari:

Yetkazib beruvchini tasdiqlash va shartnoma imzolash: tanlangan yetkazib beruvchi bilan yakuniy kelishuv tuziladi. Shartnomada yetkazib berish tartibi, javobgarlik, to‘lov va kafolat shartlari belgilanadi.

Transport va logistika rejasini tuzish: mahsulotning xususiyatiga qarab transport turi tanlanadi (avto, temiryo‘l, dengiz yoki havo

transporti). Yetkazib berish muddati, marshrut, bojxona va sug‘urta masalalari kelishiladi.

Mahsulotni yuklash va jo‘natish: yetkazib beruvchi mahsulotni shartnomada belgilangan tartibda yuklab, yuk hujjatlari (hisob-faktura, tovar-transport nakladnoy, sertifikat va boshqalar)ni taqdim etadi. Mahsulotni qabul qilish va sifat nazorati: mahsulot omborga qabul qilingach, miqdor va sifat bo‘yicha tekshiriladi. Miqdor tekshiruvi - buyurtmadagi miqdor bilan faktik miqdor taqqoslanadi. Sifat tekshiruvi - laboratoriya yoki texnik ekspertiza orqali amalga oshiriladi.

Hujjatlarni rasmiylashtirish va to‘lov: yetkazib berish to‘liq bajarilgach, moliya bo‘limi yetkazib beruvchiga to‘lovni amalga oshiradi. Barcha hujjatlar elektron tizimda yoki arxivda saqlanadi.

Jarayonni tahlil qilish va hisobot tuzish: xarid va yetkazib berish natijalari tahlil qilinadi, muddatlarga rioya etilganlik, narx farqlari, sifat darajasi va yetkazib beruvchining ishonchliligi baholanadi. Ushbu tahlil kelajakdagi xarid strategiyalarini takomillashtirish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi.

Xarid buyurtmasini yaratish va yetkazib berishni tashkil etish - korxona xarid tizimining yuragi hisoblanadi. Ushbu jarayonning to‘g‘ri tashkil etilishi ishlab chiqarish uzluksizligini ta’minlaydi, xarajatlarni kamaytiradi va korxonaning bozor raqobatbardoshligini oshiradi. Xarid va yetkazib berish o‘rtasidagi muvofiqlik — samarali ta’minot zanjiri boshqaruvining eng muhim sharti hisoblanadi.

Qisqacha xulosalar

Xarid jarayoni korxonaning iqtisodiy faoliyatida muhim o‘rin tutadi. Xarid qilish modellari va tuzilmalari korxona ehtiyojlariga qarab markazlashtirilgan, markazlashtirilmagan yoki aralash shakllarda tashkil etiladi. Har bir model xarajatlarni kamaytirish, jarayonni nazorat qilish va samaradorlikni oshirish imkonini beradi.

Xarid bo‘limi esa korxonaning resurs ta’minoti uchun mas’ul bo‘lib, uning asosiy funksiyalariga rejalashtirish, yetkazib beruvchilarni tanlash, shartnomalar tuzish, xaridlarni nazorat qilish va tahlil qilish kiradi. Xarid siyosati korxonada xarid jarayonlarini tartibga soluvchi

ichki me’yoriy hujjat bo‘lib, xaridlarning shaffofligi, samaradorligi va qonuniyligini ta’minlaydi. Xarid buyurtmasini yaratish va yetkazib berishni tashkil etish esa xarid jarayonining amaliy bosqichi hisoblanadi. U ehtiyojni aniqlash, buyurtmani shakllantirish, yetkazib beruvchini tanlash, mahsulotni qabul qilish va sifatni nazorat qilish jarayonlarini o‘z ichiga oladi.

Umuman olganda, xarid jarayonini to‘g‘ri tashkil etish korxonaning moliyaviy barqarorligini mustahkamlaydi, resurslardan oqilona foydalanishni ta’minlaydi va ta’minot zanjiri samaradorligini oshiradi.

Tayanch so‘z va iboralar. Xarid modeli, markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan xarid, xarid siyosati, xarid bo‘limi funksiyalari, yetkazib beruvchi tanlash mezonlari, xarid buyurtmasi (Purchase Order), shartnoma shartlari, ta’minot zanjiri boshqaruvi, xaridni rejalashtirish, sifat nazorati, logistika va transport rejalashtirish, shaffoflik va samaradorlik.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Xarid qilish modellari qanday turlarga bo‘linadi va ularning o‘zaro farqi nimada?
2. Markazlashtirilgan xarid tizimi qanday afzallik va kamchiliklarga ega?
3. Xarid bo‘limining asosiy funksiyalari nimalardan iborat?
4. Xarid siyosati deganda nima tushuniladi va uning asosiy maqsadi nima?
5. Xarid siyosatida qanday asosiy tartiblar ko‘zda tutiladi?
6. Xarid buyurtmasi qanday bosqichlarda shakllanadi?
7. Yetkazib berishni tashkil etish jarayonida logistika qanday rol o‘ynaydi?
8. Xarid jarayonida sifat nazorati qanday amalga oshiriladi?
9. Xarid bo‘limi faoliyatida shaffoflikni ta’minlash uchun qanday chora-tadbirlar ko‘riladi?
10. ERP tizimlarida xarid jarayonlarini avtomatlashtirishning afzalliklari nimalarda namoyon bo‘ladi?

4-MAVZU. MARKAZLASHTIRILGAN VA MARKAZLASHMAGAN XARIDLAR.

REJA:

4.1. Markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan xaridlar hamda ularning mohiyati.
4.2. Xaridlarni asoslash, shartnoma shartlarini aniqlash xususiyatlari.
4.3. ERP tizimlarida markazlashtirilgan xaridlar.

4.1. Markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan xaridlar hamda ularning mohiyati

Logistika jarayonlarini optimallashtirishda ularning xususiyatlari ham imkoniyatlarini amalga oshirishda xaridlar muhim ahamiyatga ega tizimlardan biridir. Bu esa markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan xaridlarga bo‘lingan holda amalga oshirilishini o‘rgansak bo‘ladi. Markazlashtirilgan xaridlar logistik ta’minot va ularni amalga oshirish masalalarida muhim o‘ringa ega jarayon hisoblanadi.

Markazlashtirilgan xaridlar — bu tashkilot, korxona yoki davlat miqyosida tovarlar, ishlar va xizmatlarni yagona markaz orqali xarid qilish tizimidir. Ushbu yondashuvda xarid faoliyati bir nechta bo‘linmalar yoki idoralar tomonidan alohida-alohida emas, balki markaziy boshqaruv organi tomonidan muvofiqlashtirilgan holda amalga oshiriladi[5]. Markazlashtirilgan xaridlar tizimi ko‘plab afzalliklarga ega bo‘lib, ularning eng asosiysi resurslardan samarali foydalanish, xarajatlarni qisqartirish va xarid jarayonlarining shaffofligini ta’minlashdir. Bunda markaziy organ barcha ehtiyojlarni yig‘ib, ularga mos ravishda tenderlar e’lon qiladi yoki to‘g‘ridan-to‘g‘ri shartnomalar tuzadi.

[5] Гутникова Ольга Николаевна. Логистика закупок как составляющая торгового процесса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-zakupok-kak-sostavlyayuschaya-torgovogo-protsessa



4.1-rasm. Markazlashtirilgan xaridlarning vazifalari

4.1-rasm orqali shuni aytish mumkinki, bugungi rivojlanish jarayonida markazlashtirilgan xaridlarni amalga oshirishdagi bir qator vazifalar orqali erishish mumkinligini bilish mumkin.

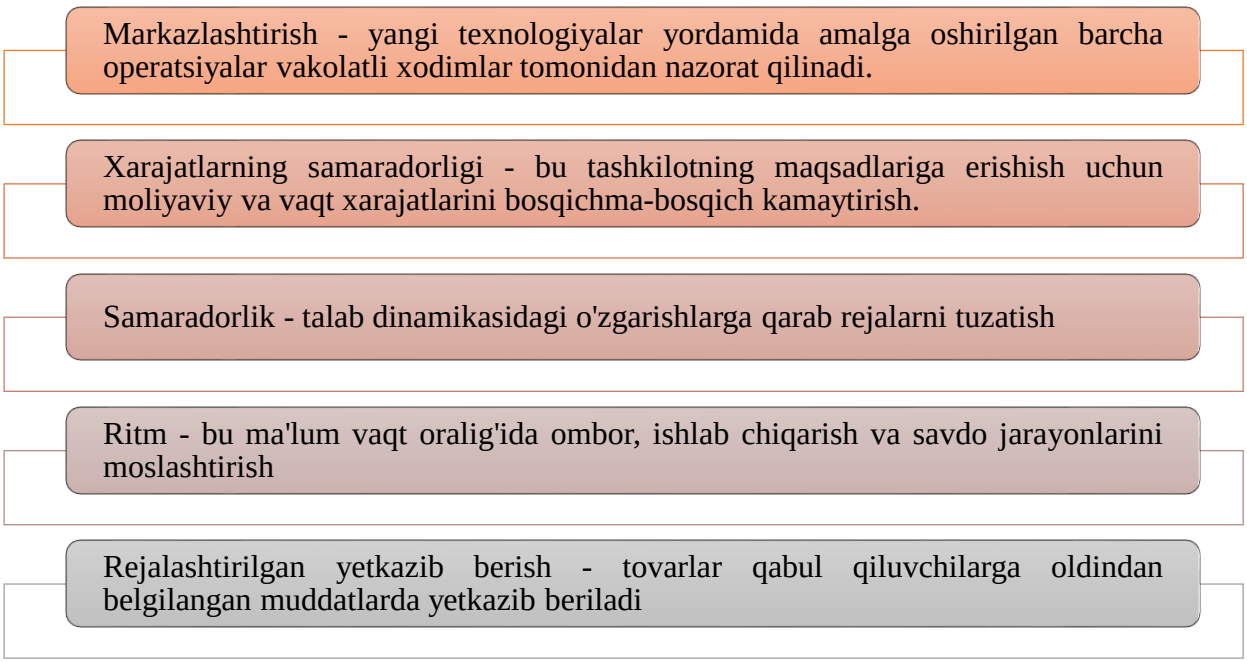
Markazlashtirilgan xaridlar davlat sektorida ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi. Masalan, sog‘liqni saqlash, ta’lim, mudofaa yoki infratuzilma loyihalarida bu tizim orqali dori-darmonlar, o‘quv anjomlari yoki qurilish materiallarini arzon va sifatli tarzda olish mumkin. Shu bilan birga, yirik korporatsiyalar ham o‘z filiallari uchun markazlashtirilgan xarid tizimini qo‘llab, xarajatlarni optimallashtiradi va ta’minot zanjirini yaxlit boshqaradi. Biroq, tizimning ayrim kamchiliklari ham mavjud. Jumladan, markaziylashtirilgan tartibda qaror qabul qilish jarayonining sekinlashuvi, moslashuvchanlikning kamayishi va byurokratik to‘siqlarning ortishi mumkin. Shu sababli samarali markazlashtirilgan xarid tizimi uchun raqamlashtirilgan platformalar, ochiq tender tizimi, va elektron nazorat mexanizmlari joriy etilishi lozim.

Avvalo, markazlashtirilgan xaridlar tartibni, tizimli ishlashni, xarajatlarni tejashni va jarayonni avtomatlashtirishni ta’minlaydi. Shunga o‘xshash tizim ishlab chiqarish korxonasida uzoq vaqtdan beri

xom ashyo, materiallar va boshqa vositalarni xarid qilishda hamda ishlab chiqarishda qo‘llanilgan.

Ilgari ombor va logistika bo‘limlari uchun “yagona xaridlarni nazorat qilish markazi” mavjud bo‘lmagani bois, turli bo‘lim va filiallar xodimlari mustaqil ravishda qadoqlash materiallari, ish kiyimlari, ombor jihozlariga, jumladan, texnikalarga buyurtma berishga qo‘shimcha vaqt sarflashlari lozim. Bu noqulay bo‘lib, katta ishchi kuchi resurslarini iste’mol qiladi va xaridlar bo‘yicha talablarni muntazam ravishda narx tahliliga to‘sqinlik qiladi.

Xarid qilishda logistika jarayonlarini boshqarishning asoslari materiallar, tovarlar yoki xom ashyolarning soddalashtirilgan oqimini o‘z ichiga oladi. Bularning barchasi yetkazib berish jadvallariga aniq rioya qilish (tsikllar ichida), tegishli sifat va maqbul narxlar bilan tavsiflanishi kerak.



4.2-rasm. Sotish va xarid logistikasining asosiy tamoyillari

Kompaniya tomonidan qo‘llaniladigan xaridlarni boshqarish usulidan qat’iy nazar, korxonalar o‘z sheriklarini diqqat bilan tanlashlari kerak. Eng katta tavakkalchiliklar yetkazib beruvchining foydasi yaqinda hech qanday sababsiz pasayishni boshlaganda yuzaga keladi, ular tez-tez sudga tortiladi va ular bankrotlik xavfi ostida bo‘ladi.

Markazlashtirilgan xaridlar – bu har bir bo‘lim o‘z xaridini amalga oshirish o‘rniga, bitta jamoa tashkilot bo‘ylab barcha xaridlarni nazorat qiladigan yondashuv. Ushbu yondashuv kompaniyalarga xarajatlarni kamaytirishga, xaridlar siyosatini amalga oshirishga va kattaroq, birlashtirilgan xaridlar orqali savdo pozitsiyasini mustahkamlashga yordam beradi[6].

Ba’zi tashkilotlar markazlashtirilmagan modelga sodiq qoladilar, bunda har bir bo‘lim yoki hatto shaxs o‘z xaridlarini amalga oshiradi. Ushbu yondashuv tezroq qarorlar qabul qilishga imkon bersa-da, kompaniya xarajatlar ustidan kengroq nazoratni qurbon qiladi, parchalangan jarayonlarga duch keladi va xarajatlarni tejash imkoniyatlarini qo‘ldan boy beradi.

Markazlashtirilmagan xaridlar, ayniqsa, kompaniyalar o‘sishi bilan samarasiz bo‘lib qoladi, bu esa yuqori rahbariyatga yangi bo‘limlar va idoralar faoliyatini nazorat qilishni qiyinlashtiradi. Tashkilot bo‘ylab xarid qilish amaliyotini moslashtirish xarajatlarni nazorat qilish va operatsion samaradorlikni saqlab qolish uchun muhim bo‘lgan birlashishdan keyin qiyinchiliklar kuchayadi.



4.3-rasm. Marzalashgan xarid qilish jarayoni

Markazlashtirilgan xarid tizimi sizni haydovchi o‘rindig‘iga o‘tiradi va kompaniya sotib olgan hamma narsani va har bir yetkazib

[6] https://precoro.com/blog/what-is-centralized-purchasing/

beruvchi bilan o‘zaro munosabatlarni to‘liq ko‘rish va nazorat qilish imkonini beradi. Turli sho‘ba korxonalarda ma’lumot qidirish yoki bo‘lim to‘g‘ri jarayonga rioya qilishni sedan chiqarishi haqida muammolar mavjud emas. Hammasi bir joyda bo‘lsa, nimaga, qachon, qanday narxda va kimdan buyurtma qilinayotganini ko‘rish mumkin.

Misol uchun, agar bo‘lim boshqasi bilan bir xil narsalarni buyurtma qilsa, siz darhol bilib olasiz va takroriy buyurtmalardan qochishingiz yoki bitta 66as u sotuvchi bilan ommaviy chegirmalar haqida muzokara qilishingiz mumkin. Bunday ko‘rinish sizga yetkazib beruvchining ish faoliyatini kuzatish imkonini beradi, shuning uchun siz har safar eng yaxshi xizmat va sifatni yaxshi narxda olishingizga ishonch hosil qilishingiz mumkin.

Markazlashtirilgan xarid tizimi har bir bo‘lim alohida ishlaganda yig‘ilib qoladigan ortiqcha xarajatlarni sezilarli darajada kamaytiradi. Buning o‘rniga, bitta xarid bo‘limi xodimlarning maqbul soni, xaridlarni tezroq tasdiqlash 66as ug66d hujjatlaridagi xatolarni kamaytirish uchun markazlashtirilgan xarid qilish dasturidagi hamma narsani boshqarishi mumkin.

Markazlashtirilgan xaridlarning yana bir ta’siri: kompaniya bo‘ylab xaridlarni birlashtirganingizda, siz ommaviy xarid qilasiz. Bu etkazib beruvchilar bilan ko‘proq savdolashishni anglatadi. Sizda yaxshi narxlar, chegirmalar va sotuvchilar bilan yanada moslashuvchan shartlarga ega bo‘lish imkoniyati yuqori bo‘ladi.

4.1-jadval

Korxonalarda markazlashtirilgan xarid tizimining afzalliklari va kamchiliklari

T/r	Aspekt	Afzalliklari	Kamchiliklari
1	Narx siyosati	Yirik hajmdagi xaridlar tufayli past narxga erishish, chegirmalardan foydalanish imkoniyati mavjud.	Mahalliy ehtiyojlarni inobatga olmaslik narx-sifat muvozanatini buzishi mumkin.

2	Shaffoflik	Barcha jarayonlar yagona markaz orqali boshqarilgani sababli nazorat kuchayadi va korruptsiya xavfi kamayadi.	Jarayon haddan ziyod markazlashsa, byurokratik to‘siqlar ko‘payadi.
3	Resurslardan foydalanish	Resurslar (moliyaviy, moddiy, insoniy) yagona tizim orqali samarali taqsimlanadi.	Joylardagi bo‘linmalar ehtiyojini to‘liq inobatga olish qiyinlashadi.
4	Boshqaruv va nazorat	Xarid jarayonlarini nazorat qilish osonlashadi, yagona hisob va hisobot tizimi yaratiladi.	Qaror qabul qilish markazda to‘plangani sababli jarayon sekinlashadi.
5	Strategik rejalashtirish	Uzoq muddatli xarid siyosatini shakllantirish imkonini beradi.	Tezkor qaror qabul qilish imkoniyati cheklanadi.
6	Sifat nazorati	Tovar va xizmatlar sifatini standartlashtirish va bir xil talablar asosida tanlash mumkin.	Hududiy yoki mahalliy sharoitlarga mos mahsulot tanlash imkoniyati kamayadi.
7	Moliyaviy intizom	Xarajatlar ustidan qat’iy nazorat o‘rnatiladi, ortiqcha xarajatlarning oldi olinadi.	Qattiq nazorat sabab ayrim ehtiyojlar o‘z vaqtida qondirilmasligi mumkin.
8	Texnologik imkoniyatlar	Elektron xarid tizimlari (e-procurement) orqali shaffoflik va tezlik oshiriladi.	Texnologik tizimlar mavjud bo‘lmasa, markaziy boshqaruv yuklamasi oshadi.

Markazlashmagan xaridlarning o‘z vaqtida amalga oshirish, undan samarali foydalanish kelajakda ushbu xaridlarni yangi bosqichga olib chiqib, bu orqali logistic xizmatlar va ularning sifati ham oshib boradi. Logistik xarajatlar ham birmuncha kamayishi orqali iqtisodiy samaradorlikka erishish mumkin bo‘ladi.

4.2-jadval

Markazlashtirilmagan xarid tizimining afzalliklari va kamchiliklari

T/r	Aspekt	Afzalliklari	Kamchiliklari
1	Mustaqillik	Har bir bo‘linma o‘z ehtiyoji va byudjetidan kelib chiqib mustaqil xarid qiladi.	Har xil bo‘limlarda turlicha yondashuv natijasida yagona siyosat yo‘qoladi.
2	Moslashuvchanlik	Mahalliy bozor sharoitiga tez moslashish va tezkor qaror qabul qilish imkoniyati mavjud.	Umumiy tizim bo‘lmagani sababli koordinatsiya zaiflashadi.
3	Tezkorlik	Xarid jarayonlari tez amalga oshadi, ruxsat olish bosqichlari kam.	Tezlik sabab nazorat va sifat tekshiruvi sustlashishi mumkin.
4	Mahalliy yetkazib beruvchilar bilan aloqa	Hududiy tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlaydi, transport xarajatlari kamayadi.	Kichik hajmda xaridlar sabab narxlar yuqoriroq bo‘lishi mumkin.
5	Qaror qabul qilish	Qarorlar joyida qabul qilinadi, ehtiyojlar aniqroq hisobga olinadi.	Boshqaruvning markazsizligi sabab strategik yondashuv yetishmaydi.

6	Resurslardan foydalanish	Har bir bo‘lim o‘z resursini mustaqil rejalashtiradi.	Resurslardan takroriy foydalanish va ortiqcha xarajatlarga olib kelishi mumkin.
7	Hisobot va nazorat	Bo‘limlar faoliyatini mustaqil baholash osonlashadi.	Umumiy moliyaviy nazoratni yuritish qiyinlashadi.
8	Shaffoflik	Mahalliy darajada jarayonni kuzatish oson.	Har xil bo‘limlarda turli tartiblar bo‘lishi sabab shaffoflik pasayadi.

Korxona faoliyatida xarid tizimini tanlash bu faqat tashkiliy masala emas, balki butun boshqaruv strategiyasiga ta’sir etuvchi muhim qarordir. Har ikkala yondashuv markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan xarid tizimlari o‘ziga xos afzallik va cheklovlarga ega bo‘lib, ularni tanlash korxonaning hajmi, faoliyat sohasi, geografik joylashuvi hamda boshqaruv modeli bilan chambarchas bog‘liqdir.

Markazlashtirilgan xarid tizimi odatda yirik korxonalar, konsernlar va davlat tashkilotlari uchun eng maqbul hisoblanadi. Chunki bu tizim xarajatlarni optimallashtirish, narxlarni barqarorlashtirish va moliyaviy intizomni kuchaytirish imkonini beradi. Bunda barcha xaridlar yagona markaz orqali boshqarilib, shaffoflik, standartlashtirish va sifat nazorati ta’minlanadi. Shu bilan birga, bu tizim byurokratik jarayonlarni ko‘paytirishi, tezkor qaror qabul qilishni qiyinlashtirishi mumkin.

Markazlashtirilmagan xarid tizimi esa kichik va o‘rta korxonalar, shuningdek hududiy filiallarga ega tashkilotlar uchun mosdir. Bunda har bir bo‘lim yoki filial o‘z ehtiyojiga mos qaror qabul qiladi, bu esa jarayonni tezlashtiradi va moslashuvchanlikni oshiradi. Ammo, bu tizimda nazorat zaiflashishi, xarajatlar ortishi va umumiy strategik yondashuvning yetishmasligi mumkin.

Shunday ekan, korxona uchun eng samarali yechim bu ikki yondashuvning ijobiy jihatlarini uyg‘unlashtirgan “gibrid xarid tizimi”ni joriy etishdir. Bunday modelda: asosiy strategik, katta hajmdagi xaridlar markazlashtirilgan tartibda amalga oshiriladi, tezkor va kichik miqdordagi xaridlar esa markazlashtirilmagan tartibda, bo‘limlar tomonidan mustaqil bajariladi.

Bu yondashuv orqali korxona bir vaqtning o‘zida samaradorlikni, nazoratni va moslashuvchanlikni ta’minlay oladi.

4.2. Xaridlarni asoslash, shartnoma shartlarini aniqlash xususiyatlari

Xaridlarni boshqarish, xaridlarni markazlashgan va markazlashmagan xususiyatlar bo‘yicha xarid qilish jarayonida zaruriy xaridni asoslash ham muhim jihatlardan biridir.

Xaridni asoslash – bu xarid buyurtmachining maqsadlariga, qonun hujjatlariga, belgilangan standartlar va narxlarni belgilash qoidalariga muvofiqligini tasdiqlovchi hujjat. U xaridlar rejasi va jadvalini ishlab chiqishda, shuningdek, Yagona axborot tizimida (UIS) ma’lumotlarni joylashtirishda tuzilishi kerak. Asoslash xarid ob’ekti, uning boshlang‘ich (maksimal) shartnoma narxini asoslash, standartlar va narxlarni belgilash qoidalari kabi qonun talablariga muvofiqligini tasdiqlashni o‘z ichiga oladi.

Xaridlarni asoslash — bu tashkilot yoki korxonaning tovarlar, xizmatlar yoki asbob-uskunalarni xarid qilish zaruriyatini iqtisodiy, texnik va tashkiliy jihatdan dalillab beruvchi jarayondir. Xaridlarni asoslashning maqsadi — xarid jarayonining maqsadga muvofiqligini, tejamkorligini va samaradorligini ta’minlashdan iborat.

Xarid qilish normasi – bu xaridorlar tomonidan sotib olingan tovarlar / ishlar / xizmatlar uchun talablarni (shu jumladan maksimal narxni), shuningdek ushbu funktsiyalarni ta’minlash uchun standart xarajatlarni belgilash. Sotib olish uchun asos quyidagilar bo‘lishi kerak:

- xarid qilish obyektining xarid maqsadlariga muvofiqligi (“Ushbu texnik vosita barcha kerakli hujjatlarni chop etishga yordam beradi”);

- obyektning standartlashtirish talablariga muvofiqligi (“Ushbu texnik vosita yoki xom ashyo kerakli tovarlar toifasiga kiradi);
- dastlabki narxlash;
- yetkazib beruvchini tanlash xususiyatlari (tender/auksion);
- xaridlar ishtirokchilariga qo‘yiladigan qo‘shimcha talablar.

Xarid jarayonida ushbu xususiyatlarni sotib olishga qaratilgan jihatlarni aniqlash va ularning imkoniyatlaridan samarali foydalanish obyektning, xarid qarorining mukammal va kamxarj ekanligini bildiradi. Bu esa xarid qilishni asoslashning normal faoliyatini va uning asosida sotib olish qarorlarini belgilashi lozimligini yuzaga keltiradi.

Xaridlarni asoslashda quyidagi omillar e’tiborga olinadi:

Iqtisodiy asos – xarid qilinayotgan mahsulot yoki xizmatning tannarxga, rentabellikka hamda ishlab chiqarish xarajatlariga ta’siri baholanadi. Xaridning foydali va alternativ variantlari solishtiriladi, eng maqbul narx va sifat nisbati aniqlanadi.

- **Texnik asos** – xarid qilinayotgan vosita yoki uskuna texnik talablarga, ishlab chiqarish jarayonining xususiyatlariga mos kelishi, mavjud infratuzilma bilan integratsiyalashish imkoniyati o‘rganiladi.

Tashkiliy asos – xarid jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan tashkiliy tuzilma, mas’ul xodimlar, xarid muddatlari va logistika imkoniyatlari aniqlanadi.

- **Huquqiy asos** – xaridlar davlat xaridlari to‘g‘risidagi qonunlar, tender tartiblari va ichki me’yoriy hujjatlar asosida amalga oshirilishi kerak.

Strategik asos – xaridning korxona strategik maqsadlariga mosligi, uzoq muddatli samaradorlikni ta’minlash darajasi baholanadi.

4.4-rasm. Xaridlarni asoslashning omillari

Xaridlarni asoslash natijasida korxona quyidagi natijalarga erishadi: resurslardan oqilona foydalanish, xarajatlarni optimallashtirish, sifati yuqori mahsulotlarni tanlash va raqobatbardoshlikni oshirish.

Shuni aytish kerakki, xaridlarni asoslash – bu korxona faoliyatining muhim bo‘g‘ini bo‘lib, u nafaqat xarid jarayonining iqtisodiy jihatdan

to‘g‘riligini isbotlaydi, balki moliyaviy barqarorlik va samarali boshqaruv uchun mustahkam poydevor yaratadi.

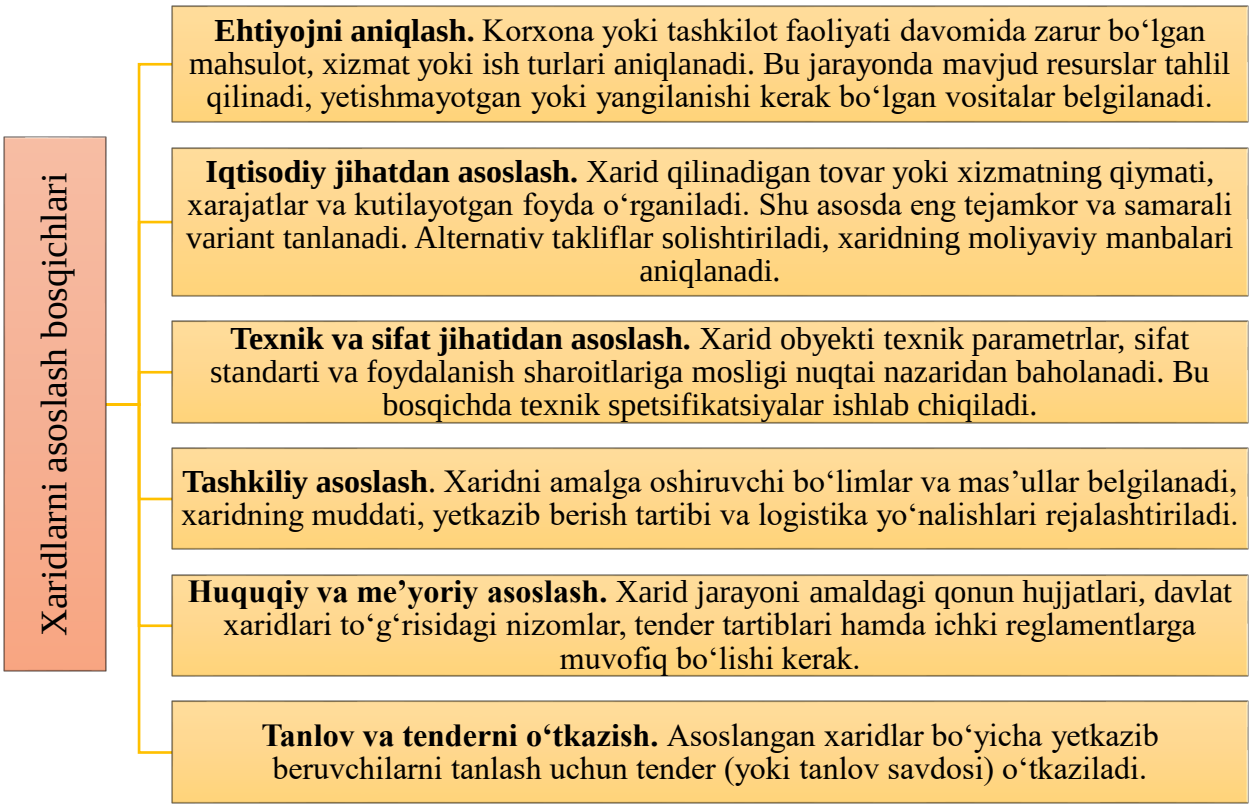
4.3-jadval

Korxonaning logistika faoliyatida xaridlarni asoslash

Asoslash yo‘nalishi	**Xususiyatlari**	**Qo‘llaniladigan strategiyalar**
Talabni aniqlash	Logistika jarayonida xom ashyo, butlovchi qismlar va xizmatlarga bo‘lgan ehtiyoj transport, saqlash va ishlab chiqarish hajmiga qarab rejalashtiriladi.	- Talabni prognozlash strategiyasi; - “Just-in-time” (aniq vaqtida yetkazib berish) strategiyasi.
Yetkazib beruvchini tanlash	Xarid asosida yetkazib beruvchilarning ishonchliligi, logistika zanjiridagi roli va transport masofasi hisobga olinadi.	- Uzluksiz hamkorlik strategiyasi; - Ko‘p yetkazib beruvchi (multi-supplier) strategiyasi.
Narx va xarajatlarni asoslash	Xarid xarajatlari transport, bojxona, saqlash 72as ug‘urta xarajatlari bilan birga hisobga olinadi.	- Xarajatlarni optimallashtirish strategiyasi; - Bozor narxini monitoring qilish strategiyasi.
Zaxiralarni boshqarish	Logistik tizimda xarid hajmi ombor sig‘imi, aylanish tezligi va zaxira darajasi asosida belgilanadi.	- Minimal zaxira (Lean inventory) strategiyasi; - Xavfsiz zaxira (Safety stock) strategiyasi.
Transport-logistika tahlili	Xarid qarorida transport turlari, yetkazib berish marshrutlari va vaqt omili tahlil qilinadi.	- Transportni diversifikatsiya qilish strategiyasi; - Mahalliy yetkazib beruvchilarga

		ustuvorlik berish strategiyasi.
Sifatni asoslash	Xarid qilinadigan mahsulot yoki xizmatning sifat ko‘rsatkichlari logistika zanjirida barqarorlikni ta’minlaydi.	- Sifat menejmenti strategiyasi (ISO standartlari asosida); - Yetkazib beruvchini auditdan o‘tkazish strategiyasi.
Risklarni baholash	Yetkazib berishdagi uzilishlar, narx tebranishlari yoki valyuta o‘zgarishlari kabi risklar hisobga olinadi.	- Risklarni diversifikatsiya qilish strategiyasi; - Uzluksiz yetkazib berish kafolati strategiyasi.
Innovatsion yechimlar	Xarid jarayonida raqamli platformalar, ERP tizimlari va avtomatlashtirilgan logistika tizimlari qo‘llaniladi.	- Raqamli xarid (E-procurement) strategiyasi; - Smart-logistika integratsiyasi strategiyasi.

Xarid jarayonlarini optimallashtirishning yana bir asosiy jihati xaridlarni asoslash bo‘lib, uni amalga oshirish bosqichlari ham muhim ahamiyatga egadir. Xaridlarni asoslash, odatda, quyidagi bosqichlarda amalga oshiriladi:



4.5-rasm. Xaridlarni asoslash bosqichlar va ularning mazmuni

Xarid tizimida xaridlarni asoslashning asosiy maqsadi korxona yoki tashkilot uchun eng maqbul narxda, zarur sifat va muddatda mahsulot yoki xizmatni xarid qilishni ta’minlash hisoblanadi. Maqsadga erishish orqali moliyaviy resurslar tejaladi, shaffoflik va raqobat muhiti yaratiladi, sifatli mahsulot va xizmatlar tanlanadi va korxonaning ishlab chiqarish samaradorligi oshadi.

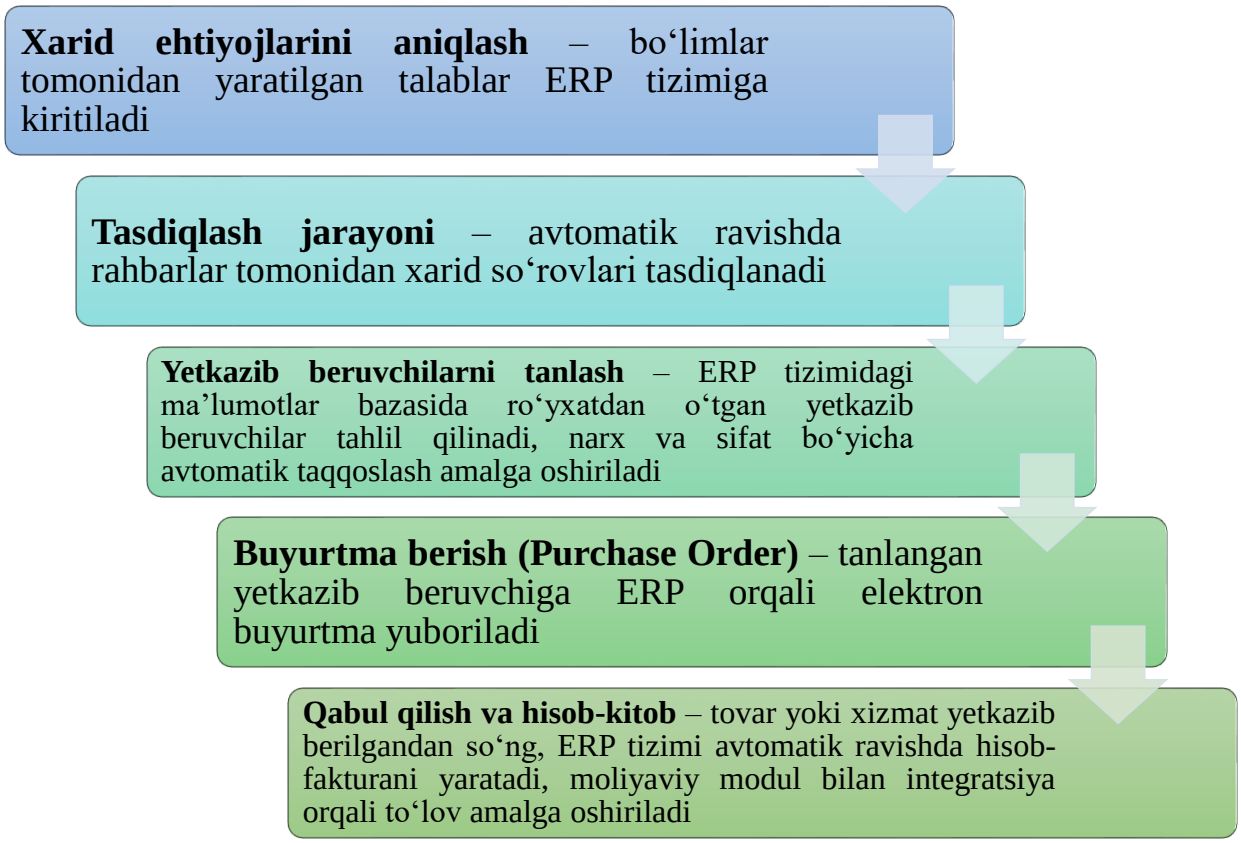
Xulosa qilib aytganda, xarid tizimida xaridlarni asoslash qaror qabul qilishning poydevori bo‘lib, u korxonaning iqtisodiy barqarorligini, faoliyat samaradorligini va ishonchli ta’minot zanjirini shakllantirishga xizmat qiladi.

4.3. ERP tizimlarida markazlashtirilgan xaridlar.

Markazlashtirilgan xaridlar — bu korxona yoki tashkilotda barcha xarid faoliyatini yagona boshqaruv markazi orqali amalga oshirish

tizimidir[7]. Ushbu yondashuvda korxonaning barcha bo‘limlari, filiallari yoki sho‘ba korxonalari tomonidan zarur bo‘lgan mahsulotlar, xomashyo va xizmatlar bitta markaziy bo‘lim orqali rejalashtiriladi, buyurtma qilinadi va boshqariladi. Zamonaviy ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari bu jarayonni avtomatlashtirish va optimallashtirish imkonini beradi.

ERP tizimi markazlashtirilgan xarid jarayonlarini yagona axborot maydonida boshqarish imkonini beradi. Barcha xarid so‘rovlari, tasdiqlash bosqichlari, yetkazib beruvchilar bilan shartnomalar, narxlar, to‘lovlar va logistika operatsiyalari ERP modullari orqali real vaqt rejimida kuzatiladi. Bu tizim xarid faoliyatida shaffoflikni ta’minlaydi, inson omili ta’sirini kamaytiradi va xarajatlarni nazorat ostida ushlab turadi.



4.6-jadval. ERP tizimida markazlashtirilgan xarid jarayonining asosiy bosqichlari

ERP tizimlarining xususiyatlarini amalga oshirish, uning imkoniyatlarini oshirishda markazlashtirilgan xaridlarning asosiy

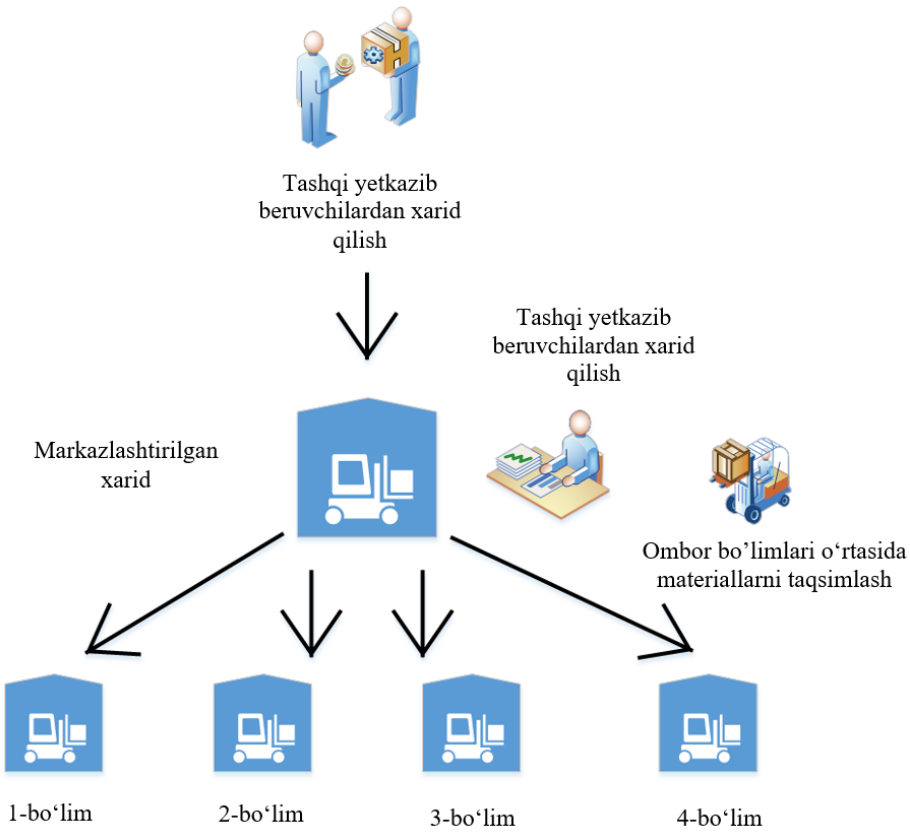
[7] https://habr.com/ru/articles/824308/

bosqichlari va undagi amalga oshiriladigan jarayonlar muhim ahamiyatga ega.

Masalan, yirik sanoat korxonasida ERP tizimi yordamida markazlashtirilgan xaridlar joriy qilinganda, har bir bo‘lim o‘zicha material buyurtma qilmasdan, ehtiyojni tizimga kiritadi. Markaziy xarid bo‘limi esa ERP orqali barcha so‘rovlarni birlashtirib, eng maqbul narx va shartlarda yagona shartnoma tuzadi. Bu esa nafaqat xarajatlarni kamaytiradi, balki ta’minot zanjirining barqarorligini ham oshiradi.

Kompaniyalar ko‘pincha markazlashtirilgan materiallarni xarid qilishdan foydalanadilar: mahsulotlar birinchi navbatda markaziy omborda qabul qilinadi, so‘ngra ular bo‘limlarga taqsimlanadi. Biroq, inventar asosiy omborda qolishi mumkin, bu esa ushbu materiallarni sotib olishga kim tashabbus qilganini aniqlashni imkonsiz qiladi.

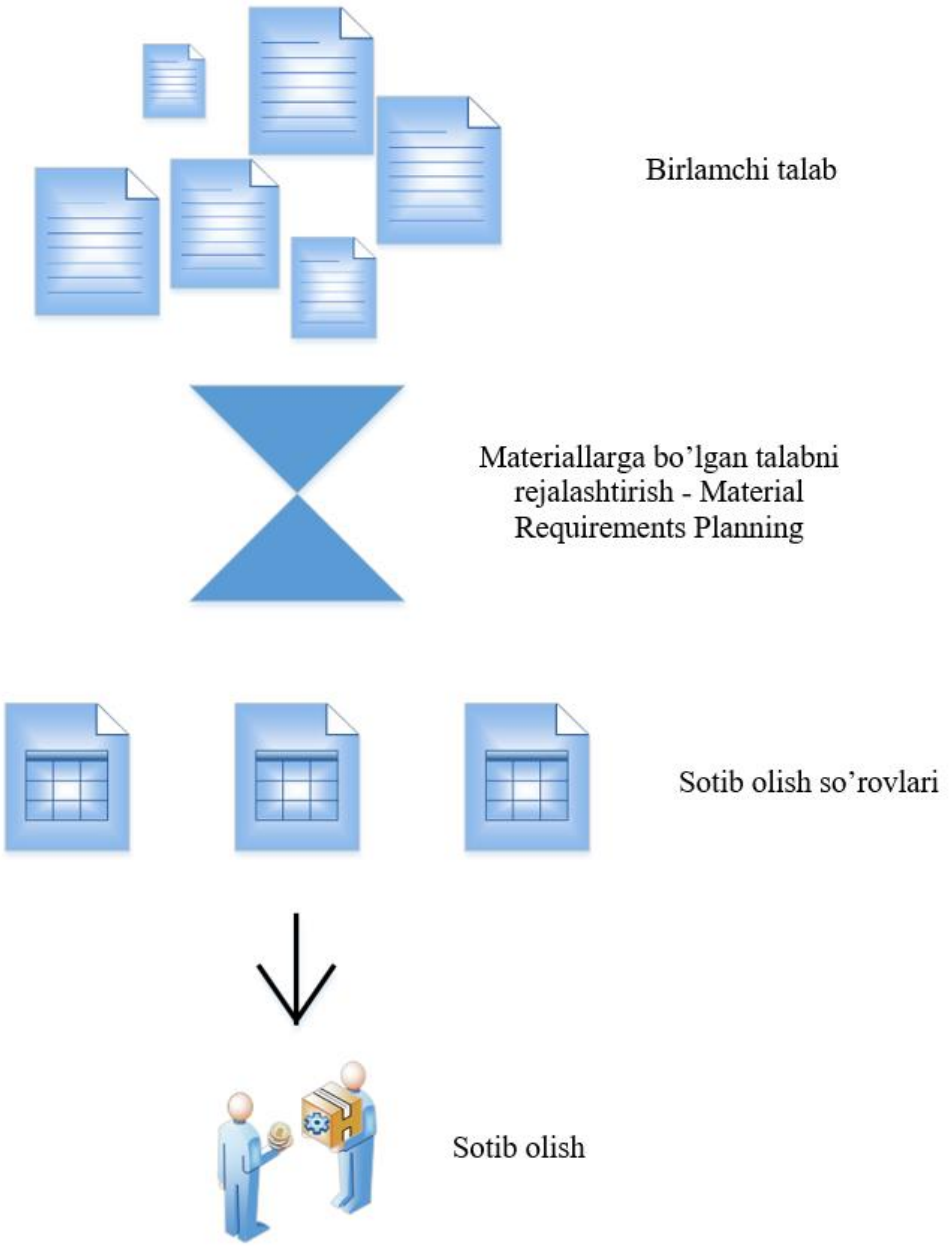
Mahsulotni xarid qilish jarayoni quyidagicha ishlaydi: bo‘limlar ERP tizimida moddiy ma’lumotlar, miqdorlar va rejalashtirilgan qabul qilish sanalarini aks ettiruvchi asosiy talablar hujjatlarini tuzadilar, keyinchalik ular ushbu mahsulotlarni hisobdan chiqarish uchun ishlatiladi. Birlamchi talablar hujjatlari tasdiqlangandan so‘ng, ular MRP (material talablarini rejalashtirish) funksiyasi tomonidan qayta ishlanadi. MRP materiallarga bo‘lgan ehtiyojni, omborlardagi mavjud zahiralarni va kelajakdagi tushumlarni tahlil qiladi. Natijada, MRP etishmayotgan miqdorlar uchun xarid talablarini avtomatik ravishda yaratadi. Ushbu talablar tashqi yetkazib beruvchidan xarid qilish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. Bundan tashqari, korxonaning boshqa omborlaridan pul o‘tkazmalarini amalga oshirishga imkon beruvchi maxsus turdagi rekvizit yaratilishi mumkin.



4.7-rasm. Markaziy ombor uchun sotib olish va bo‘linmalar o‘rtasida taqsimlash

MRP butun korxona miqyosida ishlaydi va zarur hajmni alohida bo‘limlar bo‘yicha farqlash muhim emas. Shu sababli, bo‘limlarning dastlabki talablari va ishlab chiqarilgan xarid talablari o‘rtasida hech qanday bog‘liqlik yo‘q.

Xarid qilish maqsadli bo‘lmagani uchun markaziy omborlar to‘lib ketishi mumkin, chunki dastlab qaysi bo‘lim buyurtma bergani noma’lum holda bo‘ladi. Bu, masalan, agar xaridlar bo‘yicha xodim noto‘g‘ri miqdorni oshirsa yoki boshqa materialga buyurtma bersa, yetkazib beruvchi so‘ralganidan ko‘proq miqdorni yetkazib bersa yoki dastlabki talab hujjatida noto‘g‘ri material raqami mavjud bo‘lsa, u allaqachon markaziy omborda kvitansiyani sotib olish va ro‘yxatdan o‘tkazish uchun ishlatilgan, uni hech kim yig‘ishni rejalashtirmaydi.



4.8-rasm. Birlamchi talablar, MRP va sotib olish jarayoni o‘rtasidagi bog‘liqlik

Belgilangan talablar va haqiqiy hisobdan chiqarishlarni taqqoslash usuli retrospektiv hisoblanib, boshqa usullar bilan birgalikda ishlatilishi mumkin. Talabni tahlil qilish ERP tizimidagi bo‘lim ichidagi bir yoki bir nechta omborlar uchun amalga oshirilishi mumkin[8]. Agar tizim talablari bo‘yicha barcha hujjatlarda omborlar ko‘rsatilmagan bo‘lsa, bu xususiyat majburiy bo‘lishi kerak yoki bo‘limni identifikatsiya qiluvchi boshqa xarakteristikani, masalan, xarajatlar markazini aniqlash kerak.

[8] Терентьев И.М. Проблемы ведения централизованных закупок в ERP-системах // Корпоративные информационные системы. – 2019. – №3(7). – С. 53-62. – URL: https://corpinfosys.ru/archive/issue-7/83-2019-7-mrp.

Agar nomuvofiqliklar aniqlansa, batafsil tahlil o‘tkaziladi. Taqqoslash uchun tranzaktsion ERP yoki BW (Business Warehouse) analitik platformasidan foydalanish mumkin.

Qisqacha xulosalar

Markazlashtirilgan xaridlar — bu korxona yoki tashkilotda barcha xarid faoliyati yagona markaziy bo‘lim tomonidan boshqariladigan tizimdir. Bunda barcha bo‘limlar va filiallarning mahsulot yoki xizmatga bo‘lgan talablari bir joyga jamlanadi, umumiy buyurtmalar shakllantiriladi va markaziy tarzda amalga oshiriladi.

Markazlashtirilgan xarid tizimi xarajatlarni kamaytirish, shaffoflikni oshirish, yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish imkonini beradi.

Markazlashtirilmagan xaridlar esa har bir bo‘lim yoki filialning mustaqil tarzda o‘z xarid faoliyatini amalga oshirishi bilan tavsiflanadi. Bu tizim tezkorlikni oshiradi, ammo nazoratning sustlashishiga va xarajatlarning ortishiga sabab bo‘lishi mumkin.

Xaridlarni asoslash — bu korxona ehtiyojlarini aniqlash va xaridning zarurligini iqtisodiy, texnik hamda strategik jihatdan asoslab berish jarayonidir.

ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari markazlashtirilgan xaridlarni avtomatlashtirish, optimallashtirish va integratsiyalash imkonini beradi. Bunda barcha xarid bosqichlari — so‘rov yuborishdan tortib to to‘lov va yetkazib beruvchini baholashgacha — yagona axborot tizimida boshqariladi.

Tayanch so‘z va iboralar. Markazlashtirilgan xaridlar, markazlashtirilmagan xaridlar, xaridlarni asoslash, ERP tizimi, shartnoma shartlari, yetkazib beruvchi, xarajatlarni optimallashtirish, ta’minot zanjiri, avtomatlashtirilgan boshqaruv, korporativ resurslarni rejalashtirish.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Markazlashtirilgan xaridlarning asosiy afzalliklari nimalardan iborat?

2. Markazlashtirilmagan xarid tizimi qanday hollarda samaraliroq bo‘lishi mumkin?
3. Xaridlarni asoslashda qanday iqtisodiy omillar e’tiborga olinadi?
4. Shartnoma shartlarini aniqlashda qaysi elementlar muhim hisoblanadi?
5. ERP tizimi xarid jarayonining qaysi bosqichlarini avtomatlashtiradi?
6. Markazlashtirilgan xaridlarning nazorat mexanizmi qanday ishlaydi?
7. ERP tizimida xarajatlarni optimallashtirish qanday amalga oshiriladi?
8. Markazlashtirilgan xaridlar korxona byudjetiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
9. Xaridlarni asoslashda bozor tahlilining roli nimadan iborat?
10. ERP tizimlari yordamida xaridlarni raqamlashtirish qanday strategik ustunliklar beradi?

5-MAVZU. XARIDLARNI AMALGA OSHIRISHNING HUQUQIY ASOSLARI.

Reja:

5.1. Ta’minotchi va xaridorning mas’uliyati.
5.2. Tovar yetkazib berish shartnomasi.
5.3. Yetkazib berish shartnomasining tarkibi, tomonlarning vakolatlari, mahsulot yetkazib beruvchining majburiyatlari.
5.4. Davlat xaridlarining amalga oshirilishi.

5.1. Ta’minotchi va xaridorning mas’uliyati

Ta’minotchi va xaridor o‘zaro munosabatlar xo‘jalik asosida tartibga solinadi. Har ikki tomon o‘z zimmasiga olgan boshqaruvchilarni aniq, o‘z vaqtida va to‘liq harakati kerak. Ularning mas’uliyati qoidalariga, amaldagi qonunchilikka xojalik yuritish amaliyotiga yordam berishi mumkin.

Ta’minotchining mas’uliyati — bu mahsulot, tovar, ish yoki oziq-ovqat mahsulotlarini sifat, miqdor, muddat va foydalanish shartlariga muvofiq ta’minlash. Ta’minotchi nazoratlikka quyidagi hollarda tortilishi mumkin:

- mahsulotni uzoq vaqt davomida bermasa yoki yo‘qotsa;
- yetkazib berilgan mahsulotda ko‘rsatilgan sifat sifat javob bermasa;
- tovar miqdori, o‘lchov birligi yoki komplektligi bo‘yicha zarar aniqlansa;
- qadoqlash, markalash yoki transportirovka shartlariga rioya qilinmasa;
- shartnoma bo‘yicha topshirilishi lozim bo‘lgan hujjatlar (sertifikat, hisob-faktura, sifat guvohnomasi va boshqalar) yetkazilmasa.

Bunday xaridorlarga zararini, tovarni oson, chegirma berish yoki sotib olish huquqiga ega.

Ta’minot shartnomasining xususiyatlari quyidagilardir: tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanadigan va ko‘rsatilgan tovarni belgilangan muddatda yetkazib berish majburiyatini olgan yetkazib beruvchi va tadbirkorlik yoki oilaviy, maishiy yoki shaxsiy ehtiyojlar

bilan bog‘liq bo‘lmagan boshqa faoliyatda foydalanish uchun tovarni sotib oluvchi xaridor. Yetkazib berish shartnomasini tuzishda tomonlar bir-biri bilan fuqarolik-huquqiy munosabatlarga kirishadilar va tegishli huquq va majburiyatlarni oladilar.

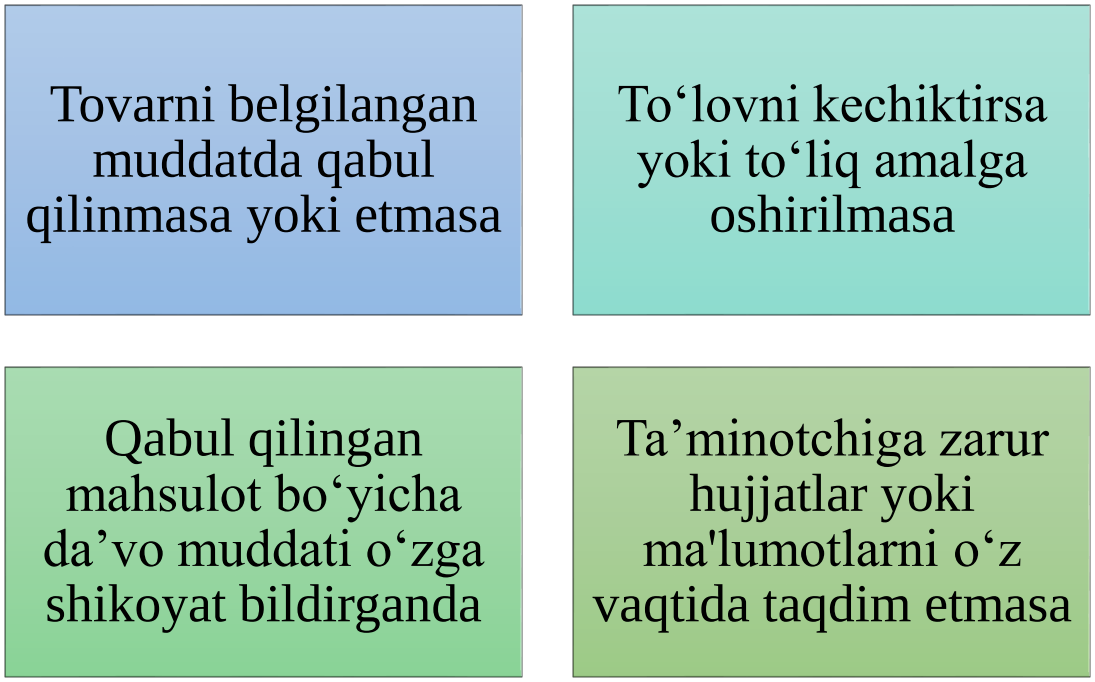
Shuni ta’kidlash kerakki, ushbu majburiyatlardan tashqari, yetkazib beruvchi yetkazib berish shartnomasi bo‘yicha ham ma’lum huquqlarga ega. Bunday shartnoma bo‘yicha yetkazib beruvchi quyidagi huquqlarga ega:

- Yetkazib berilgan tovar uchun xaridordan to‘lovni talab qilish.
- Xaridorga yetkazib berilgan tovarning miqdori yetarli bo‘lmasa, ular bilan tuzilgan yetkazib berish shartnomalaridan qaysi biri uchun to‘lovni hisob-kitob qilishda hisobga olinishi kerakligini ko‘rsating. Bu xaridor bilan bir nechta yetkazib berish shartnomalari tuzilgan hollarda qo'llaniladi.
- Agar xaridor uni qabul qilishdan asossiz bosh tortsa, xaridordan tovar uchun to‘lovni talab qilish

Shuni ta’kidlash kerakki, ushbu majburiyatlardan tashqari, etkazib beruvchi etkazib berish shartnomasi bo‘yicha ham ma’lum huquqlarga ega. Bunday shartnoma bo‘yicha yetkazib beruvchi quyidagi huquqlarga ega:

Xaridorning mas’uliyati — bu ta’minotchi tomonidan belgilangan tartibda o‘z vaqtida qabul qilish, mustahkamlash va shartnomaga ko‘ra to‘lovlarni amalga oshirish kerak[9]. Xaridor nazorat mas’ul bo‘ladi:

[9] Лукахина В.В. Права и обязанности сторон по договору поставки, ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение договора поставки // Вестник науки. 2023. №5 (62). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prava-i-obyazannosti-storon-po-dogovoru-postavki-otvetstvennost-za-neispolnenie-ili-nenadlezhaschee-ispolnenie-dogovora-postavki



Ta’minotchi va xaridorning o‘zaro mas’uliyati xo‘jalik kelishuvi, tomonlar o‘rtasida ishonch va hamkorlikni ta’minlashni amalga oshirishi lozim. Shartnomada aniq mas’uliyat yuki, jarimalar, to‘lov va sog‘lomlashtirish shartlari ko‘rsatilsa, nizolarni nazorat qilish mumkin.

Yetkazib berish shartnomasiga muvofiq, xaridor quyidagi huquqlarga ega:

1. Shartnomada ko‘rsatilgan tovarlarni yetkazib berishni talab qilish. Xaridor shartnomada ko‘rsatilgan shartlarga javob beradigan tovarlarni olish huquqiga ega.

2. Yetkazib berish kechiktirilsa, tovarlarni qabul qilishdan bosh tortish. Yetkazib berish kechiktirilgan taqdirda, xaridor tovarni qabul qilishdan bosh tortishi mumkin, ammo yetkazib beruvchini rad etish to‘g‘risidagi qarori haqida xabardor qilishi shart.

3. Noto‘g‘ri yoki to‘liq bo‘lmagan yoki to‘liq bo‘lmagan tovarlar uchun to‘lovni rad etish. Agar xaridor bunday tovarlar uchun to‘lovni allaqachon amalga oshirgan bo‘lsa, u nuqsonlar tuzatilgunga qadar, tovar tugatilgunga qadar yoki ular mos keladiganiga almashtirilgunga qadar pulni qaytarishni talab qilishga haqlidir.

Xaridorning ushbu huquqlari yetkazib berish shartnomasining bir qismi bo‘lib, tovar shartnoma shartlariga mos kelmagan yoki sifatsiz bo‘lgan taqdirda uning manfaatlarini himoya qilishni ta’minlaydi[10].

Majburiyatlarni lozim darajada bajarish tamoyili shartnoma huquqining asosiy tamoyilidir. Uning mohiyati shundan iboratki, iqtisodiyot va bozor munosabatlarining muvaffaqiyatli rivojlanishi yetkazib berish shartnomasida nazarda tutilgan majburiyatlarni o‘z vaqtida va sifatli bajarishni talab qiladi. Bu shartnoma shartlariga muvofiq tovarlarni etkazib berish va o‘z vaqtida to‘lashni o‘z ichiga oladi.

Majburiyat huquqining umumiy qoidalariga ko‘ra, har bir taraf boshqa tarafning majburiyatlarini buzganligi sababli yetkazilgan zararni qoplashni talab qilishga haqli. Bundan tashqari, yetkazib berish shartnomasini buzish boshqa oqibatlarga olib kelishi mumkin, masalan, buzilishni bartaraf etish majburiyati, shartnomani bir tomonlama bekor qilish huquqi, jarimalar (jarimalar, kechiktirilgan to‘lovlar) to‘lash va boshqa choralar.

Ushbu qoidalar va yetkazib berish shartnomasini buzish oqibatlari xo‘jalik operatsiyalarida vijdon va barqarorlikni ta’minlash, shuningdek, shartnoma taraflarining huquq va manfaatlarini himoya qilish uchun muhimdir.

5.2. Tovar yetkazib berish shartnomasi

Tovar ishlab chiqarish quvvati ta’minotchi (sotuvchi) bilan xaridor (oluvchi) o‘rtasida tuziladigan mahsulotlar, ma’lum miqdorda, ishlab chiqarish sifatda va muddatda ishlab chiqarish ishlab chiqaruvchilarini xo‘jalik-huquqiydir. Ushbu korxona korxona va savdo korxonalari tomonidan ishlab chiqarish, yoki xizmat ko‘rsatish munosabatlarini tartibga soladi.

Tovar yuklashda foydalanish uchun bandlar bo‘lishi shart

1. Shartnoma predmeti. Yetkazib berilgan tovarning nomi, assortimenti, texnik tavsifi yoki markasi, sifati va miqdori aniq ko‘rinish.

[10] Белов В.А. Договоры коммерческого права. Договор продажи товаров: учебное пособие для вузов / В. А. Белов [и др.]; ответственный редактор В. А. Белов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 350 с.

Tovar sifati O‘zbekiston Respublikasida amalda bo‘lgan standartlar, texnik shartlar yoki sertifikatga ega bo‘lishi kerak.

2. Yetkazib berish muddati va joyi. Mahsulot ishlab chiqarishning aniq sanasi, bosqichlari (partiyalari) va jo‘natish joylari va yetkazib berish “EXW”, “FOB”, “CIF” yoki boshqa xalqaro Incoterms asosida ham ishlab chiqarish mumkin.

3. Narx va to‘lov sharoitlari. Tovar narxi, hisob-kitob valyutasi, to‘lov muddati va shakli (oldindan to‘lov, to‘ldirilgan to‘lov, akkreditiv va boshqalar) va to‘lov to‘lashilsa, penya yoki foiz to‘lash tartibi kabilar.

4. Qadoqlash, markalash va transportirovka. Tovarni yuklash uchun qadoqlash turi markalash tartibi, yuklash va yordamdagi muammolik tomonlari o‘rnatish.

5. Tovarni qabul qilish tartibi. Xaridor qabul qilinganidan so‘ng, sifat va miqdor bo‘yicha tekshiriladi. Nuqson aniqlansa, tegishli dalolatnoma tuzilib, ta’minotchiga ma’lum yordam.

6. Tomonlarning huquq va imkoniyatlari. Ta’minotchi — tovarni shartnomaga qo‘shimcha hajmda, sifatda va muddatda sotib olish shart. Xaridor — tovarni o‘z vaqtida qabul qilib, yuklab olish to‘lovni amalga oshirish.

7. Mas’uliyat va jarimalar. Majburiyatlarga nisbatan penya, jarima yoki zararlarni tuzatish tartibi va fors-major (tabiiy ofatlar, urush, siyosiy to‘siqlar va hk) holatlarida javobgarlikdan ozod etish sharoitlari ko‘rinishida.

8. Nizolarni hal etish tartibi. Tomonlar o‘ kelib chiqadigan nizolar immunitet muzokara yo‘li bilan hal qiladi. Kelishuvga erishilmasa, nizo xo‘jalik sudiga taqdim etish.

9. Shartnomaning amal qilish muddati. Shartnomaning kuchga kirish sanasi va amal qilish muddati aniq yoziladi hamda tomonlarning ishlashi bilan tuzilishi yoki bekor qilinishi mumkin.

Tovar ishlab chiqarish orqali foydalanish o‘zaro munosabatlarining qonuniy hujjati bo‘lib, undagi tomonlarning qarorlari, huquq va mas’uliyatlari aniq belgilanishi zarur. Shartnoma to‘liq va huquqiy tartibga solish to‘g‘ri tuzilsa, ta’minot zanjirining ishlashini, tomonlarni o‘zaro ishonchli himoyani ta’minlash va boshqa nizolarni mahkam oladi.

Ta’minot shartnomasi - bu xo‘jalik shartnomasi, oldi-sotdi shartnomasining bir turi hisoblanadi. Ushbu shartnoma bo‘yicha yetkazib beruvchi shartnoma tuzilgan sanaga to‘g‘ri kelmasligi mumkin bo‘lgan belgilangan muddatlarda xaridorga tovarga egalik huquqini (to‘liq xo‘jalik boshqaruvi yoki operativ nazorat) o‘tkazish majburiyatini oladi. Tovarni qabul qilish va ular uchun belgilangan pul miqdorini to‘lash majburiyatini olgan xaridor hisoblanadi.

Ta’minot shartnomasi savdo shartnomasidan quyidagilarda farqlanadi:

- maxsus shaxs (yetkazib beruvchi yakka tartibdagi tadbirkor yoki tijorat tashkiloti bo‘lishi mumkin);
- tovarlar tadbirkorlik faoliyatida foydalanish uchun o‘tkaziladi.

Davlat ehtiyojlari uchun tovarlar yetkazib berishning o‘ziga xos xususiyatlari qonun bilan belgilanadi. Ta’minot shartnomasini (to‘liq yoki qisman) boshqa tomonga kompensatsiya to‘lamasdan bir tomonlama rad etishga quyidagi shartlar buzilgan taqdirda yo‘l qo‘yiladi:

✓sifatsiz tovarlar qayta-qayta yetkazib berilganda;

✓xaridor tomonidan etkazib berilgan tovar uchun shartnomada nazarda tutilgan muddatlardan tashqari to‘lash sezilarli kechiksa yoki u to‘lovga layoqatsiz deb topilgan taqdirda;

✓xaridor tomonidan shartnomada nazarda tutilgan tovarni tanlash majburiyati jiddiy buzilgan taqdirda;

✓yetkazib beruvchi tomonidan shartnomada ko‘rsatilgan muddatlardan tashqari tovarlarni etkazib berishni muntazam ravishda kechiktirganda.

Hozirgi vaqtda turli darajadagi o‘nlab me’yoriy hujjatlar ta’minot shartnomasi munosabatlarini huquqiy tartibga solishga qaratilgan. Amaldagi fuqarolik qonunchiligida namunaviy yetkazib berish shartnomasini imzolashda kelishmovchiliklarni tartibga solish, shartnoma bo‘yicha tovarlarni yetkazib berish tartibi, yetkazib beriladigan tovarlarning assortimenti va bitim taraflari o‘rtasidagi munosabatlarning boshqa jihatlari bilan bog‘liq masalalar ko‘rib chiqiladi.

5.3. Yetkazib berish shartnomasining tarkibi, tomonlarning vakolatlari, mahsulot yetkazib beruvchining majburiyatlari.

Yetkazib berish shartnomasi bu bir taraf (yetkazib beruvchi) tomonidan ma’lum tovarni belgilangan muddatda ikkinchi tarafga (xaridorga) yetkazib berish, xaridor esa ushbu tovarni qabul qilib olish va uning uchun belgilangan miqdorda haq to‘lash majburiyatini nazarda tutuvchi fuqarolik-huquqiy bitimdir[11]. Quyida yetkazib berish shartnomasining asosiy tarkibiy qismlari keltirilgan:

Yetkazib beruvchi — tovarni ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchi yuridik yoki jismoniy shaxs. **Xaridor (oluvchi)** — tovarni qabul qiluvchi, undan foydalanadigan yoki qayta sotish maqsadida xarid qiluvchi shaxs. Taraflarning to‘liq nomi, manzili, STIR (soliq to‘lovchi identifikatsiya raqami), bank rekvizitlari va aloqa ma’lumotlari to‘liq ko‘rsatiladi.

Shartnomaning predmeti bo‘limida shartnoma bo‘yicha yetkazib beriladigan tovar (mahsulot) ning turi, assortimenti, sifati, hajmi, to‘plami, markasi va boshqa xususiyatlari aniqlanadi. Masalan: “Yetkazib beruvchi xaridorga 2025-yil davomida 10 tonna 1-sifatli bug‘doy unini yetkazib beradi.”

Tovarni yetkazib berish muddati va tartibi qismining o‘ziga xosligi shundaki, yetkazib berish sanasi yoki davri (oylik, choraklik, yillik), tovarni topshirish joyi (masalan, “FCA – Toshkent ombori”) va yetkazib berish usuli (transport turi, yuk hujjatlari, tashish xarajatlarini kim qoplaydi) kabilar o‘zida mujassam qiladi. Bu qismda “Incoterms” xalqaro shartlari ham kiritilishi mumkin.

Narx va to‘lov shartlarida tovarning birligi narxi va umumiy summasi, to‘lov shakli (naqd, bank o‘tkazmasi, akkreditiv, bo‘lib-bo‘lib to‘lash va h.k.), to‘lov muddati va valyutasi kabilarni kiritish mumkin. Misol: “To‘lov yetkazib berilgan sanadan keyin 10 bank kuni ichida amalga oshiriladi.”

[11] Тарасенко В.В. Права и обязанности поставщика по договору поставки // Вестник магистратуры. 2017. №12-3 (75). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prava-i-obyazannosti-postavschika-po-dogovoru-postavki

Tovar sifatiga qo‘yiladigan talablar qismida esa sifat standartlari (GOST, O‘zDSt, texnik shartlar), sertifikat yoki sifat guvohnomasini taqdim etish tartibi va nuqsonli tovarni qaytarish yoki almashtirish shartlarini keltirish maqsadga muvofiq.

Qabul qilish tartibida esa tovarni miqdor va sifat jihatdan qabul qilish tartibi, qabul qilishda ishtirok etuvchi shaxslar, da’volarni bildirish muddati va shakllarini aks ettirish lozim.

Taraflarning huquq va majburiyatlarida yetkazib beruvchining majburiyatlari (belgilangan hajm, sifat va muddatda tovarni yetkazib berish, qadoqlash, markalash va yuk hujjatlarini to‘g‘ri rasmiylashtirish), xaridorning majburiyatlari (tovarni qabul qilib olish, belgilangan tartibda va muddatda to‘lovni amalga oshirish va tovarni o‘z vaqtida qabul qilmasa, kechiktirilganlik uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olish) kabilar muhim ahamiyatga egadir.

Javobgarlik va jarimalar qismida esa tovarni yetkazib berish yoki to‘lov kechiktirilganda qo‘llaniladigan penya, foizlar yoki zararni qoplash shartlari, fors-major (favqulodda holatlar) holatlari va ularni hujjatlashtirish tartibini keltirish kerak.

Shartnomaning amal qilish muddatida shartnoma kuchga kiradigan sana va tugash muddati va uzaytirish yoki bekor qilish shartlari aks ettirish maqsadga muvofiq.

Nizolarni hal etish tartibi tomonlar o‘rtasidagi nizolarni muzokara, arbitraj yoki sud orqali hal etish tartibi bilan belgilanadi. Masalan: “Nizolar O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiy sudlarida ko‘rib chiqiladi.”

Boshqa shartlar qismida maxfiylik majburiyatlari, shartnomani o‘zgartirish yoki bekor qilish tartibi, qo‘shimcha kelishuvlar va ilovalar ham berilishi mumkin.

YETKAZIB BERISH SHARTNOMASI №____ (NAMUNASI)

“___” _____ 2025-yil Toshkent shahri

1. Shartnoma taraflari. Biz, bir tomondan “_____” MChJ (keyingi o‘rinlarda “Yetkazib beruvchi” deb ataladi), rahbari _____ nomidan, ustav asosida ish yurituvchi, va ikkinchi tomondan “_____” MChJ (keyingi o‘rinlarda “Xaridor” deb ataladi), rahbari _____ nomidan, quyidagilar to‘g‘risida ushbu shartnomani tuzdik.

2. Shartnoma predmeti. Yetkazib beruvchi ushbu shartnoma shartlariga muvofiq _____ (mahsulot nomi, turi, markasi, assortimenti)ni xaridorga yetkazib berishni, xaridor esa uni qabul qilib olish va to‘lovni amalga oshirishni o‘z zimmasiga oladi. Mahsulot sifati O‘zbekiston Respublikasida amalda bo‘lgan standartlarga (O‘zDSt, GOST) to‘liq mos bo‘lishi kerak.

3. Tovar hajmi va yetkazib berish muddati. Yetkazib beriladigan mahsulot miqdori – _____ (miqdor, o‘lchov birligi). Yetkazib berish muddati – “___” _____ 2025-yilgacha. Yetkazib berish joyi – _____. Tovar FCA (Yetkazib beruvchi ombori) sharti asosida topshiriladi, transport xarajatlari _____ tomonidan qoplanadi.

4. Narx va to‘lov shartlari. Tovarning bir birlik narxi – _____ so‘m, umumiy summa – _____ so‘m. To‘lov shakli – bank o‘tkazmasi orqali, Yetkazib beruvchining hisob raqamiga. Xaridor to‘lovni tovar yetkazib berilgan sanadan so‘ng 10 bank kuni ichida amalga oshiradi.

5. Sifat va qadoqlash talablari. Mahsulot sifat sertifikati yoki muvofiqlik guvohnomasi bilan tasdiqlangan bo‘lishi kerak. Mahsulot qadoqlanishi tashish va saqlash vaqtida zarar ko‘rmasligini ta’minlashi lozim.

6. Qabul qilish tartibi. Mahsulot miqdor va sifat bo‘yicha “qabul qilish dalolatnomasi” asosida qabul qilinadi. Nuqsonli yoki

yetishmayotgan mahsulot aniqlansa, Xaridor 3 ish kuni ichida yozma da’vo bilan murojaat qiladi.

7. Taraflarning huquq va majburiyatlari. Yetkazib beruvchi majbur: (1) Belgilangan hajm va muddatda sifatli tovarni yetkazib berish; (2) Tovar hujjatlarini taqdim etish. Xaridor majbur: (1) Tovarni belgilangan muddatda qabul qilib olish; (2) Belgilangan tartibda to‘lovni amalga oshirish; (3) Tovarni saqlash sharoitlariga rioya qilish.

8. Javobgarlik. Shartnoma shartlari buzilganda taraflar O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksiga muvofiq javobgar bo‘ladilar. Yetkazib berish kechiktirilgan har bir kun uchun Yetkazib beruvchi shartnoma summasining 0,1% miqdorida penya to‘laydi. To‘lov kechiktirilganda Xaridor ham shunday miqdorda penya to‘laydi.

9. Fors-major holatlar. Tabiiy ofatlar, yong‘in, urush, hukumat qarorlari va boshqa nazoratdan tashqari holatlar yuzaga kelgan taqdirda taraflar majburiyatlarini bajarolmaganlik uchun javobgar bo‘lmaydi. Bunday holatlar yuz berganda taraflardan biri ikkinchisiga 5 kun ichida yozma xabar beradi.

10. Shartnomaning amal qilish muddati. Ushbu shartnoma imzolangan kundan boshlab kuchga kiradi va “___” _____ 2025-yilgacha amal qiladi. Taraflar o‘zaro kelishuv asosida shartnomani uzaytirish yoki bekor qilish huquqiga ega.

11. Nizolarni hal etish tartibi. Shartnoma bo‘yicha yuzaga kelgan nizolar muzokaralar yo‘li bilan hal qilinadi. Kelishuvga erishilmasa, nizo O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiy sudida ko‘rib chiqiladi.

12. Yakuniy qoidalar. Ushbu shartnoma 2 nusxada tuzilgan bo‘lib, har biri teng yuridik kuchga ega. Shartnomaga kiritilgan o‘zgartirishlar faqat yozma ravishda, ikki tarafning roziligi bilan kuchga kiradi.

13. Tomonlarning rekvizitlari va imzolari

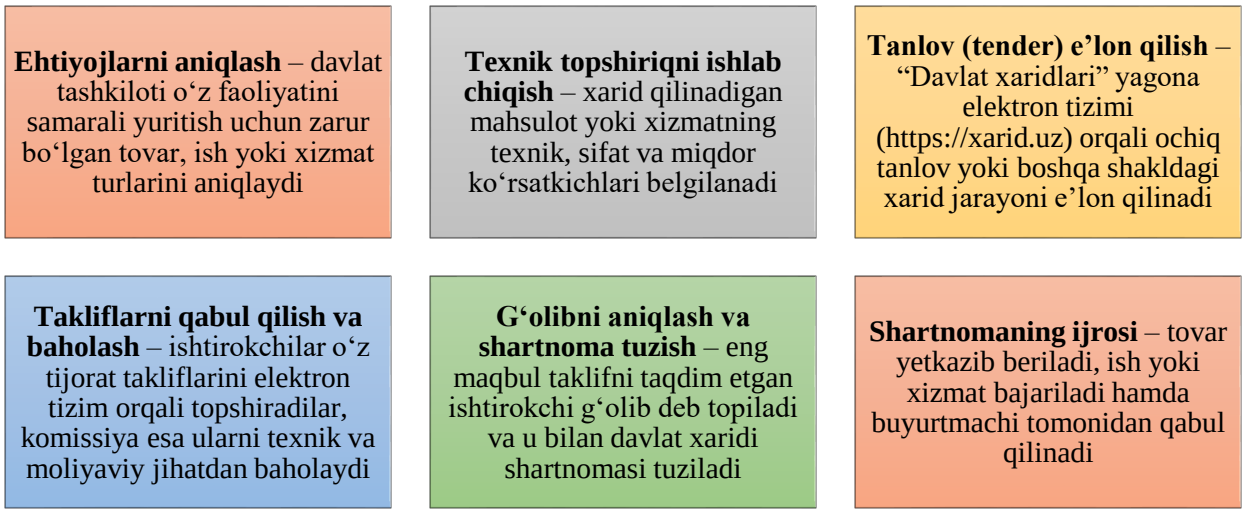
Yetkazib beruvchi: “_____” MChJ Manzil: _____ STIR: _____	Xaridor: “_____” MChJ Manzil: _____ STIR: _____

Hisob raqam: _____ Bank: _____ Telefon: _____ Mas’ul shaxs: _____ Imzo: _____ (muhr)	Hisob raqam: _____ Bank: _____ Telefon: _____ Mas’ul shaxs: _____ Imzo: _____ (muhr)

5.4. Davlat xaridlarining amalga oshirilishi.

Davlat xaridlari bu davlat organlari, muassasalari va tashkilotlari tomonidan o‘z ehtiyojlarini qondirish maqsadida tovarlar, ishlar va xizmatlarni xarid qilish jarayonidir. Ushbu jarayon mamlakat byudjeti mablag‘laridan oqilona va shaffof foydalanishni ta’minlash, sog‘lom raqobatni rivojlantirish hamda korrupsion holatlarning oldini olishga qaratilgan.

Davlat xaridlari O‘zbekiston Respublikasining “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi Qonuni hamda boshqa me’yoriy-huquqiy hujjatlar asosida amalga oshiriladi. Mazkur qonun davlat xaridlarini tashkil etishning asosiy prinsiplari, ishtirokchilarning huquq va majburiyatlarini, tanlov jarayonlarini o‘tkazish tartibini belgilaydi.



5.1-rasm. Davlat xaridlarining asosiy bosqichlari

Davlat xaridlarining asosiy prinsiplari quyidagilardir:

- Shaffoflik – barcha jarayonlar ochiq elektron tizimda amalga oshiriladi.
- Raqobat – ishtirokchilar uchun teng sharoitlar yaratiladi.
- Tejamkorlik va samaradorlik – budjet mablag‘larining oqilona sarflanishi ta’minlanadi.
- Mas’uliyat va javobgarlik – xarid jarayonida qonun buzilishi holatlariga nisbatan javobgarlik choralari qo‘llaniladi.

Shuningdek, ayrim hollarda, masalan, kichik hajmdagi xaridlar yoki favqulodda vaziyatlarda, soddalashtirilgan yoki to‘g‘ridan-to‘g‘ri shartnoma asosida xarid qilishga ham ruxsat etiladi.

Davlat xaridlari tizimi nafaqat davlat sektorining ehtiyojlarini qondirish, balki kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlarini davlat buyurtmalarida faol ishtirok etishga jalb etish orqali iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishga ham xizmat qiladi.

Qisqacha xulosalar

Xaridlarni amalga oshirishning huquqiy asoslari davlat byudjeti mablag‘laridan oqilona, samarali va shaffof foydalanishni ta’minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. O‘zbekiston Respublikasida bu soha “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi Qonun hamda unga asoslangan me’yoriy-huquqiy hujjatlar orqali tartibga solinadi. Ushbu huquqiy asoslar davlat tashkilotlarining tovar, ish va xizmatlarni xarid qilish jarayonida yagona qoidalar asosida harakat qilishini, sog‘lom raqobatni rivojlantirishni, korrupsiya va suiiste’mollarning oldini olishni maqsad qiladi.

Huquqiy asoslar, shuningdek, xarid jarayonida ishtirok etuvchi barcha tomonlarning – buyurtmachilar, yetkazib beruvchilar va nazorat organlarining huquq va majburiyatlarini belgilab beradi. Elektron davlat xaridlari tizimining joriy etilishi esa bu sohada ochiqlik va hisobdorlik darajasini yanada oshirdi.

Umuman olganda, xaridlarni amalga oshirishning mustahkam huquqiy bazasi davlat mablag‘laridan foydalanish samaradorligini ta’minlab, iqtisodiy barqarorlik va ijtimoiy rivojlanishga xizmat qilmoqda. Shu boisdan, davlat xaridlarini yanada takomillashtirish, xalqaro standartlarga moslashtirish va huquqiy mexanizmlarni doimiy ravishda yangilab borish bugungi kunning dolzarb vazifalaridan biri hisoblanadi.

Tayanch so‘z va iboralar. Ta’minotchi va xaridorning mas’uliyati. Tovar yetkazib berish shartnomasi (shartnoma). Yetkazib berish shartnomasining tarkibi, tomonlarning vakolatlari, mahsulot yetkazib beruvchining majburiyatlari. Davlat xaridlarining amalga oshirilishi. O‘zbekiston Respublikasi hududida xaridlarni amalga oshirishda etkazib beruvchini (pudratchi) tanlash tartibi to‘g‘risidagi qoidalar. Xarid qilish tartib-qoidalarining turlari. Markazlashtirilgan va markazlashmagan xaridlar.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Ta’minotchi va xaridor o‘rtasidagi shartnomaviy munosabatlarda har bir tomonning asosiy majburiyatlari nimalardan iborat?
2. Shartnoma shartlari buzilganda ta’minotchi va xaridor qanday javobgarlikka tortiladi?
3. Mahsulot sifatining kafolat muddati davomida nuqsonlar aniqlansa, ta’minotchining javobgarligi qanday belgilanadi?
4. Tovar yetkazib berish shartnomasining iqtisodiy mohiyati va huquqiy ahamiyati nimada?
5. Tovar yetkazib berish shartnomasi boshqa turdagi shartnomalardan (masalan, oldi-sotdi yoki pudrat shartnomasidan) qanday farq qiladi?
6. Tovar yetkazib berish shartnomasi tuzishda muhim hisoblangan rekvizitlar (shartlar) qaysilar?
7. Yetkazib berish shartnomasining tarkibiy qismlari (asosiy bandlari) nimalardan iborat?
8. Tomonlarning vakolatlari va ularning huquqiy chegaralari qanday belgilanadi?

9. Mahsulot yetkazib beruvchining asosiy majburiyatlari va ular bajarilmagan taqdirda qo‘llaniladigan choralar nimalardan iborat?

10. Davlat xaridlarini amalga oshirishda qaysi prinsiplarga rioya etilishi lozim va bu prinsiplarga amal qilinmasligi qanday oqibatlarga olib keladi?

6-MAVZU. YETKAZIB BERUVCHINI TANLASH VA BAHOLASH.

REJA:

6.1. Yetkazib beruvchilarni tanlash mezonlar.

6.2. Yetkazib beruvchini tanlash xaritasi.

6.3. Xaridorlar ehtiyojlari va ularni qondirish. Xaridorlar ehtiyojlariga javob berish.

6.4. Yetkazib berishni mijozlar ehtiyojlariga moslashtirish.

6.1. Yetkazib beruvchilarni tanlash mezonlar

Yetkazib beruvchini tanlash har qanday tashkilot yoki davlat xaridlarini amalga oshirish jarayonida muhim bosqich hisoblanadi. To‘g‘ri tanlangan yetkazib beruvchi nafaqat mahsulot yoki xizmat sifatini kafolatlaydi, balki xarid jarayonining samaradorligini ham oshiradi.

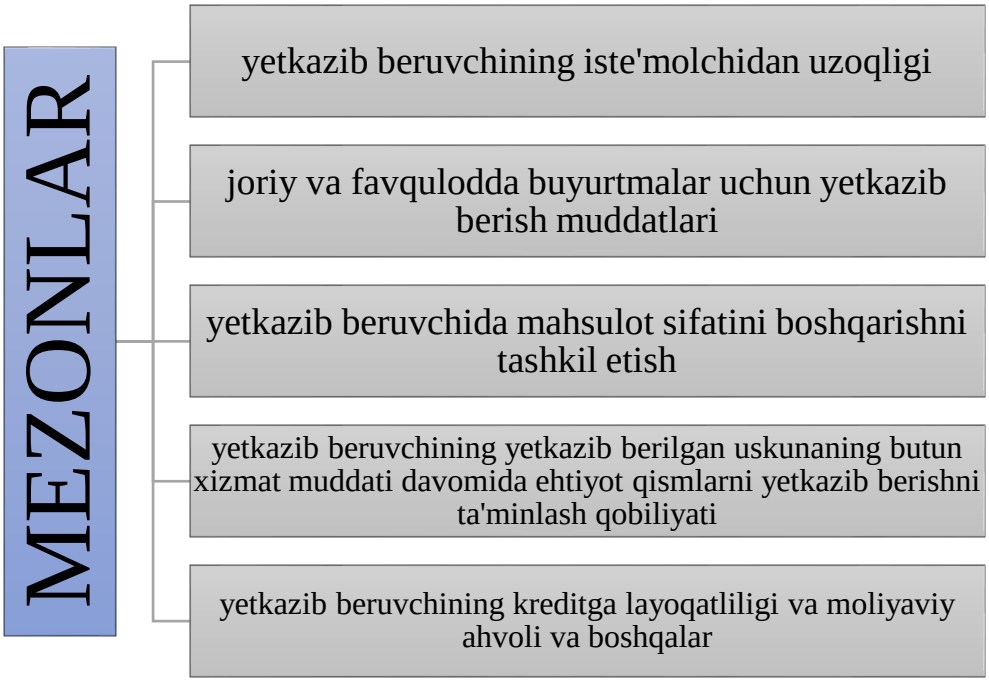
Potensial yetkazib beruvchilar ma’lumotlar bazasini yaratgandan so‘ng, keyingi bosqich qator mezonlardan kelib chiqqan holda kompaniya ehtiyojlariga eng mos keladigan yetkazib beruvchini tanlashdan iborat. Yetkazib beruvchi kompaniya barqaror savdoni yo‘lga qo‘yish va ishonchli sherik sifatida o‘zini namoyon qilish uchun ushbu ma’lumotlarni hisobga olishi kerak.

Yetkazib beruvchini tanlashda ikkita asosiy mezon mavjud:

mahsulot yoki xizmatlarni sotib olish xarajatlari;

xizmat sifati.

Xizmat sifati mahsulot yoki xizmat sifatini va xizmatning ishonchliligini o‘z ichiga oladi. Ikkinchisi mijozning so‘rovini rad etmaslik ehtimoli bilan baholanadi. Asosiy mezonlardan tashqari, qo‘shimchalar ham mavjud.



6.1-rasm. Yetkazib beruvchini tanlashda qo‘shimcha mezonlar

Yetkazib beruvchini baholash uchun bir nechta mezonlar tanlanadi. Masalan, ta’minotning ishonchliligi, buyurtmani bajarish muddati, xizmat narxi va moliyaviy ahvoli. Keyin har bir mezonga kompaniya uchun muhimlik darajasi beriladi. Muhimlik ballarining yig‘indisi bittaga teng bo‘lishi kerak. Keyin har bir yetkazib beruvchi tanlangan mezonlar asosida ekspertlar tomonidan baholanadi. Har bir xususiyat ball beriladi (ko‘pincha 1 balldan 10 ballgacha). Keyin baholangan qiymatlarni ko‘rsatadigan jadval (matritsa) tuziladi va yetkazib beruvchining reytingi tanlangan mezon mahsulotlarining yig‘indisi va uning muhimlik balli sifatida hisoblanadi.

6.1-jadval

Yetkazib beruvchilar xususiyatlarini baholash

Mezonlarning nomi	**Mezonning ta’sir darajasi**	**1-yetkazib beruvchi**	**2-yetkazib beruvchi**	**3-yetkazib beruvchi**	**4-yetkazib beruvchi**
Ta’minotning ishonchliligi	0,2	10	9	10	8

Buyurtmani bajarish muddati	0,2	6	4	8	9
Xizmat narxi	0,4	5	7	7	8
Korxonaning moliyaviy ahvoli	0,2	10	3	10	8
Yetkazib beruvchining reytingi (bali)		10*0,2+ 6*0,2+ 5*0,4+ 10*0,2= **7,2**	**6**	**8,3**	**8,2**

Shunday qilib, yuqoridagi misolda, korxonalar uchun uchinchi yetkazib beruvchidan xarid qilish eng foydali ekanligi ma’lum bo‘ldi.

Yuqoridagilardan tashqari, ta’minotning asosiy ko‘rsatkichi ta’minotning ishonchliligi ekanligini unutmaslik kerak[12]:

$$P = 1 - P_{bekor}$$

Bu yerda, P - yetkazib berish ehtimoli va P_{bekor} - buyurtmani bekor qilish ehtimoli.

Yetkazib beruvchilarni baholashda va uning xususiyatlarini amalga oshirishda yuqorida keltirilganlardan tashqari, yetkazib berishning ishonchliligini aniqlash algoritmi quyidagicha bo‘lishi mumkin:

rejalashtirilgan va haqiqiy yetkazib berish sanasini taqqoslash;

kechikish vaqtini aniqlash;

rejalashtirilgan va haqiqiy ta’minot hajmlari taqqoslash;

mahsulot yetishmasligi holatlari aniqlash;

mahsulot tanqisligi hajmi aniqlash: $\Delta Q = Q_{haq} - Q_{reja}$

ΔQ – mahsulot tanqisligi miqdori, Q_{haq} – haqiqatda yetkazib berilgan tovarlar miqdori, Q_{reja} – reja bo‘yicha yetkazib berilgan tovarlar miqdori;

[12] Землянская Елена Вячеславовна. Выбор поставщика на предприятии // Вестник науки и творчества. 2020. №5 (53). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-postavschika-na-predpriyatii

kam yetkazib berish holatlarida shartli kechikish: $t_{on}^{r} = \frac{\Delta Q}{q}$

t_{on}^{r} – kam yetkazib berishda shartli kechikish, q – tovarning o‘rtacha kunlik iste’moli;

kechikishlarning umumiy miqdori: $T_{on} = t_{on} + t'_{on}$, T_{on} – kechikishlarning umumiy miqdori, t_{on} – kam yetkazib berish bilan bog‘liq bo‘lmagan kechikishlar soni;

muvaffaqiyatsizlik holatlari soni aniqlash;

nosozliklar orasidagi o‘rtacha vaqtni aniqlash: $T_0 = \frac{(T - \sum T_{on})}{n}$, bu yerda T_0 - davrdagi kunlarning umumiy soni, n - muvaffaqiyatsizliklar soni;

muvaffaqiyatsizlik darajasi aniqlash: $\pi = \frac{1}{T_{on}}$

ta’minotga tayyorlik koeffitsientini aniqlash: $K_t = \frac{T - \sum T_{on}}{T}$

ta’minotning ishonchliligi: $P = K_t * e^{-\pi}$

Shuni ta’kidlash kerakki, mahalliy kompaniyalar hozirda etkazib beruvchilarni tanlashda birinchi navbatda o‘zlarining ma’lumotlariga tayanadilar. Yetkazib beruvchi tomonidan shartnomalarni tasdiqlash va yetkazib beriladigan mahsulotlar uchun oldindan to‘lovni ruxsat berish soddalashtirilgan tartibda amalga oshiriladi. Biroq, agar shartnoma yuqorida ko‘rsatilgan ro‘yxatda bo‘lmagan yetkazib beruvchi bilan tuzilishi kerak bo‘lsa, tasdiqlash va to‘lash tartibi kompaniyaning moliyaviy va boshqa manfaatlarini ta’minlash uchun zarur choralarni ko‘rish bilan murakkablashadi.

6.2. Yetkazib beruvchini tanlash xaritasi

Xaridlarni amalga oshirish jarayonidagi muhim jihatlardan biri bu yetkazib beruvchilar bilan bog‘liq masalalardan namoyon bo‘ladi. Bunda ularni tanlash xaritasini ishlab chiqish ham muhim ahamiyatga egadir. Yetkazib beruvchini tanlash xaritasi (yoki tanlov algoritmi) bu tashkilot yoki davlat buyurtmachisi tomonidan potensial yetkazib beruvchilarni baholash va eng maqbulini tanlash jarayonini tizimli tarzda aks ettiruvchi

bosqichma-bosqich modeldir. Quyidagi xarita umumiy amaliyotga asoslangan shaklda keltirilgan:

1. Ehtiyojni aniqlash. Xarid qilinadigan tovar, ish yoki xizmat turi aniqlanadi. Texnik talablar, hajm, sifat va yetkazib berish muddati belgilanadi. Xarid qilish sababi (yangilash, zaxira yaratish, ishlab chiqarishni davom ettirish va boshqalar) asoslanadi[13].

2. Bozorni o‘rganish (bozor monitoringi). Bozorda mavjud yetkazib beruvchilar haqida ma’lumot to‘planadi. Narx darajasi, yetkazib berish shartlari va raqobat muhiti tahlil qilinadi. Potensial yetkazib beruvchilar ro‘yxati tuziladi.

3. Tanlov mezonlarini belgilash. Baholash uchun mezonlar belgilanadi (sifat, narx, muddat, moliyaviy barqarorlik, tajriba, kafolat va boshqalar). Har bir mezon uchun og‘irlik koeffitsienti (ahmiyat darajasi) belgilanadi. (Masalan: Sifat – 30%, Narx – 25%, Muddat – 15%, Tajriba – 10%, Kafolat – 10%, Moliyaviy barqarorlik – 10%)

4. Takliflarni yig‘ish. Tanlov e’loni (masalan, davlat xaridlari portali orqali) e’lon qilinadi. Yetkazib beruvchilar tomonidan tijorat takliflari, texnik hujjatlar, litsenziyalar va sertifikatlar topshiriladi.

5. Takliflarni dastlabki saralash. Hujjatlarning to‘liqligi tekshiriladi. Mezonlarga mos kelmaydigan yetkazib beruvchilar ro‘yxatdan chiqariladi. Faqat talabga javob beradigan ishtirokchilar tanlovning keyingi bosqichiga o‘tkaziladi.

6. Baholash va reyting tuzish. Har bir yetkazib beruvchining taklifi belgilangan mezonlar bo‘yicha ball bilan baholanadi. Umumiy ballar hisoblanadi va eng yuqori natijaga ega ishtirokchi aniqlanadi. Zarur hollarda muzokaralar o‘tkaziladi.

7. Eng maqbul yetkazib beruvchini tanlash. Eng yuqori ball to‘plagan yoki eng qulay iqtisodiy taklifni bergan yetkazib beruvchi g‘olib deb topiladi. Tanlov natijalari rasmiylashtiriladi va e’lon qilinadi.

[13] Петрова Татьяна Викторовна, Стрекалов Станислав Васильевич. Разработка метода выбора поставщика материально-технического ресурса на предварительном этапе тендера // Вестник СибГИУ. 2018. №1 (23). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metoda-vybora-postavschika-materialno-tehnicheskogo-resursa-na-predvaritelnom-etape-tendera

8. Shartnoma tuzish. G‘olib bilan tovar (ish, xizmat) yetkazib berish shartnomasi tuziladi. Shartnoma shartlari, muddatlar, to‘lov tartibi, kafolat va javobgarlik bandlari aniqlanadi.

9. Nazorat va monitoring. Yetkazib berish jarayoni davomida sifat, miqdor va muddat bo‘yicha nazorat amalga oshiriladi. Bajarilgan ishlar va to‘lovlar hujjatlar bilan tasdiqlanadi. Yetkazib beruvchining ishonchlilik darajasi keyingi tanlovlar uchun reyting tizimiga kiritiladi.

Resurs yetkazib beruvchini tanlashning ahamiyati nafaqat zamonaviy bozorda bir xil resurslarni etkazib beruvchilarning ko‘pligi ishlayotganligi, balki asosan etkazib beruvchining logistika strategiyasini amalga oshirishda sotib oluvchi korxonaning ishonchli hamkori bo‘lishi kerakligi bilan izohlanadi.

6.2-jadval

Yetkazib beruvchini tanlash xaritasini tuzishning afzalliklari va kamchiliklari

T/r	Afzalliklar	Kamchiliklar
1	Tanlov jarayonini tizimli va izchil tashkil etish imkonini beradi.	Xarita tuzish va uni yangilab borish vaqt va resurs talab qiladi.
2	Har bir bosqichda mas’uliyat va vazifalar aniq belgilanadi.	Juda murakkab xarita kichik tashkilotlar uchun ortiqcha byurokratiyani keltirib chiqarishi mumkin.
3	Qaror qabul qilishda shaffoflik va adolatlilikni ta’minlaydi.	Barcha mezonlarni aniq o‘lchash va baholash har doim ham oson emas.
4	Yetkazib beruvchilarni solishtirish va baholashda ob’yektiv yondashuvni ta’minlaydi.	Subyektiv fikrlar yoki inson omili baholash natijasiga ta’sir ko‘rsatishi mumkin.
5	Xatoliklar va risklarni erta bosqichda aniqlash imkonini beradi.	Dastlabki bosqichlarda noto‘g‘ri ma’lumotlar butun jarayonga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

6	Xarid jarayonining samaradorligini oshiradi va vaqtni tejaydi.	Katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish uchun maxsus dastur yoki mutaxassis talab qilinadi.
7	Kelgusidagi tanlovlar uchun tajriba va ma’lumotlar bazasini shakllantiradi.	Yangi sharoitlar yoki bozor o‘zgarishlariga moslashtirish zarurati tez-tez yuzaga keladi.
8	Tashkilot ichida boshqaruv madaniyatini va intizomni oshiradi.	Jarayonni haddan tashqari reglamentlash innovatsion yondashuvlarni cheklashi mumkin.

Potensial resurslarni etkazib beruvchilarni tahlil qilish va ularni keyinchalik tanlash muayyan mezonlarga muvofiq amalga oshirilishi kerak. Bu mezonlarga quyidagilar kiradi:

- yetkazib berilayotgan resurslar va xizmatlar sifati;
- resurs ta’minoti ishonchliligi;
- resurslarni yetkazib berishning moliyaviy shartlari;
- xarid qiluvchi korxona ehtiyojlarini maksimal darajada qondirish imkoniyati;
- resurs yetkazib beruvchining geografik joylashuvi va boshqalar.

Potensial resurslar yetkazib beruvchilarni aniqlash uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

- reklama materiallarini o‘rganish: kompaniya kataloglari, ommaviy axborot vositalarida e’lonlar va boshqalar;
- tanlov savdolarini e’lon qilish;
- ko‘rgazma va yarmarkalarga tashrif buyurish va qatnashish;
- potensial resurslar yetkazib beruvchilar bilan yozishmalar va shaxsiy aloqalar.

Yetkazib beruvchi bilan ishbilarmonlik aloqalari to‘g‘risidagi ma’lumotlar, har bir turdan keyin tuzilgan muzokaralar haqidagi ma’lumotlardan farqli o‘laroq, yiliga bir marta tuziladi va ushbu davrda yetkazib beruvchi bilan ishlash tarixi va tajribasini aks ettiradi. Unda yetkazib beruvchining shartnoma shartlarini bajarishi, ularning

hamkorlikka qiziqishi, kompaniya rahbariyatining ishbilarmonlik fazilatlari va boshqalar haqida ma’lumotlar mavjud.

6.3. Xaridorlar ehtiyojlari va ularni qondirish. Xaridorlar ehtiyojlariga javob berish.

Xaridlarni boshqarish jarayonida asosiy xususiyatlardan biri xaridor ehtiyojlari va ularni qondirish imkoniyatlari hisoblanadi. Bu esa xarid qilingan yukni yoki tovarlarni uning egasiga yetkazish, uning mavjudligini ta’minlash, xaridorlar ehtiyojlari uchun zaruriy choralarni ko‘rish va boshqa shu kabi xususiyatlarni yuklaydi.

Logistika tizimida xaridorlarning ehtiyojlarini to‘liq qondirish — bu butun xaridlar zanjirining asosiy maqsadi hisoblanadi. Zamonaviy logistika faqat tovarni yetkazib berish bilan cheklanmaydi, balki xaridorning to‘liq qoniqishini ta’minlaydigan xizmatlar majmuasini boshqaradi.

Logistik jarayonda xaridor ehtiyoji — bu tovar yoki xizmatning zarur miqdorda, sifatda, kerakli joyga va belgilangan vaqtda yetkazib berilishiga bo‘lgan talabdir. Ya’ni, xaridor uchun faqat mahsulot emas, balki samarali, ishonchli va tezkor xizmat ko‘rsatish ham muhim ahamiyatga ega.

6.3-jadval

Logistika tizimidagi xaridor ehtiyojlari

Ehtiyoj turi	Tavsifi	Logistik jihatdan ifodalanishi
Sifatga bo‘lgan ehtiyoj	Mahsulot yoki xizmatning belgilangan standartlarga mosligi	Yetkazib beruvchilarning sifat nazorati tizimi orqali ta’minlanadi
Muddatga bo‘lgan ehtiyoj	Tovar o‘z vaqtida yetib kelishi	Yetkazib berish jadvali, transport rejalashtiruvi
Narx va iqtisodiylik	Xaridning arzon va samarali bo‘lishi	Xarid narxlarini optimallashtirish,

		transport xarajatlarini kamaytirish
Qulaylik	Xarid jarayonining soddaligi va tezligi	Onlayn buyurtmalar, avtomatlashtirilgan logistika tizimlari
Moslashuvchanlik	O‘zgaruvchan talabga tez javob berish imkoniyati	Zaxiralarni boshqarish, “just-in-time” tizimi
Ishonchlilik	Yetkazib berishdagi barqarorlik va kafolat	Barqaror yetkazib beruvchi tarmog‘i va sug‘urta mexanizmlari

Xaridor ehtiyojlarini qondirish logistika zanjirining barcha bosqichlarini o‘z ichiga oladi. Jarayon bosqichlari:

Talabni aniqlash. Xaridorning ehtiyoji, miqdori va vaqt bo‘yicha talabini aniqlash va bozor tahlili, buyurtma prognozlari asosida xarid rejalari tuzish hisoblanadi.

Xaridlarni rejalashtirish. Qaysi tovarlar, qachon va qancha miqdorda xarid qilinishini aniqlash hamda xaridor talabiga mos sifatli yetkazib beruvchini tanlashdir.

Yetkazib beruvchini tanlash va shartnoma tuzish. Narx, sifat, yetkazib berish muddati va kafolat mezonlariga asoslanib eng maqbul yetkazib beruvchini tanlash, transport va saqlashni boshqarish, mahsulotni xavfsiz, tezkor va iqtisodiy jihatdan qulay yo‘l bilan yetkazish va ombor zaxiralarini nazorat qilish va yetishmovchiliklarning oldini olish kabi xususiyatlar kiradi.

Buyurtmalarni bajarish va nazorat. Xaridor buyurtmasini to‘liq bajarish, jo‘natish, kuzatish va yetkazish, yetkazib berish jarayonida sifat va vaqt nazoratini amalga oshirish jarayoni hisoblanadi.

Xizmat ko‘rsatish va fikr-mulohazani o‘rganish. Yetkazib berishdan keyingi xizmatlar (kafolat, qayta topshirish, texnik yordam) va xaridor qoniqishini o‘lchash va tahlil qilish kabilar kiradi.

6.4-jadval

Logistikada xaridor ehtiyojlarini qondirishning asosiy tamoyillari

Tamoyil	Mazmuni
5 to‘g‘ri (5R) tamoyili	To‘g‘ri mahsulot → To‘g‘ri miqdorda → To‘g‘ri joyda → To‘g‘ri vaqtda → To‘g‘ri xaridorga yetkazish
Moslashuvchanlik	Bozor o‘zgarishlariga tez javob berish, zaxiralarni muvozanatli boshqarish
Shaffoflik	Xarid va yetkazib berish jarayonlarining ochiqligi
Innovatsion yondashuv	Raqamli logistika tizimlari, avtomatlashtirilgan xarid jarayonlari
Samaradorlik	Xarajatlarni kamaytirish orqali xaridor uchun eng yaxshi narxni ta’minlash

Logistikada xaridlarni boshqarish bu nafaqat tovar harakatini, balki xaridor ehtiyojlarini mukammal darajada qondirishni boshqarish tizimidir. Samarali logistika orqali korxona xaridor kutgan sifat, muddat va narx nisbatini ta’minlaydi. Natijada mijoz ishonchi ortadi, bu esa bozorda korxonaning barqaror rivojlanishiga olib keladi.

6.4. Yetkazib berishni mijozlar ehtiyojlariga moslashtirish.

Logistika tizimida yetkazib berish jarayonini mijozlar ehtiyojlariga moslashtirish mahsulot yoki xizmatni xaridor kutgan sifat, miqdor, muddat va qulaylik darajasida ta’minlash demakdir. Bunday yondashuv mijoz qoniqishini oshiradi, raqobatbardoshlikni kuchaytiradi va sodiq xaridorlar bazasini yaratadi.

Moslashtirilgan yetkazib berish — bu har bir mijozning individual talab va kutilmalarini inobatga olgan holda logistika xizmatlarini

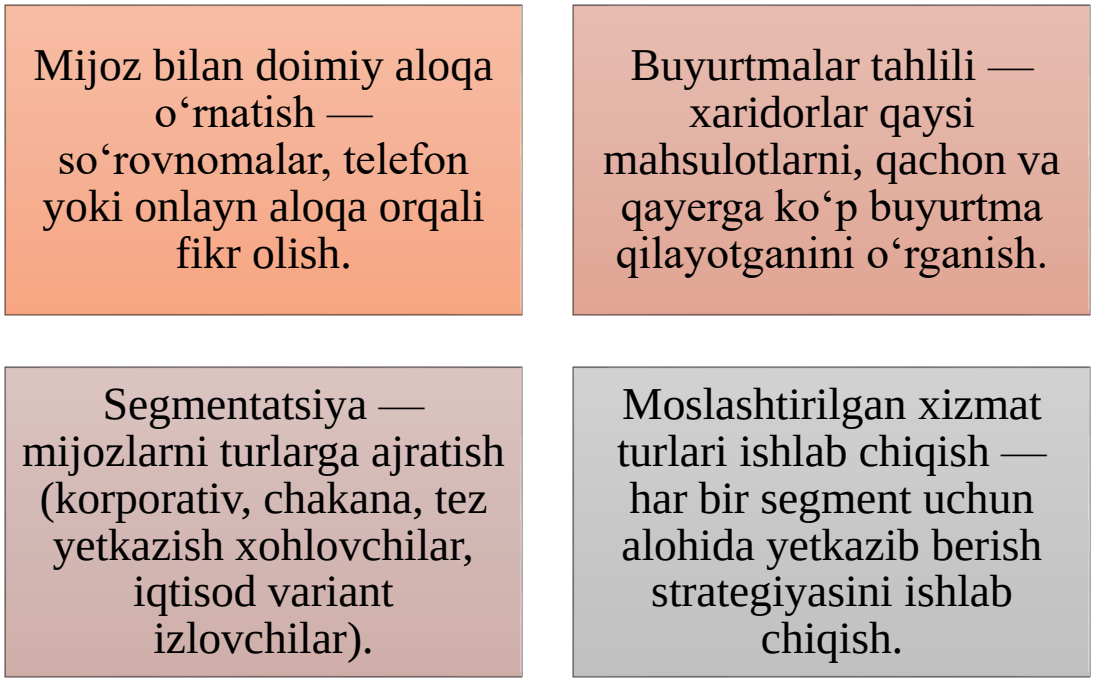
shakllantirishdir. Ya’ni, “barchaga bir xil xizmat” o‘rniga “har bir mijoz uchun mos xizmat” tamoyili qo‘llaniladi[14].

6.5-jadval

Mijoz ehtiyojlariga moslashtirishning asosiy yo‘nalishlari

Yo‘nalish	Mazmuni	Amaliy misollar
Yetkazib berish tezligi	Mijozga kerakli vaqtda yetkazib berish	“24 soat ichida yetkazib berish”, “Express Delivery” xizmatlari
Yetkazib berishning mos vaqti	Xaridor tanlagan kun va soatda yetkazib berish	Internet do‘konlarda vaqtni tanlash imkoniyati
Mos qadoqlash va tayyorlash	Mahsulotni mijoz talabiga mos holda o‘rash yoki to‘plam shaklida tayyorlash	Sovg‘a qadoqlari, maxsus o‘rash dizayni
Yetkazib berish joyini moslash	Mijoz uchun qulay manzilga yetkazish	Ofisga, uyga, filialga yoki terminalga yetkazib berish
Buyurtma hajmiga moslash	Har xil miqdordagi buyurtmalarni qabul qilish	Yirik va kichik ulgurji xaridlar uchun alohida tizim
Xizmat sifati	Mijoz bilan aloqa, muomala madaniyati, tezkor javob berish	Kuryer xizmati odobi, mijoz bilan aloqa markazi
Qo‘shimcha xizmatlar	Yetkazib berishdan keyingi yordam, qayta topshirish, o‘rnatish va sozlash	“Free installation”, “Return policy” xizmatlari

[14] Стрижанов И.А. Возможности адаптации предприятия к колебаниям спроса на продукцию // ЭКОНОМИНФО. 2007. №8. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-adaptatsii-predpriyatiya-k-kolebaniyam-sprosa-na-produktsiyu



6.2-rasm. Mijoz ehtiyojlarini aniqlash jarayoni

6.6-jadval

Yetkazib berishni moslashtirishda qo‘llaniladigan usullar va afzalliklari

Usul	Tavsif	Afzalliklar	Izoh
Just-in-time (JIT)	Tovarlar aynan kerakli vaqtda yetkazib beriladi, zaxira saqlanmaydi.	**Mijoz qoniqishining oshishi**	Xaridor o‘zini qadrlangan va qulay xizmat olgan deb his qiladi.
Flexible delivery system (moslashuvchan tizim)	Mijoz buyurtmasiga qarab transport yo‘nalishi, vaqt va hajm o‘zgaradi.	**Sodiqlik va takroriy xaridlar**	Mamnun mijoz yana buyurtma beradi.
CRM (Customer Relationship Management)	Mijoz ma’lumotlari asosida shaxsiylashtirilgan xizmat ko‘rsatish.	**Raqobat ustunligi**	Moslashtirilgan xizmatlar raqobatchilarga nisbatan afzallik yaratadi.

E-logistics	Elektron buyurtma va yetkazib berishni kuzatish tizimlari orqali tezkor aloqa.	**Brend obro‘sining oshishi**	Yuqori darajadagi xizmat korxona imijini mustahkamlaydi.
Reverse logistics (teskari logistika)	Qayta topshirish, servis va chiqindilarni qayta ishlash tizimi.	**Resurslardan samarali foydalanish**	Aniqlangan talab asosida xarid va transport xarajatlari kamayadi.

Mijoz ehtiyojlariga moslashtirilgan yetkazib berish logistika tizimining strategik ustunligidir. U nafaqat tezlik va sifatni ta’minlaydi, balki xaridor bilan uzoq muddatli ishonchli aloqani ham yaratadi. Zamonaviy sharoitda kompaniyalar uchun “kim tezroq yoki arzonroq yetkazadi” emas, balki “kim mijoz ehtiyojini yaxshiroq tushunadi va moslashtiradi” — degan tamoyil raqobatning asosiy mezoniga aylanmoqda.

Qisqacha xulosalar

Yetkazib beruvchini tanlash va baholash jarayoni har qanday korxona, tashkilot yoki davlat xaridlari tizimi uchun strategik ahamiyatga ega bo‘lgan boshqaruv funksiyasidir. Bu jarayon nafaqat mahsulot yoki xizmatni xarid qilish, balki butun ta’minot zanjirining samaradorligini, iqtisodiy barqarorlikni va mijozlar ehtiyojlarini qondirish darajasini belgilaydi.

Yetkazib beruvchini tanlashda asosiy maqsad – sifatli, ishonchli, iqtisodiy jihatdan foydali va o‘z majburiyatlarini o‘z vaqtida bajaradigan hamkorni aniqlashdan iborat. Shuning uchun tanlovda sifat, narx, yetkazib berish muddati, moliyaviy holat, tajriba, texnik imkoniyatlar, ekologik va ijtimoiy mas’uliyat kabi mezonlar kompleks baholanadi.

Baholash tizimi esa tanlangan yetkazib beruvchining faoliyatini doimiy ravishda tahlil qilib borish, ularning samaradorligini o‘lchash va kelgusida hamkorlik strategiyasini takomillashtirish imkonini beradi.

Doimiy baholash natijasida ishonchli yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlik o‘rnatiladi, past sifatli yoki kechikuvchi yetkazib beruvchilar esa tizimdan chiqariladi.

Shuningdek, yetkazib beruvchini to‘g‘ri tanlash — bu xarajatlarni kamaytirish, risklarni oldindan boshqarish va ta’minot zanjirining uzluksizligini ta’minlash vositasidir. Baholash jarayonida ochiqlik, shaffoflik va adolat tamoyillariga rioya etish korxona obro‘sini mustahkamlaydi hamda raqobatbardoshligini oshiradi.

Xulosa qilib aytganda, yetkazib beruvchini tanlash va baholash – bu faqat xarid jarayoni emas, balki strategik boshqaruv qarori bo‘lib, u korxonaning umumiy samaradorligi, moliyaviy natijalari va mijozlar qoniqishiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Shu bois, zamonaviy sharoitda korxonalar bu jarayonga tizimli, ilmiy asoslangan va uzoq muddatli manfaatlarga yo‘naltirilgan yondashuvni qo‘llashlari lozim.

Tayanch so‘z va iboralar. Yetkazib beruvchilarni tanlash mezonlar. Yetkazib beruvchini tanlash xaritasi. Xaridorlar ehtiyojlari va ularni qondirish. Xaridorlar ehtiyojlariga javob berish. Yetkazib berishni mijozlar ehtiyojlariga moslashtirish. Sifatni boshqarish tizimi. Sifatni nazorat qilish jarayonlari. Sifat nazorati hujjatlari. B2B formatida yetkazib berishlarni amalga oshirish tartibi. Yetkazib beruvchilar faoliyatini baholash.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Yetkazib beruvchilarni tanlashda asosiy mezonlar nimalardan iborat va ularning har biri nega muhim hisoblanadi?
2. Mahsulot sifati va narxi mezonlari o‘rtasidagi muvozanatni qanday ta’minlash mumkin?
3. Yetkazib beruvchini tanlash xaritasi deganda nimani tushunasiz? Uning asosiy bosqichlarini izohlab bering.
4. Bozor monitoringi va dastlabki saralash bosqichlari yetkazib beruvchi tanlashda qanday rol o‘ynaydi?
5. Xaridor ehtiyoji deganda nimani tushunasiz? U qanday turlarga bo‘linadi va qanday omillar ta’sir ko‘rsatadi?
6. Logistika jarayonida xaridor ehtiyojlarini aniqlash va ularni qondirish qanday bosqichlarda amalga oshiriladi?

7. Xaridor ehtiyojlariga javob berishda korxona qanday strategik va amaliy choralarni ko‘rishi lozim?

8. Yetkazib berishni mijoz ehtiyojlariga moslashtirish deganda nimani tushunasiz? Buning korxona uchun qanday afzalliklari bor?

9. Moslashtirilgan yetkazib berish tizimini yaratishda qaysi zamonaviy logistik usullar (JIT, CRM, e-logistics va boshqalar) samarali hisoblanadi?

10. Sizningcha, yetkazib beruvchilarni tanlash va mijoz ehtiyojlarini qondirish o‘rtasida qanday o‘zaro bog‘liqlik mavjud? Bu bog‘liqlik korxona muvaffaqiyatiga qanday ta’sir qiladi?

7-MAVZU. YETKAZIB BERUVCHILARNI BOSHQARISH VA RIVOJLANTIRISH.

REJA:

7.1. Yetkazib beruvchilarni aniqlash, tanlash va baholash.

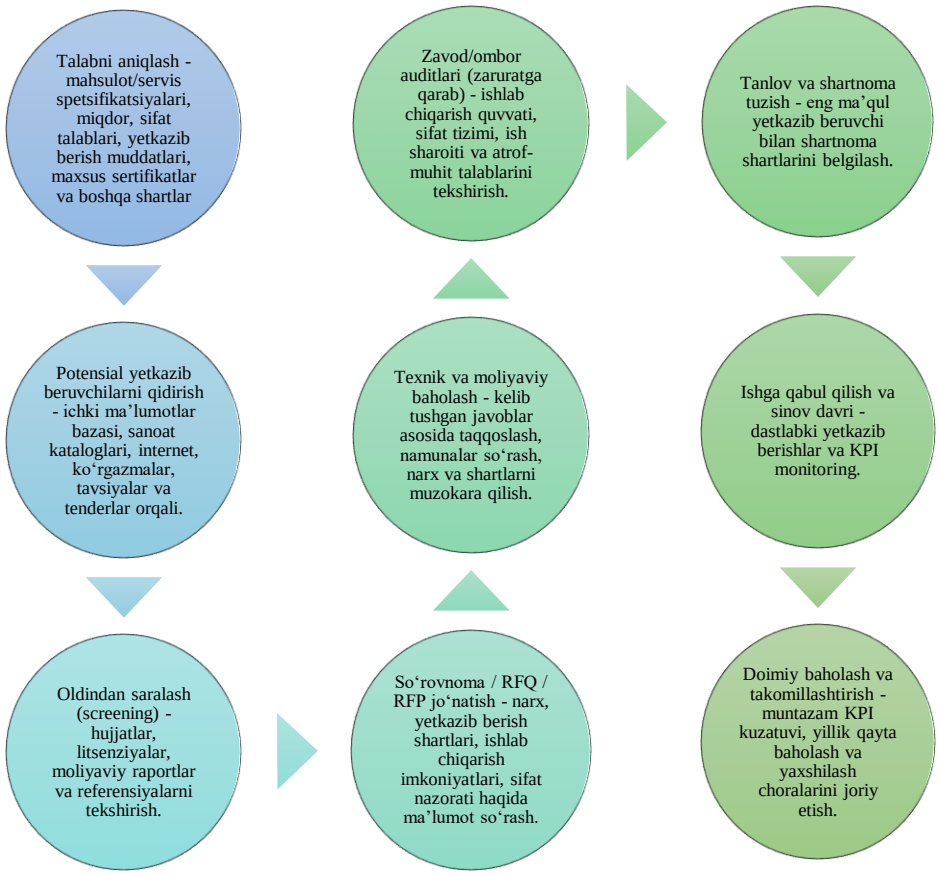
7.2. Yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalarni rivojlantirish.

7.3. Strategik manbalar va xaridlar bo‘yicha trening.

7.4. B2B tizimida xaridlar.

7.1. Yetkazib beruvchilarni aniqlash, tanlash va baholash

Yetkazib beruvchilarni aniqlash, tanlash va baholash jarayonining maqsadi — kompaniya ehtiyojlari uchun mos yetkazib beruvchilarni aniqlash, ular orasidan eng maqbullarini tanlash va doimiy baholash orqali ta’minot sifatini, yetkazib berish barqarorligini va umumiy xarajat samaradorligini oshirish hisoblanadi.



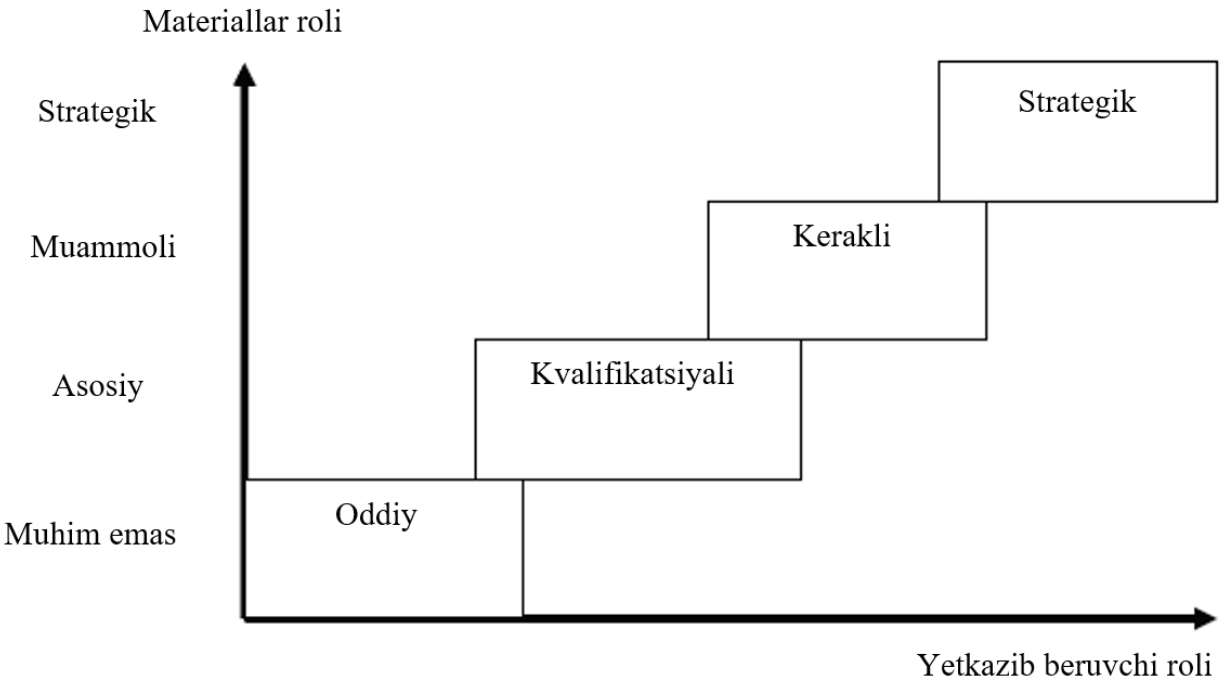
7.1-rasm. Yetkazib beruvchilarni aniqlash, tanlash va baholash jarayonining umumiy bosqichlari

Bozorning dastlabki bosqichlarida yetkazib beruvchilardan faqat bitta narsa talab qilingan: kerakli mahsulotning doimiy mavjudligi. Keyinchalik minimal narxlar talab etila boshlashdir. Keyin sifatli va qo‘shimcha xizmatga ehtiyoj paydo bo‘ldi. Nisbatan yaqinda ko‘plab bozorlar, xususan, ishlab chiqarish mahsulotlar bozori, yetkazib beruvchilar bilan hamkorlikda raqobatdosh ustunliklarni yaratishni talab qiladigan rivojlanish bosqichiga kirdi. Hamkorlikning eng yuqori shakli uch-to‘rtta kompaniyaning ta’minot zanjiri yagona logistika tizimini - vertikal integratsiyani tashkil etadigan hamkorlik hisoblanadi.

Hamkorlikning bunday turi qiymat zanjiridagi barcha korxonalarning raqobatbardoshligini oshiradi. Masalan, mahalliy ishlab chiqaruvchilarning importchilarga nisbatan yagona ustunligi shundaki, ular arzonroq narxda sotiladigan mahsulotlarni importchilarga qaraganda tezroq ishlab chiqarish va sotilmaganini ishlab chiqarishni to‘xtatishdir. Bunday hamkorlik zaxiralarni qisqartirish va yangi mahsulotlarni yetkazib berish muddatini qisqartirish, mijozlar buyurtmalarini bajarish vaqtlarini samarali qisqartirish va hokazolar uchun sotish va ishlab chiqarish rejalari haqida ma’lumot almashishi mumkin.

Boshlash uchun sotib olingan materiallar assortimentini tahlil qilinadi va ularni quyidagi toifalarga ajratish mumkin:

- ishlab chiqarish/sotish uchun muhim bo‘lmagan - analoglar bilan osongina almashtirilishi mumkin bo‘lgan va ularning yo‘qligi ishlab chiqarishni to‘xtatishga yoki mijozlarni yo‘qotishga olib kelmaydigan materiallar;
- ishlab chiqarish/sotish uchun asosiy materiallar. Bularga, jumladan, uskunalar uchun sarflanadigan materiallar kiradi;
- muammoli materiallar - sotib olish, tashish, saqlash va qayta ishlash qiyin bo‘lgan muhim toifadagi materiallar (masalan, kam, tez buziladigan, xavfli, tashish va saqlash uchun maxsus shartlarni talab qiladigan va boshqalar);
- strategik materiallar - bu hozirgi va kelajakda asosiy bo‘lgan va hozirda ishlab chiqilayotgan asosiy mahsulot ishlab chiqariladigan eng muhim, yuqori daromadli materiallar.



7.2-rasm. Yetkazib beruvchi rolining materiallar roliga bog‘liqligi[15]

Oddiy yetkazib beruvchi. Yetkazib berish chastotasi har xil bo‘lganda: bir martalik, muntazam va davriy holatlarda kuzatiladi. Ular buyurtmani qayta ishlash va qabul qilish jarayonlarining taxminan 40% ni tashkil etdi. Shunday qilib, yetkazib beruvchiga quyidagi talablar qabul qilindi:

- foydalanish qulayligi: yetkazib berishning minimal muddati (buyurtma berishdan to tovar yetib borishigacha), kelishilgan jadval bo‘yicha yetkazib beruvchi tomonidan majburiy yetkazib berish, qulay qadoqlash, oyiga bir nechta etkazib berish uchun bitta hisob-faktura va hujjatlar to‘plami va boshqalar;
- standart sifat va arzon narxlar;
- shartnoma majburiyatlari bo‘yicha tegishli hamkorlik.

Har bir mahsulot uchun yetkazib beruvchilarning optimal soni ikkitadan iborat bo‘lib, ular o‘rtasida xaridlar hajmi 50:50 nisbatda taqsimlanadi. Xavfsiz tomonda bo‘lish uchun xarid menejeri vaqti-vaqti bilan bozorni kuzatib boradi va agar mahsulot "to‘xtatilishi" kerak bo‘lsa, ikkita qo‘shimcha zaxira yetkazib beruvchiga ega bo‘ladi.

[15] Дегтярева Наталья Михайловна, Яковлев Руслан Методические подходы к выбору и оценке поставщиков предприятия // Вестник ВУиТ. 2015. №1 (33). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-vyboru-i-otsenke-postavschikov-predpriyatiya

Malakali yetkazib beruvchi. Birlamchi materiallar eng qimmat komponent hisoblanadi. Yetkazib berish chastotasi, aksariyat hollarda, muntazam holatda bo‘ladi. Materiallarni yoki sifatsiz komponentlarni yetkazib berishdagi har qanday kechikish ishlab chiqarishni to‘xtatishga olib kelishi mumkin. Kompensatsiya qilish uchun juda katta xavfsizlik zaxiralarini saqlash kerak, bu esa xarajatlarni sezilarli darajada oshiradi. Yashirin nuqsonlari bo‘lgan materiallar, ishlab chiqarishda bir marta, tayyor mahsulotdagi nuqsonlarga va mijozlarning shikoyatlariga olib keladi. Shunday qilib, asosiy materiallarni yetkazib beruvchilar uchun quyidagi talablar qabul qilindi:

Ishonchli ta’minot: kelishilgan muddatlarga qat’iy rioya qilish, to‘g‘ri tanlash, yetkazib beruvchining omborida materiallarni bron qilish, yetkazib beruvchi tomonidan yetkazib berish kabilardir.

Barqaror mahsulot sifati, bundan tashqari, yetkazib beruvchi ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini tekshirish funksiyalarini o‘z zimmasiga oladi va sifat nazoratini kafolatlaydi.

Shu bilan birga, bitta mahsulot turi bo‘yicha yetkazib beruvchilar soni ham ikkita (ba’zi hollarda uchta) bo‘lishi aniqlanadi, ular o‘rtasida xaridlar hajmi 70:30 nisbatda taqsimlanadi - ya’ni bitta asosiy yetkazib beruvchi va bitta zaxira. Bozor monitoringi doimiy bo‘lishi kerak, lekin asosiy e’tibor tanlangan yetkazib beruvchilar bilan hamkorlikni rivojlantirishga qaratilgan. Shuning uchun yetkazib beruvchilarni tanlashda ularni diqqat bilan baholash juda muhimdir. Yetkazib beruvchilarni almashtirish kompaniya uchun juda qimmatga tushishi mumkin.

Ishonchli yetkazib beruvchi. Ko‘p muammoli materiallar mavjud emas, lekin ular bilan bog‘liq xavf va xarajatlar juda yuqori edi. Ular orasida bozordagi davriy tanqislik tufayli xarid qilinishi kerak bo‘lgan, yetkazib berish muddati va uzoq saqlash muddati talab qilinadigan buyumlar kiradi. Muammoli materiallar xarajatlarning 24 foizini va ishlab chiqarishning to‘xtab qolishining 18 foizini tashkil etadi.

Strategik yetkazib beruvchi. Strategik materiallar - bu hozirgi va kelajakdagi asosiy, yuqori daromadli mahsulotlarning qiymatini yaratishga sezilarli hissa qo‘shadigan materiallar; ular umumiy

xarajatlarning ma’lum bir ulushiga va foyda olishda yuqori hissaga ega. Ushbu materiallar butun mahsulot assortimentining taxminan 12% ni tashkil qiladi. Ushbu materiallar bilan bog‘liq barcha muammoli vaziyatlarni, shuningdek, yangi mahsulotni ishlab chiqish rejalari va xarid dasturlarini chuqur tahlil qilgandan so‘ng, strategik yetkazib beruvchiga qo‘yiladigan quyidagi talablar aniqlandi:

- tizim integratsiyasiga tayyorlik va korxonada mavjud texnologiyaga asoslangan muvofiqlashtirilgan biznes siyosati;
- bizning sub-yetkazib beruvchilarimiz bilan yaxshi hamkorlik tufayli o‘z ishlab chiqarishimizni optimal tashkil etish;
- ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari uchun yetarli mablag‘ning mavjudligi, innovatsiyalarga yo‘naltirilganligi;
- bozor xavflari uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga olishga tayyorlik.

Ta’minot bozorini tahlil qilgandan so‘ng, deyarli hech bir yetkazib beruvchi ushbu talablarga javob bermasligi ma’lum bo‘ldi. Keyingi rivojlanish va hamkorlik uchun ushbu profilga eng yaqin bo‘lgan bitta yetkazib beruvchini tanlash to‘g‘risida qaror qabul qilindi. Xarid qilingan mahsulot hajmining 70 foizi ushbu yetkazib beruvchiga o‘tkaziladi, 30 foizi esa malakali yetkazib beruvchida qoladi. Keyinchalik, butun hajm ushbu yetkazib beruvchiga o‘tkaziladi, ammo kompaniya yuqori darajadagi ishonchlilik va hamkorlikka to‘liq ishonch hosil qilgan taqdirdagina.

Inqiroz paytida siz xarid strategiyangiz qanchalik to‘g‘ri belgilanganligini va oldingi davrda yetkazib beruvchini tanlash qanchalik ehtiyotkorlik bilan amalga oshirilganligini ko‘rishingiz mumkin. Mavjud muammoli va strategik materiallar yetkazib beruvchilaringizning ishlashi sizning yetkazib beruvchilarni tanlash va boshqarish jarayoni sifatini ochib beradi. Va hozir, ayniqsa, biznes tizimingizni o‘zgartirish uchun qattiq va sinchkovlik bilan ishlash vaqti. Oldingi usullar o‘sishga qaratilgan edi. Endi vaziyat tubdan o‘zgardi, bu munosabatlarning yangi, sifatli, tejamkor shakllarini, turli jarayonlar va texnologiyalarni talab qiladi.

7.2. Yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalarni rivojlantirish

Yetkazib beruvchilar bilan samarali va uzoq muddatli hamkorlik korxonaning raqobatbardoshligini, barqaror ta’minot zanjirini va mahsulot sifatini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Quyida yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalarni rivojlantirish bo‘yicha asosiy yo‘nalishlar keltirilgan.

Korxona faoliyatining muvaffaqiyati ko‘p jihatdan uning ta’minot tizimiga, ya’ni yetkazib beruvchilar bilan o‘rnatilgan aloqalarning mustahkamligiga bog‘liqdir. Zamonaviy iqtisodiyotda barqaror ta’minot zanjiri korxonaning raqobatbardoshligini, ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini va mahsulot sifatining yuqori darajada bo‘lishini ta’minlaydi. Shu sababli yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalarni rivojlantirish strategik ahamiyat kasb etadi.

1. O‘zaro ishonch va ochiq muloqot. Yetkazib beruvchilar bilan aloqalarda ishonchli, halol va ochiq muloqotni yo‘lga qo‘yish zarur. Har ikki tomon o‘z majburiyatlarini to‘liq va o‘z vaqtida bajarishi, kelishuvlar bo‘yicha shaffof axborot almashishi kerak. O‘zaro ishonch mavjud bo‘lgan hamkorlikda muammolar tezroq hal qilinadi, nizolar kamayadi va uzoq muddatli barqaror munosabatlar shakllanadi.

2. Uzoq muddatli hamkorlik strategiyasi. Korxonalar yetkazib beruvchilarni faqat eng past narxni taklif etuvchi tomon sifatida emas, balki strategik hamkor sifatida ko‘rishlari lozim. Uzoq muddatli shartnomalar tuzish, rejalashtirilgan buyurtmalar berish va kelajakdagi hamkorlik istiqbollarini muhokama qilish orqali aloqalarni yanada mustahkamlash mumkin. Bunday yondashuv o‘zaro ishonchni oshiradi va har ikki tomonning barqaror rivojlanishini ta’minlaydi.

3. Yetkazib beruvchilarni rivojlantirish. Yetkazib beruvchilar bilan hamkorlikda ularning salohiyatini oshirish korxonaning o‘z manfaatlariga ham xizmat qiladi. Bu yo‘nalishda: sifatni nazorat qilish bo‘yicha treninglar o‘tkazish, ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashtirish bo‘yicha maslahatlar berish, texnologik yangiliklarni joriy etishda yordam ko‘rsatish kabi chora-tadbirlar amalga oshiriladi.

Natijada, yetkazib beruvchi ham, buyurtmachi ham o‘zaro manfaatli natijalarga erishadi.

4. Rag‘batlantirish tizimi. Sifatli, o‘z vaqtida va ishonchli yetkazib beruvchilarni rag‘batlantirish tizimini yo‘lga qo‘yish muhim. Bu turli ko‘rinishlarda bo‘lishi mumkin:

- “Eng ishonchli yetkazib beruvchi” mukofoti;
- imtiyozli shartnomalar tuzish;
- yangi loyihalarda ishtirok etish imkoniyatini berish.

Bunday tizim sog‘lom raqobatni shakllantiradi va yetkazib beruvchilarning xizmat sifatini doimiy ravishda oshirishga undaydi.

5. Ta’minot zanjirida barqarorlikni ta’minlash. Korxona birgina yetkazib beruvchiga to‘liq bog‘lanib qolmasligi kerak. Shu sababli alternativ manbalarni shakllantirish, zaxira yetkazib beruvchilar bilan kelishuvlar tuzish, transport va logistika zanjirini diversifikatsiya qilish zarur. Bu har qanday favqulodda vaziyatda ishlab chiqarishning to‘xtab qolmasligini ta’minlaydi.

6. Texnologik integratsiya. Zamonaviy axborot texnologiyalari yetkazib beruvchilar bilan o‘zaro hamkorlikni samarali tashkil etishda muhim rol o‘ynaydi. ERP, CRM yoki SCM tizimlarini qo‘llash orqali buyurtmalar, to‘lovlar, yetkazib berish muddatlari va sifat nazorati jarayonlari avtomatlashtiriladi. Bu esa inson omilidan kelib chiqadigan xatoliklarni kamaytiradi va vaqt tejalishiga olib keladi.

7. O‘zaro manfaatdorlik tamoyili. Yetkazib beruvchilar bilan hamkorlik “win-win” tamoyiliga asoslanishi kerak. Ya’ni, har ikki tomon ham o‘z manfaatini ko‘radi: buyurtmachi sifatli va arzon mahsulotga ega bo‘ladi, yetkazib beruvchi esa barqaror bozorni va doimiy buyurtmalarni qo‘lga kiritadi. Narxni pasaytirish evaziga sifatni qurbon qilish emas, balki hamkorlik orqali xarajatlarni optimallashtirish maqsadga muvofiqdir.

8. Baholash va monitoring. Yetkazib beruvchilar faoliyatini muntazam baholab borish ularning samaradorligini oshirishga yordam beradi. Baholash mezonlariga quyidagilar kiradi: mahsulot sifati va yetkazib berish aniqligi, narxning barqarorligi, innovatsion yondashuv va moslashuvchanlik, shartnoma majburiyatlariga rioya etish

darajasi.Baholash natijalariga ko‘ra, korxona eng ishonchli hamkorlar bilan ishlashni davom ettiradi yoki yangi variantlarni ko‘rib chiqadi.

Yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalarni rivojlantirish korxona uchun strategik ustuvor yo‘nalishlardan biridir. Bu nafaqat ta’minot zanjirining uzluksizligini ta’minlaydi, balki mahsulot sifati, ishlab chiqarish samaradorligi va mijozlar qoniqishini ham oshiradi. Ishonch, o‘zaro manfaatdorlik, texnologik integratsiya va uzoq muddatli hamkorlik tamoyillariga asoslangan munosabatlar bugungi raqobatli bozorda muvaffaqiyatning kafolati bo‘lib xizmat qiladi.

Bugungi kunda global savdo biz duch kelayotgan kabi kelajakdagi inqirozlardan omon qolishini ta’minlash uchun kompaniyalar o‘zlarining ta’minot zanjiri modellarini boshidanoq qayta ko‘rib chiqishlari kerakligi aniq. Raqamli transformatsiya bu jarayonda markaziy rol o‘ynaydi. Bu kompaniyalarga jarayonlarni avtomatlashtirish, samaradorlikni oshirish va yetkazib beruvchilar bilan chuqurroq va shaffofroq munosabatlardan yangi qiymat olish imkonini beradi. Ammo hech qanday raqamli texnologiya ishonch, oshkoralik va uzoq muddatli qiymat yaratish bo‘yicha umumiy tasavvurga asoslangan kuchli shaxslararo munosabatlarga asoslanmaguncha yetarli bo‘lmaydi.

Yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalar uchun to‘rt qadam

Hozirgi ta’minot zanjiri inqirozining ko‘plab sabablari bor, lekin ko‘pincha e’tibordan chetda qoladigan biri bu xaridlar jarayonida etkazib beruvchilarning doimiy cheklanishidir. Har doim etkazib beruvchilar bilan munosabatlarni o‘z ta’minot zanjirida birinchi o‘ringa qo‘ygan xaridorlarning ko‘plab yaxshi misollari mavjud bo‘lsa-da, ular ko‘pincha bosimga duchor bo‘lishadi va ikkinchi o‘ringa tushib qolishadi[16]. Kompaniyalar alohida yetkazib beruvchilar bilan munosabatlarini mustahkamlash orqali mustahkam ta’minot zanjirlarini yaratishda

[16] Андреева Татьяна Анатольевна, Яшина Марина Николаевна, Андреев Алексей Витальевич Развитие поставщиков в системе менеджмента качества предприятия // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2018. №5 (74). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-postavschikov-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya

sezilarli yutuqlarga erishishlari mumkin. Quyidagi to‘rtta qadam ularga buni amalga oshirishga yordam beradi.

1. Kerakli maqsad va talablarni belgilash. Potensial yetkazib beruvchilardan sizga nima kerak? Qanday maqsadlarga erishmoqchisiz? O‘zaro munosabatlaringiz muvaffaqiyatini qanday baholaysiz? Ko‘pincha yetkazib beruvchi talablari deb ataladigan ushbu savollarga munosabatlarning boshida javob berish juda muhimdir. Ushbu ma’lumotlar sizning ichki va tashqi yetkazib beruvchilaringiz uchun ochiq bo‘lishi kerak, chunki u potensial yetkazib beruvchilarga o‘zlarini baholash va ularning tashkilotingiz uchun mosligini aniqlash imkonini beradi. Aniq, aniq belgilangan yetkazib beruvchi talablari nafaqat yaxshi munosabatlarga birinchi qadam, balki vaqt o‘tishi bilan shaffof aloqa va muvofiqlik uchun barni o‘rnatadi.

2. To‘g‘ri yetkazib beruvchilarni tanlash. Bu aniq, to‘g‘rimi? Bu shunday bo‘lishi kerak, lekin kompaniyalar ko‘pincha o‘z yetkazib beruvchilarini faqat xarajatlarga qarab tanlaydilar. Biroq, munosabatlarga uzoq muddatli ta’sir ko‘rsatadigan ko‘plab boshqa omillar mavjud. Bularga sifat, mukofotlar yoki taniqli sanoat mukofotlari, tavsiyalar va reytinglar kiradi. Bu, shuningdek, muammolarni bartaraf etish uchun tegishli tekshiruv, qonuniy tartiblarni tekshirish va yetkazib beruvchining obro‘sini o‘z ichiga oladi.

Tender va kotirovka so‘rovlaridan foydalanishni o‘ylab ko‘rish lozim. Bu sizning kompaniyangiz maqsadlariga va bir-biriga mos kelishiga ishonch hosil qilish uchun potensial yetkazib beruvchilarni sinchkovlik bilan tekshirish imkoniyatidir. Shuning uchun yetkazib beruvchilarning kuchli va zaif tomonlarini tahlil qiling, tashqi muhitga jiddiy e’tibor berish va yetkazib beruvchi bilan munosabatlarga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan har qanday omillarni ko‘rib chiqish kerak.

3. Muzokaralar, muzokaralar, va yana muzokaralar! O‘zingiz yoqtirgan yetkazib beruvchilarni aniqlaganingizdan so‘ng, samarali hamkorlik shartlarini muhokama qilish vaqti keldi. Mas’uliyat, taxminlar, narxlash yoki shartnoma shartlari bo‘ladimi, hamma narsa qamrab olinishi kerak. Har ikki tomon kelishuvdan foyda olishini va munosabatlar uzoq muddatli foyda olishini ta’minlash uchun vaqt

ajrating. Talablaringizni diqqat bilan aniqlaganingizdan so‘ng, etkazib beruvchilarni jalb qilish vaqti keldi.

Bu jarayonda yetkazib beruvchining ham, sizning kompaniyangizning ham barcha manfaatdor tomonlari hozir bo‘lishi kerak. Misol uchun, agar kompaniyangizning shartnomalari uchun yuqori rahbariyat yoki ma’lum bir bo‘lim mas’ul bo‘lsa, ta’minot zanjiridan qanday qilib eng yaxshi foydalanish bo‘yicha qo‘shimcha tushuncha va g‘oyalarni olish uchun ularni muhokamaga jalb qilishingiz kerak.

4. Joriy ish faoliyatini baholash. Yaxshi munosabatlar birinchi uchrashuvdan keyin ham tugamaydi. Bu etkazib beruvchilar bilan yaxshi munosabatlarga ham tegishli. Nazariy jihatdan, agar siz etkazib beruvchilarni tanlash, muzokaralar olib borish va ular bilan o‘zaro manfaatli munosabatda bo‘lish talablarini ishlab chiqqan bo‘lsangiz, munosabatlaringiz uzoq davom etishi kerak. Ularni doimiy ravishda baholab, ular shunday qolishlariga ishonch hosil qilishingiz mumkin.

Ular sizning maqsad va talablaringizga javob beradimi? Ishbilarmonlik munosabatlarida ikkala tomon ham qiymatni ko‘radimi? Yoki yetkazib beruvchingiz o‘z va’dalarini bajarmayotganini aniqladingizmi? Ta’minotchi bilan munosabatlaringizni qayta ko‘rib chiqishga arziydi, ammo bu faqat ma’lum bir vaqt oralig‘ida hisoblangan tuzilgan va izchil KPI orqali amalga oshirilishi mumkin.

7.3. Strategik manbalar va xaridlar bo‘yicha trening

Bugungi global raqobat sharoitida korxonaning muvaffaqiyati nafaqat ishlab chiqarish samaradorligiga, balki xarid va ta’minot tizimining strategik boshqaruviga ham bog‘liq. Xarid jarayonlari endilikda oddiy operatsion funksiyadan chiqib, korxonaning raqobat ustunligini ta’minlovchi strategik vositaga aylanmoqda. Shu sababli “Strategik manbalar va xaridlar” bo‘yicha trening tashkil etish korxona xodimlari uchun katta amaliy ahamiyatga ega.

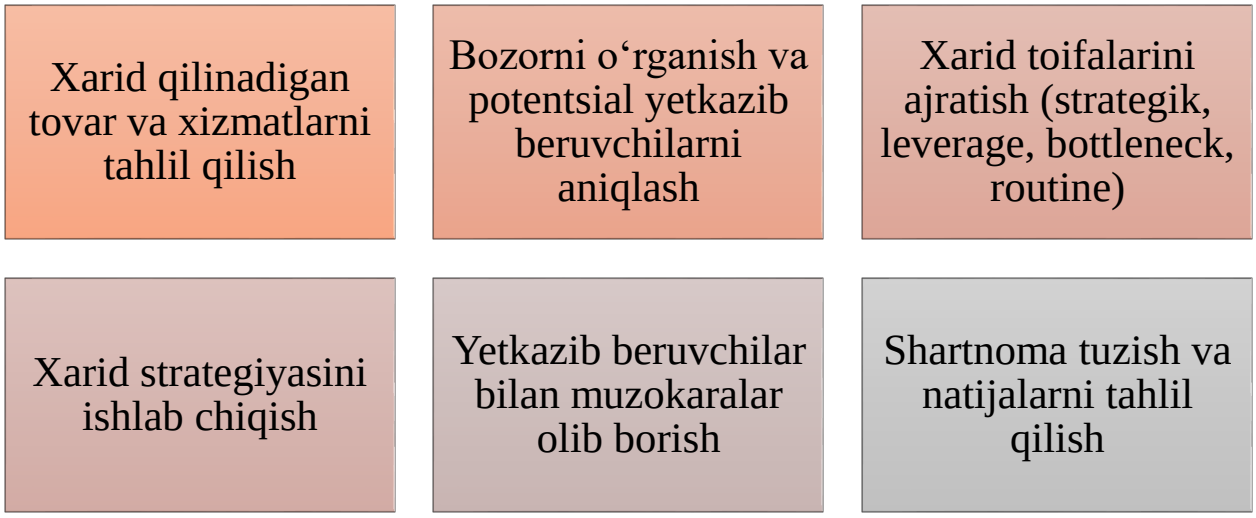
Treningning asosiy maqsadi – ishtirokchilarga strategik xaridlarni tashkil etish, manbalarni tahlil qilish, yetkazib beruvchilar bilan samarali

hamkorlik o‘rnatish va xarajatlarni optimallashtirish bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarni berishdir. Trening yakunida ishtirokchilar xarid siyosatini korxonaning umumiy strategiyasi bilan uyg‘unlashtirishni o‘rganadilar.

Strategik xarid – bu korxona faoliyatining uzoq muddatli maqsadlariga xizmat qiluvchi, rejalashtirilgan va tizimli xarid jarayonidir. U oddiy xaridlardan farqli ravishda nafaqat tovar va xizmatlarni sotib olishni, balki ta’minot zanjirini boshqarish, risklarni kamaytirish va xarajatlarni optimallashtirishni ham o‘z ichiga oladi. Strategik xaridning asosiy jihatlari:

- xarid faoliyatini korxonaning biznes strategiyasi bilan uyg‘unlashtirish;
- yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlik o‘rnatish;
- xaridlarni segmentatsiya asosida rejalashtirish;
- bozor tahliliga asoslangan qarorlar qabul qilish.

Strategik manba — bu korxonaning resurslarga bo‘lgan ehtiyojini eng qulay, ishonchli va samarali manbalar orqali qondirish jarayonidir. U quyidagi bosqichlardan iborat:



Bu jarayon korxonaning xarid siyosatini tizimli boshqarish imkonini beradi. Yetkazib beruvchilarni tanlashda faqat narxga e’tibor berish noto‘g‘ri. Asosiy mezonlar quyidagilardir: mahsulot sifati, yetkazib berish ishonchliligi, moliyaviy barqarorlik, innovatsion salohiyat, xizmat ko‘rsatish darajasi va barqarorlik va ekologik javobgarlik.

Baholash natijalariga asoslanib, eng ishonchli yetkazib beruvchilar bilan strategik hamkorlik o‘rnatish tavsiya etiladi.

“Strategik manbalar va xaridlar” bo‘yicha trening korxona faoliyatida xarid jarayonlarini yangi bosqichga olib chiqish uchun muhim o‘quv dasturidir. Ushbu trening orqali ishtirokchilar xarid faoliyatiga strategik yondashishni, manbalarni samarali boshqarishni, yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalar o‘rnatishni va raqobatbardosh ustunlikni shakllantirishni o‘rganadilar.

Natijada korxona xarajatlarni kamaytirish, sifatni oshirish va bozor o‘zgarishlariga tez moslashish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

7.4. B2B tizimida xaridlar

B2B o‘ziga xos tavsiflari quyidagilardan iborat: B2B bozorida mahsulotlarni sotish hajmi yakuniy iste’molchilar savdosiga (B2C) nisbatan hajm jihatdan katta; B2B bozorida mahsulotlarini sotib olish jarayoni B2C mahsulotlarini sotib olishdan ko‘ra risk darajasi yuqori; B2B sohasidagi kompaniyalarida bozor jarayonidagi munosbatlar uzoq vaqt davom etishi bilan birga, shartnomalar imzolash bo‘yicha qaror qabul qilish jarayoni ko‘pchilikning ishtirokida amalga oshiriladi. Korxona Xarid bo‘yicha qaromi ko‘pchilikning fikriga asoslangan holda qabul qiladi. B2B kompaniyalari o£z brendini reklama qilishda ommaviy axborot vositalaridan kamroq foydalanishadi va asosan maqsadli segment uchun o‘ziga xos bo‘lgan kommunikatsiya vositalarini tanlaydi. B2C tavsiflari:

- sotish jarayonining texnologisi nisbatan oddiy;
- brending bo‘yicha fokuslangan strategiyalardan foydalanadi;
- tranzaksiya harajatlari minimallashtiradi;
- shaxsiy sotuvlar ustun hisoblanadi;
- iste’molchilarning psixologik holatlariga tayaniladi;
- bozor iste’molchilarga nisbatan ijtimoiy yo‘naltirilgan bo‘ladi.

7.1-jadval

B2B va B2C marketingi xususiyatlari o‘rtasidagi farq

B2B MARKETING	B2C MARKETING
Savdo hajmi katta	Savdo hajmi past
B2B mahsulotlarini sotib olish riski yuqori	B2C mahsulotlarini sotib olish riski past
Xaridlar odatda korxona jamoasi va qaror qabul qiluvchilar tomonidan amalga oshiriladi.	Xaridlar odatda yakka tartibda muzokaralar bilan amalga oshiriladi.
B2B kompaniyalari o‘z brendini reklama qilishda ommaviy axborot vositalaridan kamroq foydalanishadi.	B2C kompaniyalari o‘z brendlarini reklama qilishda ko‘proq ommaviy axborot vositalaridan foydalanadilar.
B2B bozorida katta miqdordagi mahsulotlar savdosi amalga oshiriladi. Shu sababli, savdo hajmi yuqori va yuqori talabga ega.	Masalan, B2C mahsulotlar odatda chakana sotiladi, shuning uchun Xarid riski va savdo hajmi past bo‘ladi.

B2C onlayn savdo va auksionlami ham anglatadi. B2C diqqat markazida ko‘proq istiqbollarni jalb qilish va o‘z Xaridorlarini saqlab qolish uchun o‘zgartirishga qaratilgan. Asosiy maqsad Xaridomi doimiy mijozga aylantirishdir, B2C bozorda axborot oqimi odatda shaxsiy muloqotlar va internet orqali amalga oshirilishi keng tarqalgan. Axborotlar oqimi quyidagicha: mijozlarga buyurtma berish / xizmatga buyurtma berish, mahsulot to‘g‘risida ma’lumot, tovarlaming texnik xususiyatlar, korxona tomonidan xizmatlar ko‘rsatish. Bunga eBay (kim oshdi savdosi do‘koni), amazon.com (Intemet-do‘kon), orbitz.com (onlayn xizmat) va cheaptickets.com (onlayn xizmat) kabilar misol bo‘la oladi.

B2B bozorida asosan chakana va elektron savdo bilan shug‘ullanadi yoki internet orqali biznes jarayonlari olib boriladi. B2B bozorlarida iste’molchilar uchun yanada moslashuvchan, ochiq, ishonchli, yuqori darajada kengaytiriladigan muhitni yaratish talab etiladi. B2B bozor turlarini tasniflash uchun biznesda qanday sotib olishi va biznes nimani sotib olishi haqida asosiy tushuncha va malakalarga ega bo‘lish talab etiladi.

B2B va B2C bozoridagi maqsadli auditoriya: Jahon mamlakatlarida B2B bozori juda kichik maqsadli auditoriyaga ega

bo‘lsa, B2C bozori esa kengroq maqsadli auditoriyani jalb qilish maqsadida ishlaydi.

7.2-jadval

B2B va B2C bozorlarining maqsadli auditoriyasini taqqoslash

Marketing funksiyasi	B2B	B2C
Maqsadli auditoriya	Mahsulotni qayta ishlovchi korxonalar	Tovarlardan yakuniy foydalanuvchi iste’molchilar
Maqsadli bozor hajmi	Kichikroq	Kattaroq

B2B va B2C bozorida Xarid qilish jarayoni: B2B sotib olish jarayoni B2C ga qaraganda ancha murakkab. B2B bozorda Xarid jarayonlari uzoq vaqt talab qiladi. Shunga qaramay, B2C bozorda sotib olish jarayoni juda qisqa vaqt talab etadi va bu B2B sotib olish jarayoniga qaraganda osonroq kechadi. Xarid qilish jarayoniga asoslangan B2B va B2C bozorlarining farqli xususiyatlari 7.3-jadvalda aks etgan.

7.3-jadval

B2C va B2B bozorlarida Xarid qilish jarayonini taqqosiash

B2B MARKETING	B2C MARKETING
Xarid qilish jarayoni uzoq vaqt talab etadi	Xarid qilish jarayoni qisqa vaqtda amalga oshiriladi
Vaqt 10 kun yoki undan ko‘proq bo‘lishi mumkin	Vaqt bir necha daqiqadan iborat bo‘lishi mumkin – 1/2 kun
Misol: chakana savdo do‘koniga 1000 dona ko‘ylak kerak bo‘ladi, shuning uchun do‘kon ishlab chiqaruvchi kompaniyaga buyurtma berishi kerak. Ishlab chiqarish uchun ushbu ko‘ylaklarni tayyorlashga 10–20 kun kerak bo‘lishi mumkin.	Misol: B2C bozorda Xaridor istalgan vaqtda istalgan joydan Xarid qilishi mumkin.

B2B va B2C bozorda tranzaksiya jarayoni. B2B tranzaksiyalari jarayoni ham turlicha bo‘lib, unda qo‘shimcha ma’lumotlar, masalan, soliq, mijoz kodi, mahsulot kodi, sotuvchilaming pochta indekslari va boshqa bir qator me’yoriy hujjatlari talab qilinadi. B2C bozordaga Xaridor ma’lum bir mahsulotni sotib olish jarayonni tezkor amalga oshiradi. Bunda Xaridor to‘g‘risidagi qichqacha ma’lumotlar jumladan, nomi, yashash manzili to‘g‘risidagi ma’ lumotlar, sana va vaqt kabi ma’ lumotlar kifoya qiladi. B2B va B2C bozorida mahsulotlar uchun to‘Iov

tartibi. B2C bozordan mahsulot sotib oladigan iste'molchilar boshqa iste'molchilar kabi bir xil narxda Xaridlami amalga oshiradi. B2B bozorda esa narx mijozga qarab farqlanishi mumkin. Katta buyurtma berishga yoki mahsus shartlami belgilashga rozi bo'lgan mijozlar boshqa mijozlarga nisbatan pastroq narxlarda to'lovlami amalga oshiradilar. To'lov mexanizmlari B2C bozorda asosan naqt, plastik karta yoki onlayn pul o'tkazmalari, kechiktirilgan to'lov yoki kreditlar orqali amalga oshirilishi mumkin. To'lov jarayoniga asoslangan B2B va B2C bozorlarining taqqoslamasi 7.4-jadvalda aks etgan.

7.4-jadval

B2B va B2C bozorida mahsulotlar uchun to'lov tartibi taqqoslash

B2B MARKETING	B2C MARKETING
Narx mijozga qarab farq qilishi mumkin.	Mahsulot narxi har bir mahsulot uchun bir xil bo'ladi
Xarid amalga oshirilish vaqtida to'lov talab qilinmasligi mumkin	To'lovni darhol amalga oshirish kerak
Tranzaksiyalarning murakkab tizimi amal qiladi	Tranzaksiya naqd pulda, kredit karta yoki debet karta orqali amalga oshirilishi mumkin
Misol: oziq–ovqat mahsulotlari ishlab chiqaruvchi korxona mahsulot yetkazib beruvchi bo'lsa, ushbu korxonaga chakana savdo korxonasi shartnomada belgilangan muddatlarda pul o'tkazishi mumkin.	Misol: B2C bozorda esa mijoz sotib olingan mahsulot uchun darhol pulni to'lashi lozim

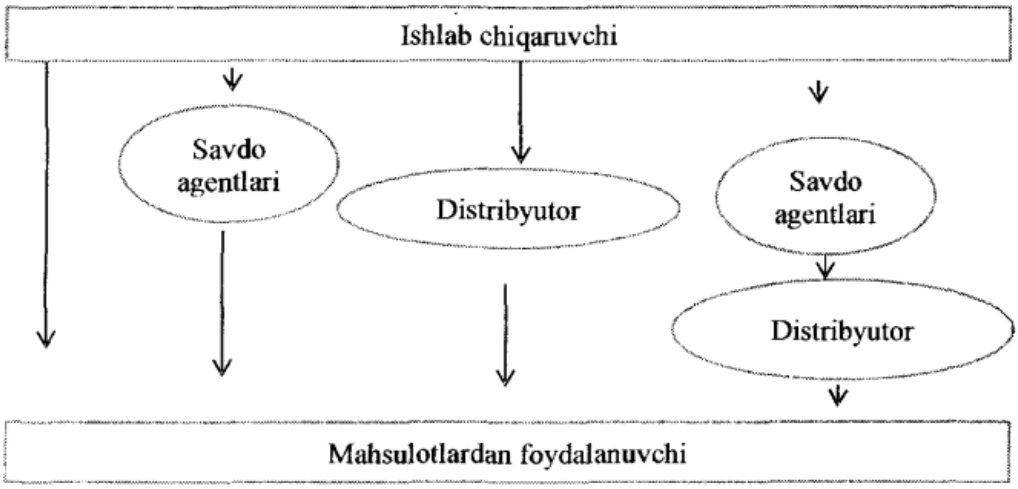
B2B va B2C bozorlarida narxlashtirish jarayonlari B2B bozorida mahsulotlarni narxlashtirish B2C bozori bilan taqqoslanmaydi. B2B bozoridagi mahsulotga doimo ulgurji narxlar belgiladi, B2C bozorda esa asosan chakana narxlar belgilanadi va asosiy farqli jihatlari 7.5-jadvalda keltirilgan.

7.5-jadval

B2B va B2C bozorlarida narxlashtirish jarayonlarini taqqoslash

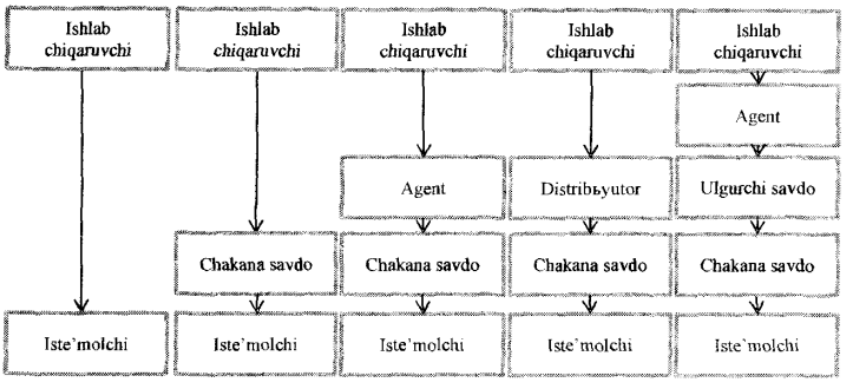
B2B MARKETING	B2C MARKETING
Ulgurji narx	Chakana narx
Har bir mahsulot assortimenti uchun narx bir xil bo‘lmasligi mumkin	Ma’lum assortimentli tovarlar uchun narxlari bir xil bo‘lishi mumkin
Kompaniyaga besh ming dona turli assortimentdagi ko‘ylak uchun byurtma olgan. Shuning uchun, bu yerda har bir mahsulot birligi uchun narxi zarur emas.	Yakuniy iste’molchilarga ko‘ylak sotuvchi chakana savdo shaxobchalari har bir assortiment uchun turlicha narx belgilaydi.

B2B va B2C bozorda taqsimot kanallarining tavsifi. B2B bozorida taqsimot kanallari B2C bozoridan farq qiladi. B2B bozorida ishlab chiqaruvchilar uchun taqsimot kanallarining uch turini ajratib ko‘rsatish mumkin. Jumladan, B2B bozoridagi mijoz mahsulotni agent yoki distribyutorlik kanallari orqali olishi mumkin. Shuningdek, distribyutor va agent ishtirok etadigan taqsimot kanallari ham amaliyotda keng uchraydi (7.3-rasm).



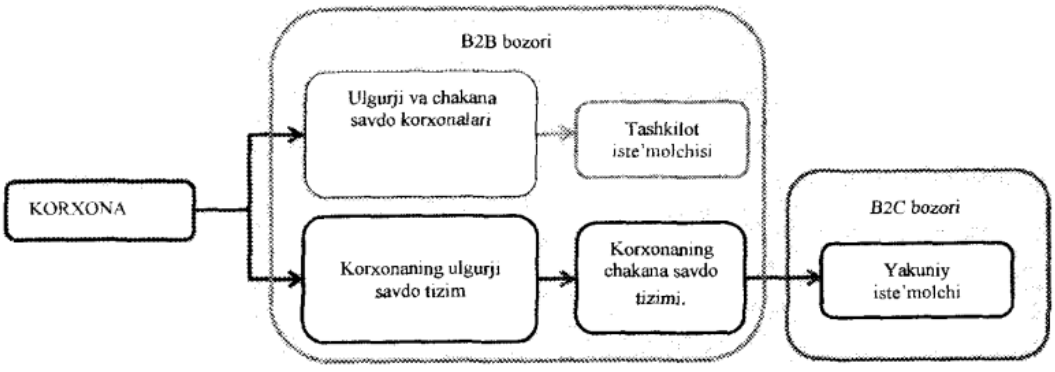
7.3-rasm. B2B bozoridagi taqsimot kanalllari turlari

B2C bozori tovar va xizmatlar biznesdan yakuniy iste’molchiga sotilganligi uchun ular mahsulotni ulgurji narxda sotib olishadi va uni yakuniy iste’molchilarga yuqori narxda sotishadi. Shu yo‘l bilan ular foyda ko‘rishadi va iste’molchi o‘z shaxsiy ehtiyojlari uchun mahsulot sotib olib, uni qayta sotishga qiziqmaydi.



7.4-rasm. B2B bozoridagi taqsimot kanalllari turlari

B2B bozorida taqsimot kanallarini o‘rganishning an’anaviy modellari ishlab chiqaruvchilar va vositachilar o‘rtasida yaratiladigan qiymat nuqtai nazaridan Xaridorlarga ko‘rsatiladigan ta’sirga aloqador bo‘lgan vaziyatlarni hisobga oladi. Eng ideal holatda har bir tomonning ulushi mahsulotni ishlab chiqaruvchidan mijoz tomon harakatlanish jarayonida ishtirok etish darajasini e’tiborga olgan holda hisoblab chiqiladi. Ularning asosida adolatlilik tamoyili yotadigan standartlar «ishlab chiqaruvchi-savdo vositachisi» munosabatlari eng ahamiyatga ega bo‘lgan omildir. Ularning shartlari ikki tomonning ishtirokida ishlab chiqiladi vamuvofiqlashtiriladi. Ishlab chiqaruvchi korxonalar taqsimot kanallarini tanlashda B2C bozor ishtirokchilari bilan o‘zaro kelishilgan holda amalga oshiriladi va B2B bozor ishtirokchilari asosiy 4 ta jarayonlami muvofiqlashtiruvchisi vazifani o‘taydi (7.5-rasm).



7.5-rasm. B2B va B2C bozorda an’anaviy taqsimot kanali modellari1

B2C bozori ishtirokchilari savdo vositachilari bilan hamkorlik shartnomalari o‘zgaruvchan bozor sharoitlarida o‘z dolzarbligini

yo‘qotadi, chunki ular o‘zgarishi qiyin bo‘lgan shaxsiy munosabatlar va an’analarga asoslanadi. Marketingning zamonaviy nazariyalari ushbu jarayonlami tartibga solishda “Munosabatlar marketingi” tamoyillarini qo‘llashadi.

Qisqacha xulosalar

Har qanday mamlakatning kuch - quvvati va salohiyati, ravnaq topishi, ishlab chiqarish samaradorligi va nihoyat aholisining farovonlik darajasi birinchi navbatda uning sanoatini qanchalik rivojlanganligi bilan belgilanadi. Sanoat rivojlanishi va samaradorligi esa o‘z navbatida, uning marketing faoliyatini holati qanchalik mukammalligi bilan uzviy bog‘liqdir. Malumki, milliy iqtisodiyotning barcha soha va tarmoqlarda marketing o‘zining asosiy maqsad, vazifa, mohiyati jihatidan keskin farq qilmaydi. Iqtisodiyotning rivojlanishi va Xaridoming xatti - harakatlarining hozirgi evolyutsiyasi (masalan, faol mijozlar, mijozlaming jamoaviy harakati va sotib olish xatti - harakatlaridagi his - tuyg‘ulari) va boshqaruv amaliyotlari (masalan, marketingni kuchayishi, tarmoqlar va sohalaming o‘ziga xos bo‘lgan marketingi va differensiatsiyalashuv) bozomi o‘ziga xos bo‘lgan B2B va B2C kabilarga bo‘lib o‘rganishni taqozo etmoqda. Marketing sohasining bunday ikki yirik soha bo‘yicha bo‘linishi esa ulaming fan olamida nazariy jihatlarini o‘rganish va takomillashtirishga bo‘lgan metodologik asoslami yaratishni taqozo qilmoqda.

B2B va B2C kabi marketingning o‘zaro ajralishi marketing ilmi uchun yangi dinamik logikani boshlab berdi va bu esa fanni o‘ziga xos bo‘lgan turli jabhalarini o‘rganishni yanada osortlashtirdi. Shu nuqtai nazaridan, aksariyat olimlaming tadqiqotlarida B2B va B2C marketing! nazariyalarini o‘rganish odatda ulaming farqli jihatlarini asoslashga asosiy etibor qaratilgan.

Sotish va Xarid qilishning katta hajmda ekanligi sanoat marketingini asosini tashkil etadi. Har qanday sanoat korxonasi o‘z mohiyatiga ko‘ra iste’molchilar ehtiyojini qondirish uchun ko‘plab, ommaviy ravishda mahsulot ishlab chiqarishi lozim. Sanoat olamida marketing iste’mol mahsulotlari sohasidagidan ko‘rako‘proq

rahbariyatning majburiyati hisoblanadi. Iste’mol tovarlari ishlab chiqamvchi korxonada marketing strategiyasidagi jiddiy o‘zgarishlar marketing boiim i xodimlari tomonidan - qadoqlash, dizayni, siljitish turi, reklamada e’tiborni o‘zgartirish y o ii bilan tashabbus ko‘rsatiladi va amalga oshiriladi.

Tayanch so‘z va iboralar. Yetkazib beruvchilarni aniqlash, tanlash va baholash. Yetkazib beruvchilar bilan mustahkam aloqalarni rivojlantirish. Strategik manbalar va xaridlar bo‘yicha trening. B2B tizimida xaridlar.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Yetkazib beruvchilarni tanlashda asosiy mezonlar nimalardan iborat va ularning har biri nega muhim hisoblanadi?
2. Mahsulot sifati va narxi mezonlari o‘rtasidagi muvozanatni qanday ta’minlash mumkin?
3. Nima uchun marketingda B2B sohasi ajratilgan?
4. B2B marketingi va B2C marketingi o‘rtasidagi asosiy farqlar nimada?
5. B2C va B2B bozorlarida Xarid qilish jarayonini taqqoslang.
6. B2B va B2C bozorlarida narxlashtirish jarayonlarini taqqoslang.
7. B2B va B2C bozorda an’anaviy taqsimot kanali modellari o‘rtasidagi bog‘liqliklami tushuntirib bering.
8. B2B va B2C bozorida iste’molchilar xulq-atvori qanday xususiyatlar bo‘yicha farq qiladi?
9. Strategik manbalar va xaridlar bo‘yicha trening nima uchun korxonaga kerak?

8-MAVZU. RAQOBAT USTUNLIGI UCHUN TA’MINOTNI BOSHQARISH INTEGRATSIYASI.

REJA:

8.1. Integratsiyalashgan ta’minot zanjiri boshqaruvi.
8.2. Ichki integratsiya. Logistika tizimi.
8.3. Risk tushunchasi va risklarning tasnifi.
8.4. Logistika tizimlarida risklarni boshqarish.

8.1. Integratsiyalashgan ta’minot zanjiri boshqaruvi

Ta’minot zanjiri - bu bir nechta ishlab chiqarish korxonalari, xom ashyo va materiallarni yetkazib beruvchilar, ombor terminallari, distribyutorlar, 3PL va 4PL provayderlaridan iborat murakkab iqtisodiy tizim bo‘lib, ularning barchasi o‘ziga xos funksional imkoniyatlarga ega bo‘lib, xom ashyo manbasidan to oxirgi iste’molchigacha bo‘lgan moddiy, moliyaviy, axborot va xizmat oqimlarida o‘zaro ta’sir qiladi[17].

Ta’minot zanjirlari odatda bir qator xususiyatlarga ega murakkab stokastik tizimlardir: yuridik jihatdan mustaqil ishtirokchilarning ko‘pligi; ishtirokchilar o‘rtasidagi murakkab o‘zaro ta’sirlar, ko‘pincha raqobat; har bir korxona boshqa kompaniyalar manfaatlariga zid bo‘lgan o‘z maqsadli funktsiyasiga ega; zanjirli bog‘lanishlarning doimiy va tez paydo bo‘lishi, mavjudligi va yechilishi; logistika operatsiyalari va funksiyalarining ko‘pligi va xilma-xilligi; tashqi etkazib beruvchilar va mijozlar bilan hamkorlik va muvofiqlashtirish munosabatlari; munosabatlarning rasmiylashtirilishi qiyin, sifatli tabiati va korxona faoliyati mezonlari; korxonalar va umuman ta’minot zanjiri faoliyatiga to‘sqinlik qiluvchi ko‘pchilik omillar va jarayonlarning stokastik tabiati.

Ta’minot zanjirlarining o‘ziga xos xususiyatlari ixtisoslashtirilgan boshqaruv tizimiga bo‘lgan ehtiyojni talab qiladi. SCM (ta’minot zanjiri boshqaruvi) konsepsiyasini amalga oshirish tashqi yetkazib beruvchilar va mijozlar bilan strategik hamkorlik tamoyillari asosida biznes yuritishni anglatadi. Ta’minot zanjirini boshqarishning mohiyati

[17] Пузанова Ирина Алексеевна Интегрированное планирование цепей поставок // Управление. 2015. №2 (8). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannoe-planirovanie-tsepey-postavok

ta’minot zanjiri kompaniyalarining birgalikdagi faoliyatini samarali muvofiqlashtirish va ularning biznes jarayonlarini sinxronlashtirishdir.

Integratsiyalashgan rejalashtirish - ta’minot zanjirini boshqarish funksiyasi bo‘lib, u maqsad va vazifalarni shakllantirish, harakatlar strategiyasini ishlab chiqish, ta’minot bozorini (shu jumladan, mijozlarning aniq talablarini) va etkazib berish zanjiridagi mavjud vaziyatni har tomonlama va har tomonlama tahlil qilish asosida zarur reja va dasturlarni yaratishni o‘z ichiga oladi.

Integratsiyalashgan ta’minot zanjiri boshqaruvi (ITZB) — bu ishlab chiqaruvchilar, yetkazib beruvchilar, distribyutorlar, chakana sotuvchilar va iste’molchilar o‘rtasidagi barcha jarayonlarning yagona tizimda uyg‘un va samarali boshqarilishini anglatadi.

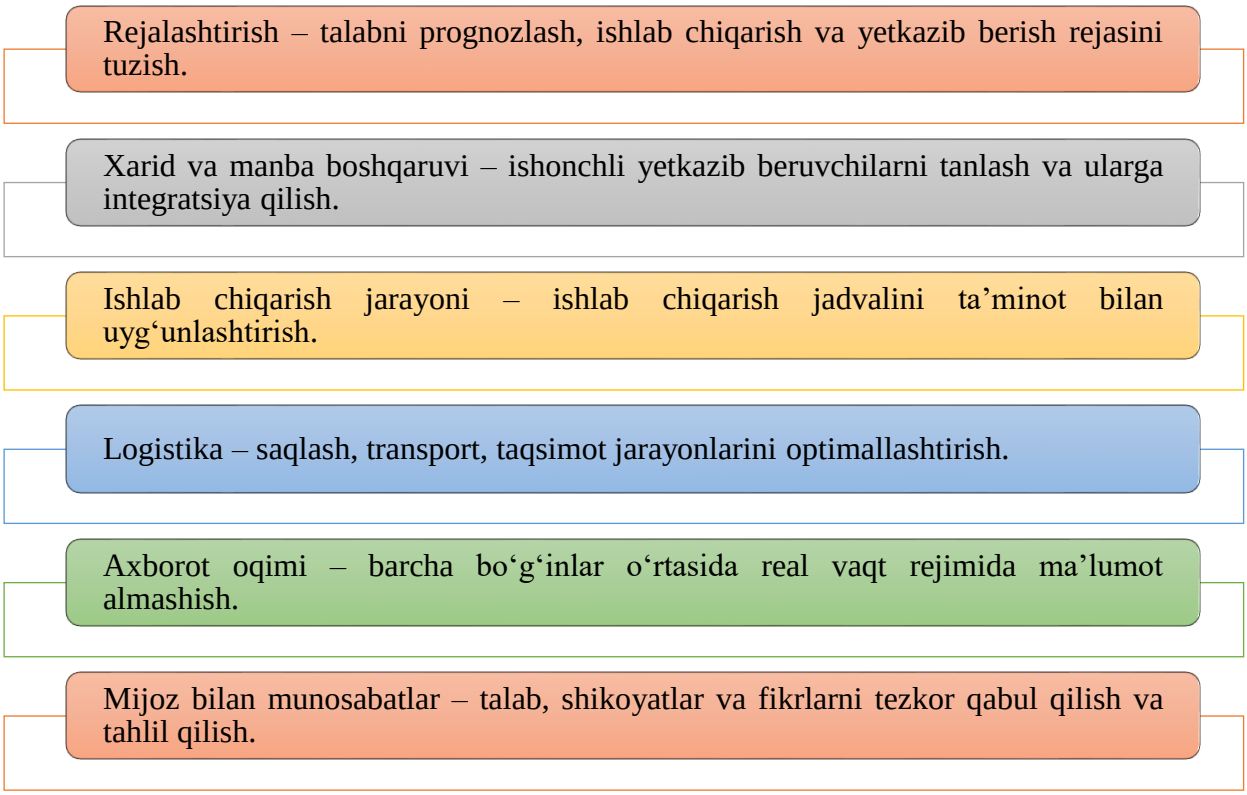
Uning asosiy maqsadi mahsulot yoki xizmatni mijozga eng qisqa vaqt, eng past xarajat va eng yuqori sifat bilan yetkazishni ta’minlashdir. Integratsiyalashgan yondashuv korxonalar o‘rtasidagi ma’lumot, resurs va strategiyalar almashinuvi orqali ta’minot zanjirini yagona mexanizm sifatida boshqarishga imkon beradi.

Integratsiya ta’minot zanjiri ishtirokchilari o‘rtasidagi hamkorlik darajasiga qarab bir necha ko‘rinishda amalga oshiriladi:

1. Ichki integratsiya. Korxonaning o‘z ichidagi bo‘limlar (xarid, ishlab chiqarish, logistika, moliya, marketing) o‘rtasida axborot almashish va rejalashtirish tizimining uyg‘unlashuvi. Bu korxona ichidagi resurslardan maksimal darajada samarali foydalanishni ta’minlaydi.

2. Gorizontal integratsiya. Bir xil darajadagi tashkilotlar masalan, ikki yoki undan ortiq ishlab chiqaruvchi korxonalar o‘zaro hamkorlik qiladi. Bu shakl asosan innovatsion yechimlar, texnologiyalar yoki xarid imkoniyatlarini birlashtirish maqsadida amalga oshiriladi.

3. Vertikal integratsiya. Ta’minot zanjirining turli bo‘g‘inlari masalan, xomashyo yetkazib beruvchi, ishlab chiqaruvchi, distribyutor va chakana sotuvchi yagona tizimda birlashadi. Vertikal integratsiya resurs oqimini yaxlit boshqarishga, sifat nazoratini kuchaytirishga va xarajatlarni kamaytirishga imkon beradi.



8.1-rasm. Integratsiyalashgan boshqaruv jarayonlari

Integratsiyalashgan ta’minot zanjiri samaradorligining asosi – bu raqamli axborot tizimlaridir. Zamonaviy texnologiyalar quyidagi afzalliklarni beradi:

- ERP (Enterprise Resource Planning) tizimi – barcha jarayonlarni yagona platformada boshqaradi;
- SCM (Supply Chain Management) dasturlari – ta’minot zanjiri bo‘ylab resurs va axborot oqimini kuzatadi;
- CRM (Customer Relationship Management) – mijozlar bilan aloqalarni avtomatlashtiradi;
- IoT (Internet of Things) – transport va saqlash jarayonlarini real vaqt rejimida kuzatish imkonini beradi;
- Sun’iy intellekt – talabni prognozlash va risklarni bashorat qilishni yaxshilaydi.

Hozirgi vaqtda ta’minot zanjirini boshqarishning zamonaviy integratsiyalashgan usullari asosiy raqobat strategiyalari hisoblanadi. Mijozlarni raqobatchilarga qaraganda tezroq va arzonroq sifatli mahsulotlar bilan ta’minlash uchun kompaniya menejerlari ta’minot zanjiri doirasidagi eng yaxshi tashkilotlar bilan hamkorlik va samarali

hamkorlikka tayanishi kerak. Ta’minot zanjiri modelidan foydalanish asosiy biznes tamoyillarini amalga oshirishga yordam beradi, masalan, yangi mahsulot va xizmatlarni etkazib berish uchun funksional aylanish vaqtini qisqartirish; mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifati (qiymati) yaxshilangan; takomillashtirilgan savdo jarayonlari; past operatsion va ishlab chiqarish xarajatlari; va inventarni boshqarish xarajatlarini kamaytirish.

Ta’minot zanjiri boshqaruvi (SCM) iste’molchi uchun qo‘shimcha qiymat yaratadi. SCM modeli xarajatlarni kamaytirish, texnologiya, mahsulot sifati, yetkazib berish va sotishdan keyingi xizmatni o‘z ichiga oladi. Logistikaning yangi usullari va vositalaridan foydalanish tannarxni pasaytirish, mahsuldorlikni oshirish, mahsulot va xizmatlar sifatini yaxshilash va pirovardida bozorda raqobatdosh ustunlikka erishish imkonini beradi. Shu sababli, integratsiyalashgan va xalqaro texnologiyalarga yo‘naltirilgan logistika auditi va ta’minot zanjiri diagnostikasi tizimlariga ob’ektiv ehtiyoj bor. Agar har bir tashkilot faqat o‘z faoliyatiga tayansa, ular o‘rtasida keraksiz chegaralar paydo bo‘lib, materiallar oqimiga to‘sqinlik qiladi va xarajatlarni oshiradi. Tashqi integratsiya bu chegaralarni yo‘q qiladi va ta’minot zanjirini yaxshilaydi.

Integratsiyaning uchta ehtimoliy darajasi mavjud:

1) logistika har bir tashkilotda alohida faoliyat sifatida amalga oshiriladi;

2) ichki integratsiya (bu faoliyatlar yagona funktsiyaga birlashtirilganda);

3) tashqi integratsiya (tashkilotlar o‘z faoliyati bilan cheklanib qolmasdan, balki ta’minot zanjirining aksariyat qismining faoliyatini birlashtirganda).

Shundan kelib chiqqan holda, ikkita asosiy qoida paydo bo‘ladi: 1) yakuniy iste’molchining maksimal darajada qoniqishini ta’minlash uchun bir xil ta’minot zanjirida ishlaydigan tashkilotlar hamkorlik qilishi kerak; 2) tashkilotlar bir-biri bilan emas, balki ta’minot maqsadida faoliyat yurituvchi tashkilotlar bilan raqobatlashishi kerak.

Parchalangan ta’minot zanjirining asosiy kamchiliklaridan biri bu zaxiraning mavjudligi bo‘lib, bu oxir-oqibatda xarajatlarning oshishiga

olib keladi. Bundan tashqari, ta’minot zanjiri o‘zgaruvchan sharoitlarga sekinroq javob beradi.

Tovarlarni saqlash uchun ishlatiladigan har qanday isitiladigan yoki hatto sovuq joy ombor deb hisoblanishi mumkin bo‘lgan kunlar o‘tdi. Yuqori texnologiyalar ombor sanoatiga ham kirib kelmoqda. Zamonaviy logistika talablariga muvofiq jihozlangan, A toifali omborlar deb ataladigan zamonaviy terminallar paydo bo‘lmoqda.

8.2. Ichki integratsiya. Logistika tizimi.

Zamonaviy iqtisodiyotda korxonaning raqobatbardoshligi nafaqat ishlab chiqarish hajmiga, balki ichki jarayonlarning uyg‘unlashganligi va logistika tizimining samaradorligiga ham bog‘liq. Ichki integratsiya va samarali logistika tizimi korxonaning barcha bo‘limlari o‘rtasida axborot, resurs va jarayonlar muvofiqligini ta’minlaydi. Bu esa xarajatlarni kamaytirish, mahsulot sifatini yaxshilash hamda mijozlarga xizmat ko‘rsatish tezligini oshirish imkonini beradi.

Ichki integratsiya — bu korxonaning ichki bo‘limlari (xarid, ishlab chiqarish, logistika, marketing, moliya, savdo va boshqalar) o‘rtasida o‘zaro hamkorlik va axborot almashish tizimini yaratishdir. Boshqacha aytganda, ichki integratsiya korxonaning barcha resurslari, maqsadlari va jarayonlarini yagona tizimga birlashtirishni nazarda tutadi.

Ichki integratsiyaning yo‘nalishlari

1. Funksional integratsiya. Bu turdagi integratsiya korxonaning turli bo‘limlari o‘rtasida hamkorlik va ma’lumot almashishni nazarda tutadi. Quyidagilarda tushunish mumkin. Xarid bo‘limi ishlab chiqarish rejasi haqida aniq ma’lumotga ega bo‘lishi kerak. Marketing bo‘limi mijoz talabini ishlab chiqaruvchilarga yetkazadi. Moliya bo‘limi logistika xarajatlarini tahlil qiladi. Shunday qilib, har bir bo‘lim korxonaning umumiy maqsadlariga xizmat qiladi.

2. Axborot integratsiyasi. Axborot integratsiyasi korxona ichida yagona axborot tizimini joriy etishni anglatadi. Bu tizim orqali barcha bo‘limlar real vaqt rejimida ma’lumot almashadi. Masalan:

ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari yordamida ishlab chiqarish, xarid va logistika jarayonlari bir platformada boshqariladi.

CRM (Customer Relationship Management) tizimi marketing va sotuv jarayonlarini avtomatlashtiradi.

Natijada, qarorlar tezroq qabul qilinadi va inson omilidan kelib chiqadigan xatoliklar kamayadi.

3. Jarayon (protsess) integratsiyasi. Jarayon integratsiyasi bu korxona ichidagi barcha operatsiyalarni ketma-ketlik va mantiqiy bog‘liqlik asosida muvofiqlashtirishdir. Masalan: Xarid → ishlab chiqarish → ombor → transport → sotuv zanjiri yagona tizimda boshqariladi. Bu ichki logistikaning asosi hisoblanadi.

Logistika tizimi — bu mahsulot va materiallarning harakati, saqlanishi, rejalashtirilishi va boshqarilishi bilan bog‘liq jarayonlarning majmuasidir.

8.1-jadval

Ichki integratsiyada logistikaning roli

Ichki integratsiya yo‘nalishi	**Logistikaning roli**	**Korxona uchun amaliy misol**	**Xorij tajribasi (kompaniya misolida)**
Xarid va ishlab chiqarish integratsiyasi	Logistika xarid va ishlab chiqarish o‘rtasida material oqimini muvofiqlashtiradi, xomashyo yetkazib berishni rejalashtiradi.	“O‘ztoshlit” MChJ ishlab chiqarishda xomashyo zaxirasini 30% kamaytirish uchun logistika bo‘limi bilan xarid rejasini muvofiqlashtirgan.	**Toyota** kompaniyasi “Just-in-Time (JIT)” tizimi orqali xomashyo faqat kerakli vaqtda kelishini ta’minlab, ortiqcha zaxiralarni yo‘q qilgan.
Ishlab chiqarish va ombor integratsiyasi	Logistika mahsulot oqimini nazorat qilib, ishlab chiqarishdan	“Artel Electronics” ishlab chiqarish liniyasi bilan ombor o‘rtasida avtomatik konveyer	**Bosch** kompaniyasi ishlab chiqarishdan omborga RFID

	omborga yetkazishni optimallashtiradi.	tizimini joriy etgan, bu vaqtni 20% qisqartirgan.	texnologiyasi orqali avtomatik kuzatuv tizimini joriy etgan.
Ombor va sotuv integratsiyasi	Logistika mahsulot zaxirasini real vaqt rejimida nazorat qilib, sotuv bo‘limiga aniq ma’lumot beradi.	“Korzinka.uz” do‘konlari markaziy ombor bilan real vaqtli ERP tizimi orqali integratsiyalashgan, bu mahsulot yetishmovchiligini kamaytirgan.	**Amazon** kompaniyasi ombor logistikasini sun’iy intellekt asosida boshqaradi — sotuv prognozlariga qarab mahsulotni oldindan kerakli hududga yuboradi.
Marketing va ishlab chiqarish integratsiyasi	Logistika marketing kampaniyalari asosida yetkazib berish hajmini rejalashtiradi.	“Nest One Bakery” reklama davrida talab ortishini logistika tahliliga asoslanib oldindan zaxira qiladi.	**Coca-Cola** marketing kampaniyalari (masalan, yozgi reklama aksiyalari) paytida logistika yordamida talab yuqori bo‘lgan hududlarga oldindan mahsulot yetkazadi.
Moliya va logistika integratsiyasi	Logistika xarajatlarni optimallashtirish, transport va saqlash tannarxini tahlil qiladi.	“UzAuto Motors” logistik xarajatlarni tahlil qilib, transport yo‘nalishlarini optimallashtirish orqali 15%	**Walmart** global logistika xarajatlarini tahlil qilib, yo‘nalishlarni GPS va AI yordamida

		xarajatni qisqartirgan.	boshqaradi — bu orqali milliardlab dollar tejaladi.
Axborot integratsiyasi	Logistika ERP/SCM tizimlari orqali barcha bo‘limlarga real vaqtli ma’lumot uzatadi.	“Gurlan Global Teks” MChJ ERP tizimida ishlab chiqarish, xarid va logistika jarayonlarini yagona platformada boshqaradi.	**Siemens** kompaniyasi raqamli “Digital Twin” texnologiyasi orqali butun ta’minot zanjirini real vaqt rejimida kuzatadi.
Inson resurslari integratsiyasi	Logistika bo‘limi ishchi kuchi va transport resurslarini rejalashtirishda HR bilan hamkorlik qiladi.	“Bek Cluster” korxonasi ishlab chiqarish hajmiga qarab logistika xodimlari ish smenasini moslashtirgan.	**DHL** kompaniyasi ishchi kuchi jadvalini yuk hajmi va transport oqimlariga qarab AI orqali boshqaradi.
Sifat nazorati va ishlab chiqarish integratsiyasi	Logistika sifat nazorati jarayonida material va tayyor mahsulot harakatini kuzatadi.	“Sam Antep Plastik” sifat nazorati laboratoriyasiga mahsulot oqimini logistika orqali to‘g‘ridan-to‘g‘ri bog‘lagan.	**Samsung** ishlab chiqarish logistikasida mahsulot harakati har bir bosqichda RFID orqali sifat nazoratiga ulanadi.

Ichki integratsiyada logistika tizimi “ko‘prik vazifasini” bajaradi — u xarid, ishlab chiqarish, ombor, moliya, marketing va mijozlar o‘rtasidagi barcha jarayonlarni bog‘laydi. Xorij tajribasi (Toyota, Amazon, Walmart, Coca-Cola kabi kompaniyalar) shuni ko‘rsatadiki, logistika tizimini ichki integratsiya markaziga aylantirish korxonaga quyidagi natijalarni beradi:

zaxira va xarajatlarni kamaytirish;
ishlab chiqarish uzluksizligini ta’minlash;
axborot oqimini tezlashtirish;
mijozlarga tezkor va sifatli xizmat ko‘rsatish;
raqobatbardoshlikni oshirish.

8.3. Risk tushunchasi va risklarning tasnifi

Risk - bu potensial, son bilan o‘lchanadigan yo‘qotish ehtimoli. Risk tushunchasi loyihani amalga oshirish paytida noqulay vaziyatlar va oqibatlar ehtimoli bilan bog‘liq bo‘lgan noaniqlik bilan tavsiflanadi. Risk - yo‘qotishlar, rejalashtirilgan daromadlarning yo‘qolishi, foydaning etishmasligi ehtimoli. Risk - bu kelajakdagi moliyaviy natijalarimizning noaniqligi. J.P.Morgan riskni kelajakdagi sof daromadga nisbatan noaniqlik darajasi sifatida belgilaydi.

Shunday qilib, risk ehtimollik va noaniqlik o‘rtasidagi yaqin munosabatlar aniq ko‘rinadi. Risk toifasini aniqroq ochib berish uchun "ehtimollik" va "noaniqlik" kabi tushunchalarni aniqlash kerak, chunki bu ikki omil xavflarning asosi hisoblanadi. Ehtimollik atamasi ehtimollik nazariyasi uchun asos bo‘lib, voqealarni ularning darajasiga qarab miqdoriy ravishda taqqoslashga imkon beradi. Hodisaning ehtimoli - bu ma’lum miqdordir, bu kattaroq bo‘lsa, voqea shunchalik mumkin. Ehtimollik - bu ma’lum bir natijaga erishish qobiliyati. Shubhasiz, tez-tez sodir bo‘lgan voqea ko‘proq ehtimol deb hisoblanadi. Ishonchli voqea ehtimoli, ya’ni, har qanday tajriba, faoliyat jarayoni natijasida ro‘y berishi kerak bo‘lgan bunday voqea hisoblanadi. Bunday hodisaning misoli mahsulotni sotishda daromad olish faktidir, chunki kompaniyaning mahsulotni narxsiz sotishi mumkin emas (oxirida narx nolga teng bo‘lishi mumkin, bu holda daromad nolga teng bo‘ladi).

Loyihani amalga oshirish jarayonida ma’lum darajadagi yo‘qotishlarning paydo bo‘lish chastotasini formula bo‘yicha hisoblash mumkin.

$$f(a) = \frac{n(a)}{n}$$

Bu yerda f - ma’lum bir yo‘qotish darajasining yuzaga kelish chastotasi; n (A) - ushbu darajadagi yo‘qotishlar yuz bergan holatlar soni; n - statistik namunadagi ishlarning, shu jumladan muvaffaqiyatli yakunlangan va bajarilmagan investitsiya loyihalarining umumiy soni.

Riskni aniqlash - bu identifikatsiyalash, tahlil qilish va qiyosiy baholashni birlashtirgan jarayon. Xavf butun tashkilot, uning bo‘linmalari, alohida loyihalari, faoliyati yoki ma’lum bir xavfli hodisa uchun baholanishi mumkin. Shuning uchun, turli vaziyatlarda xavflarni baholashning turli usullari qo‘llanilishi mumkin.

Riskni baholash mumkin bo‘lgan xavfli hodisalar, ularning sabablari va oqibatlari, ularning yuzaga kelishi va qaror qabul qilish ehtimoli to‘g‘risida tushunchani beradi:

- tegishli choralarni ko‘rish zarurati to‘g‘risida;
- riskni kamaytirishning barcha imkoniyatlaridan maksimal darajada foydalanish usullari to‘g‘risida;
- riskni korib chiqish zarurati;
- risklarning har xil turlari o‘rtasidagi tanlov to‘g‘risida;
- risklarni qayta ishlash harakatlarining ustuvorligi to‘g‘risida;
- riskni maqbul darajagacha kamaytirish uchun risklarni qayta ishlash strategiyasini tanlash to‘g‘risida.

Riskni identifikatsiya qilish - bu risk elementlarini aniqlash, ularning ro‘yxatini tuzish va har bir risk elementini tavsiflash jarayoni. Risklarni aniqlashning maqsadi tashkilotning har bir belgilangan maqsadlariga erishishga ta’sir qilishi yoki ushbu maqsadlarga erishishni imkonsiz qilishi mumkin bo‘lgan xavf va hodisalar manbalarining ro‘yxatini tuzish. Riskni aniqlagandan so‘ng, tashkilot loyiha, xodimlar, jarayonlar, tizimlar va boshqarish vositalarining muhim xususiyatlarini aniqlashi kerak. Risklarni aniqlash jarayoni tashkilot maqsadlariga erishishga sezilarli ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan xavfli hodisalar, vaziyatlar, holatlar yoki xavflarning sabablari va manbalarini va ushbu ta’sirlarning xususiyatlarini aniqlashni o‘z ichiga oladi.

Risklarni tahlil qilish xavflarni tahlil qilish va tadqiq qilishdan iborat. Risklarni tahlil qilish risklarni baholashning umumiy jarayoniga hissa qo‘shadi, xatarlarni qayta ishlash zarurati to‘g‘risida qaror qabul

qilishda yordam beradi, shuningdek tegishli xavf-xatarlarni davolash strategiyalari va usullarini tanlashda yordam beradi. Risk tahlili qo‘llaniladigan boshqarish usullarining mavjudligi va samaradorligini hisobga olgan holda aniqlangan xavfli hodisalarning ehtimolligi va oqibatlarini tahlil qilishni o‘z ichiga oladi. Risk darajasini aniqlash uchun hodisalar ehtimoli va ularning oqibatlari to‘g‘risidagi ma’lumotlar qo‘llaniladi. Risk tahlili shuningdek xavfli hodisalar manbalarini, ularning ijobiy va salbiy oqibatlarini va ushbu hodisalar ehtimolini tahlil qilishni o‘z ichiga oladi.

8.2-jadval

Faoliyat sohasi bo‘yicha risklar

Turi	Mazmuni	Misol
Iqtisodiy risk	Korxonaning iqtisodiy faoliyatida yo‘qotish ehtimoli.	Narxlarning o‘zgarishi, bozor talabining pasayishi.
Moliyaviy risk	Moliyaviy resurslar bilan bog‘liq noaniqlik.	Kreditni qaytarmaslik, valyuta kursining o‘zgarishi.
Ishlab chiqarish riski	Ishlab chiqarish jarayonidagi uzilishlar, texnik nosozliklar.	Uskuna buzilishi, xomashyo kechikishi.
Marketing riski	Mahsulotning bozorda o‘z o‘rnini topmaslik ehtimoli.	Yangi mahsulotga talab past bo‘lishi.
Huquqiy risk	Qonun o‘zgarishlari yoki shartnomaviy nizolar tufayli zarar ko‘rish.	Soliq qonunchiligining o‘zgarishi.
Tashkiliy risk	Rahbariyat yoki xodimlar qarorlarining noto‘g‘ri bo‘lishi.	Noto‘g‘ri investitsion qaror qabul qilinishi.
Ekologik risk	Tabiiy resurslardan foydalanishda yuzaga keluvchi xavflar.	Ishlab chiqarish chiqindilarining atrof-muhitga zarar yetkazishi.

8.3-jadval

Kelib chiqish manbasiga koʻra risklar

Turi	Mazmuni	Misol
Tashqi risklar	Korxona nazorat qilolmaydigan omillar natijasida vujudga keladi.	Inflyatsiya, siyosiy oʻzgarishlar, urush, tabiiy ofatlar.
Ichki risklar	Korxona ichidagi jarayonlar natijasida yuzaga keladi.	Ishlab chiqarishdagi xatolik, kadrlar yetishmasligi, moliyaviy boshqaruvdagi kamchiliklar.

8.4-jadval

Ta’sir darajasiga koʻra risklar

Turi	Mazmuni	Misol
Qabul qilinadigan risk	Foyda kutilayotgan darajada, nazorat qilinadigan risk.	Yangi bozorni sinov tariqasida oʻrganish.
Kritik risk	Zarar foydadan oshishi mumkin, lekin korxona faoliyatini toʻxtatmaydi.	Yangi ishlab chiqarish liniyasini ishga tushirishda texnik muammolar.
Halokatli (katastrofik) risk	Korxona faoliyati toʻliq toʻxtashi yoki bankrotlik xavfi.	Katta investitsiya loyihasining muvaffaqiyatsiz chiqishi.

8.5-jadval

Vaqt omiliga koʻra risklar

Turi	Mazmuni	Misol
Qisqa muddatli risk	Tezkor (operativ) faoliyatda yuz beruvchi xavf.	Xomashyo kechikishi.
Uzoq muddatli risk	Strategik rejalashtirishga ta’sir qiluvchi xavf.	Yangi bozorlarga kirishdagi muvaffaqiyatsizlik.

8.6-jadval

Natija xarakteriga ko‘ra risklar

Turi	Mazmuni	Misol
Toza (sof) risk	Faqat zarar yoki yo‘qotish ehtimoli mavjud.	Yong‘in, avariya, tabiiy ofat.
Spekulyativ risk	Zarar yoki foyda keltirishi mumkin.	Valyuta operatsiyalari, investitsiya loyihalari.

8.7-jadval

Xorijiy tajribada risklarni boshqarish yondashuvlari

Davlat / Kompaniya	Qo‘llaniladigan yondashuv	Natijasi
Toyota (Yaponiya)	“Kaizen” tizimi orqali ishlab chiqarishdagi risklarni kamaytirish – doimiy takomillashtirish va xatoliklarni oldindan tahlil qilish.	Ishlab chiqarish uzilishlari 25% ga kamaygan.
Apple (AQSh)	Global ta’minot zanjiridagi risklarni diversifikatsiya qilish – bir mahsulot uchun bir nechta yetkazib beruvchilar.	Ta’minotdagi kechikishlar 40% ga kamaygan.
Siemens (Germaniya)	“Enterprise Risk Management” (ERM) tizimi — korxonaning barcha bo‘limlari risklarini yagona tizimda nazorat qilish.	Strategik qarorlar sifati oshgan.
Nestlé (Shveytsariya)	Barqaror ishlab chiqarish strategiyasi — ekologik va iqtisodiy risklarni tahlil qilish va kamaytirish.	Atrof-muhit risklari 30% ga qisqargan.

Risk — bu har qanday biznes yoki boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi. Muhimi, riskdan qochish emas, balki uni oldindan aniqlash, o‘lchash va boshqarishdir. To‘g‘ri risk boshqaruvi korxonaga:

noaniqliklarni kamaytirish, yo‘qotishlarni minimallashtirish, foyda olish imkoniyatlarini kengaytirish imkonini beradi.

Xorijiy amaliyot shuni ko‘rsatadiki, muvaffaqiyatli kompaniyalar riskni xavf emas, rivojlanish imkoniyati sifatida qabul qiladi.

8.4. Logistika tizimlarida risklarni boshqarish.

Logistika tizimi mahsulot va xizmatlarning manbadan iste’molchigacha bo‘lgan harakati, saqlanishi, qayta ishlanishi va boshqarilishi bilan bog‘liq murakkab jarayondir. Ushbu tizimda har bir bosqichda — xarid, transport, omborlash, ishlab chiqarish, taqsimot va yetkazib berish — turli risklar yuzaga keladi.

Logistik risklar korxona faoliyatining uzluksizligini, mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifatini va foyda darajasini bevosita ta’sir ostida qoldiradi. Shu sababli, logistika tizimlarida risklarni aniqlash, tahlil qilish va boshqarish strategik ahamiyatga ega[18].

Logistik risk — bu moddiy, moliyaviy yoki axborot oqimlarida yuz berishi mumkin bo‘lgan noaniqlik, kechikish yoki yo‘qotish ehtimolidir[19]. U quyidagi holatlarda namoyon bo‘ladi:

- transport kechikishi yoki buzilishi;
- xomashyo yetkazib berilmasligi;
- ombor zaxiralari noto‘g‘ri rejalashtirilishi;
- bojxona yoki hujjatlarda kechikishlar;
- axborot tizimlarida uzilishlar.

Demak, logistika risklari — bu ta’minot zanjiri uzluksizligini buzuvchi har qanday omildir.

[18] Хунли Го. Место логистических рисков в общей структуре предпринимательских рисков предприятия / Го. Хунли, Т.Т. Ценина // Вестник факультета управления СПб-ГЭУ. — 2018. — № 3. — С. 298-302.
[19] Холмовский Станислав Геннадьевич, Свежинцева Ангелина Сергеевна УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ // Baikal Research Journal. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-logisticheskoy-deyatelnosti-torgovoy-kompanii

8.8-jadval

Logistik tizimlarda risklarning asosiy turlari

Risk turi	Mazmuni	Misollar
Transport riski	Yuklarning yetkazib berilishida kechikish, yo‘qolish yoki shikastlanish.	Transport vositasi buzilishi, yo‘l sharoitlari, bojxona kechikishi.
Ombor riski	Saqlash jarayonida mahsulotning sifatini yo‘qotishi, zaxiralarning buzilishi yoki noto‘g‘ri hisob.	Sovutkich ishlamay qolishi, noto‘g‘ri joylashtirish.
Ta’minot riski	Yetkazib beruvchi majburiyatni bajarmasligi yoki kechiktirishi.	Xomashyo importida bojxona muammolari.
Axborot riski	Tizimdagi texnik xatolar, ma’lumotlarning yo‘qolishi yoki noto‘g‘ri tahlil qilinishi.	ERP yoki SCM tizimlaridagi nosozliklar.
Moliyaviy risk	Valyuta kursining o‘zgarishi, transport xarajatlarining oshishi.	Yo‘l yoqilg‘isi narxining kutilmaganda oshishi.
Kadrlar riski	Malakasiz yoki yetarli tajribaga ega bo‘lmagan xodimlar.	Ombor xodimlari tomonidan xatoliklar.
Siyosiy va huquqiy risk	Qonunchilikdagi o‘zgarishlar, sanksiyalar yoki eksport cheklovlari.	Import bojlarining oshirilishi.
Ekologik va tabiiy risklar	Ob-havo, tabiiy ofatlar yoki ekologik talablarga rioya qilmaslik.	Sel, yong‘in, ko‘chkilar natijasida transport to‘xtashi.



8.2-rasm. Logistik risklarning kelib chiqish sabablari

Risklarni doimiy ravishda kuzatish, tahlil qilish va ularni qayta baholash zarur. Bu bosqichda ERP, SCM, GPS, IoT tizimlari orqali jarayonlar avtomatik kuzatib boriladi.

8.9-jadval

Xorijiy tajribada logistika risklarini boshqarish

Kompaniya	Qo‘llanilayotgan yondashuv	Natijasi
DHL (Germaniya)	“Proactive Risk Management System” – har bir yuk marshruti bo‘yicha xavf prognozlari tuziladi.	Yetkazib berishdagi uzilishlar 25% ga kamaygan.
Amazon (AQSh)	Sun’iy intellekt yordamida talab o‘zgarishlarini va transport xavflarini oldindan prognozlaydi.	Yetkazib berish aniqligi 98% ga yetgan.
Maersk (Daniya)	Dengiz transportidagi xavflarni tahlil qilish uchun raqamli “TradeLens” blokcheyn tizimidan foydalanadi.	Yuk kuzatuvi va hujjat aylanishi 40% tezlashgan.
Toyota (Yaponiya)	“JIT + Risk Buffer” tizimi – ishlab chiqarishda kechikishlarni oldindan	Ishlab chiqarish to‘xtash holatlari 30% ga kamaygan.

	hisoblab, minimal zaxira saqlaydi.	
Walmart (AQSh)	Sun’iy yo‘ldosh monitoringi yordamida yuk transportlari xavfsizligi nazorat qilinadi.	Yo‘qolgan yoki shikastlangan yuklar soni 50% kamaygan.

Logistika risklarini boshqarish usullari tashkilot uchun boshqa turdagi tahdidlar uchun qo‘llaniladigan usullarga o‘xshaydi. Asosiy usullarga quyidagilar kiradi:

1. Logistika tavakkalchiligidan qochish. Savdo tashkilotining moddiy-texnik ta’minotida bu yetkazib beruvchilar va shartnoma majburiyatlarini o‘z vaqtida va to‘liq bajarilishini ta’minlamaydigan boshqa tashkilotlar (transport, qadoqlash va logistika operatorlari) bilan hamkorlik qilishdan bosh tortishi mumkin. Bundan tashqari, qochish, yetkazib berilgan tovarlar uchun o‘z vaqtida to‘lamagan yoki ular bilan bo‘lgan munosabati, hozirgi narx-logistika xarajatlari nisbati hisobga olingan holda, kompaniyaning rentabellik maqsadlariga erishishiga to‘sqinlik qiladigan ayrim mijozlar bilan hamkorlik qilishdan bosh tortishni o‘z ichiga olishi mumkin.

2. Logistika tavakkalchiligini uzatish. Ushbu usullar guruhi logistika risklarining ayrim turlarini sug‘urtalashni o‘z ichiga oladi (masalan, etkazib beruvchilardan tovarlarni tashish va savdo tashkilotining omborida saqlash paytida yuzaga keladigan xavflar). Bundan tashqari, xavf-xatarni o‘tkazish tovarlar uchun barcha javobgarlikni, ular savdo tashkilotining omboriga o‘tkazilgunga qadar etkazib beruvchilarga o‘tkazishni o‘z ichiga olishi mumkin.

3. Tashkilotning yangi, yanada mas’uliyatli va ishonchli yetkazib beruvchilarni (transport tashkilotlari) izlashni va logistika funksiyalarining bir qismini logistika operatorlariga (provayderlariga) topshirishni o‘z ichiga olgan xavflarni mahalliylashtirish. Ushbu operatsiyalarni autsorsing qilish kompaniyaga asosiy savdo faoliyatiga e’tibor qaratishga va ba’zi xavflarni logistika operatorlariga (provayderlariga) o‘tkazishga imkon beradi va shu bilan kompaniyaning barqarorligi va raqobatbardoshligini oshiradi.

4. Riskning tarqalishi (tarqalishi) savdo tashkiloti faoliyatini diversifikatsiya qilishni, xarid qilish va tarqatish kanallarini, ta’minot zanjiri bo‘g‘inlari o‘rtasida xavflarni taqsimlashni va xedjlashni (vaqt bo‘yicha xavflarni taqsimlashni) o‘z ichiga oladi. Biroq, risklarni boshqarishning ushbu usuli, ayniqsa faoliyatni diversifikatsiya qilish nuqtai nazaridan (gorizontal yoki vertikal) kompaniyadan katta moliyaviy investitsiyalar talab qiladi. Bu yerda firma ushbu risklarni boshqarish usulini tanlashda potentsial tahdidlar, xarajatlar va foydalarni tortishi kerak.

5. Savdo tashkilotining sotib olish va sotish faoliyatini batafsilroq strategik va taktik rejalashtirishni o‘z ichiga olgan logistika xatarlari uchun kompensatsiya, bozor sharoitlarini batafsil va davriy tahlil qilish, tovar-moddiy zaxiralarni bron qilish.

Nazorat va monitoring kompaniyaning risklarni boshqarishning barcha bosqichlari uchun ajralmas bo‘lib, boshqaruv jarayonining uzluksizligini ta’minlaydi. Ushbu bosqich asosiy logistika xizmatlari sifati standartlari va logistika risklarini boshqarish tizimining samaradorligini monitoring qilish asosida ma’lumot to‘playdi va kompaniyaning logistika ko‘rsatkichlariga keyingi tuzatishlar uchun hisobotlarni tayyorlaydi.

Qisqacha xulosalar

Ta’minotni boshqarish integratsiyasi — bu ishlab chiqarish, xarid, logistika, marketing va moliya jarayonlarini yagona tizimda uyg‘unlashtirish orqali korxonaning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan strategik yondashuvdir. Integratsiya natijasida: ta’minot zanjiri uzluksizligi ta’minlanadi, zaxiralar va xarajatlar kamayadi, axborot oqimi tezlashadi va qarorlar aniqroq qabul qilinadi, yetkazib beruvchilar bilan hamkorlik mustahkamlanadi va mijozlarga xizmat sifati va tezkorlik oshadi.

Xalqaro tajriba (Toyota, Amazon, Walmart kabi kompaniyalar) shuni ko‘rsatadiki, ta’minotni integratsion boshqarish raqobat ustunligini yaratishning asosiy omillaridan biridir.

Xulosa qilib aytganda, integratsiyalashgan ta’minot boshqaruvi bu nafaqat resurslarni samarali ishlatish tizimi, balki korxonani barqaror, moslashuvchan va raqobatbardosh qilib shakllantiruvchi strategik boshqaruv modeli hisoblanadi.

Tayanch so‘z va iboralar. Integratsiyalashgan ta’minot zanjiri boshqaruvi. Ichki integratsiya. Logistika tizimi. Logistika tizimining asosiy elementlari. Logistika tizimini lohiyalash. Risk tushunchasi. Risklarning tasnifi. Operation risklarni boshqarish. Logistika tizimlarida risklarni boshqarish. Xaridlar bilan bog‘liq risklar. Yetkazib berish bilan bog‘liq risklar. Saqlash va zaxiralarni boshqarish bilan bog‘liq risklar.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Integratsiyalashgan ta’minot zanjiri boshqaruvi (ITZB) tushunchasini izohlang va uning asosiy maqsadini ayting.
2. An’anaviy va integratsiyalashgan ta’minot zanjiri o‘rtasidagi farqlar nimada?
3. Integratsiyalashgan boshqaruvning asosiy bosqichlari va afzalliklarini sanab bering.
4. Axborot texnologiyalari (ERP, SCM, CRM) ta’minot zanjiri integratsiyasida qanday rol o‘ynaydi?
5. Xorijiy kompaniyalar (masalan, Toyota, Amazon, DHL) tajribasidan integratsiyalashgan boshqaruvning qaysi jihatlarini O‘zbekiston korxonalarida qo‘llash mumkin?
6. Ichki integratsiya deganda nimani tushunasiz va u korxona faoliyatida qanday ahamiyatga ega?
7. Logistika tizimi ichki integratsiyaning samaradorligini qanday oshiradi?
8. Korxona ichidagi asosiy bo‘limlar (xarid, ishlab chiqarish, ombor, marketing, moliya) o‘rtasidagi integratsiyani ta’minlash uchun qanday shartlar zarur?
9. Ichki integratsiyada logistikaning “ko‘prik” sifatidagi rolini amaliy misolda izohlang.
10. Chet el tajribasida (masalan, Toyota, Bosch, Coca-Cola) ichki logistika integratsiyasining qanday natijalar berganini tushuntiring.

11. “Risk” tushunchasiga ta’rif bering va uning asosiy xususiyatlarini sanab bering.
12. Risklar qanday mezonlarga ko‘ra tasniflanadi? Eng muhim turlarini misollar bilan tushuntiring.
13. Tashqi va ichki risklar o‘rtasidagi farqni izohlang.
14. Logistik tizimlarda risklarning asosiy turlari va ularning manbalarini ayting.
15. Logistika tizimida risklarni aniqlash, baholash va kamaytirish bosqichlarini sanab bering.
16. “Transport riski” va “ta’minot riski” tushunchalarini amaliy misollar bilan izohlang.

9-MAVZU. GLOBAL MANBALAR (GLOBAL SOURCING).

REJA:

9.1. Transmilliy kompaniyalarning strategik manbalari.
9.2. Global xarid strategiyalari.
9.3. Kam xarajatli mamlakat manbalari (Low-cost country sourcing LCCS) va yuqori xarajatli mamlakatlar (high-cost countries - HCC) manbalari.
9.4. Manba strategiyasi va uzoq muddatli hamkorlik aloqalarini o‘rnatish.

9.1. Transmilliy kompaniyalarning strategik manbalari

Transmilliy kompaniyalar (TMK) — bu faoliyatini bir nechta davlatlarda olib boradigan, global miqyosda ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy va boshqaruv tarmoqlariga ega korxonalardir. Ularning raqobatbardoshligi va uzoq muddatli muvaffaqiyati asosan strategik manbalarga tayanadi. Quyida TMKlarning asosiy strategik manbalari keltirish mumkin:

1. Moliyaviy resurslar. TMKlar katta hajmdagi kapitalga ega bo‘lib, investitsiya imkoniyatlari keng bo‘ladi. Ular global moliya bozorlaridan kredit va investitsiyalar jalb qila oladi. Bu ularga texnologiyalarni yangilash, yangi bozorlarni egallash va raqobatchilardan ustunlikni saqlash imkonini beradi. Misol: Apple, Toyota yoki Nestlé kompaniyalari milliardlab dollarlik global investitsiya fondlariga ega.

2. Texnologik ustunlik. Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalari (R&D) orqali TMKlar innovatsion mahsulotlar ishlab chiqadi. Ular avtomatlashtirish, raqamli tizimlar va sun’iy intellektdan keng foydalanadi. Texnologik yetakchilik ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi va xarajatlarni kamaytiradi. Misol: Samsung kompaniyasi har yili milliardlab dollarni yangi texnologiyalar ishlab chiqishga yo‘naltiradi.

3. Inson kapitali. TMKlar butun dunyo bo‘ylab yuqori malakali mutaxassislarni jalb etadi. Kadrlarni rivojlantirish dasturlari orqali

ijodkorlik, menejment va innovatsion fikrlash rivojlantiriladi. Korporativ madaniyat xalqaro tajriba almashuvini rag‘batlantiradi. Misol: Google kompaniyasida xalqaro kadrlar siyosati asosida 100 dan ortiq millat vakillari ishlaydi.

4. Global tarmoq va miqyos effekti. TMKlar xomashyo, ishlab chiqarish, logistika va marketingni global darajada muvofiqlashtiradi. Shu orqali xarajatlarni kamaytirish, risklarni diversifikatsiya qilish va bozorlarda barqarorlikni ta’minlash mumkin. Miqyos effekti (economies of scale) tufayli ishlab chiqarish tannarxi pasayadi. Misol: Unilever kompaniyasi 190 dan ortiq mamlakatda faoliyat yuritadi va global taqsimot tarmog‘i orqali raqobat ustunligini saqlab turadi.

5. Brend va intellektual mulk. Kuchli brend imiji — TMKlar uchun eng muhim strategik aktivlardan biridir. Patentlar, savdo belgilari, dizayn va nou-xau TMKni raqobatchilardan himoya qiladi. Brend ishonchi iste’molchilar sodiqligini oshiradi. Misol: Coca-Cola va Apple brendlari dunyodagi eng qimmat intellektual aktivlar sirasiga kiradi.

6. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv tizimi. TMKlarda markazlashgan strategik boshqaruv va desentralizatsiyalashgan operatsion boshqaruv uyg‘unlashgan bo‘ladi. Ular tez qaror qabul qilish, moslashuvchanlik va innovatsion boshqaruv uslublariga ega. Global axborot tizimlari boshqaruvni samarali qiladi.

7. Strategik hamkorlik va alyanslar. TMKlar boshqa kompaniyalar, hukumatlar yoki ilmiy markazlar bilan strategik ittifoqlar tuzadi. Bu yangi bozorlar va texnologiyalarga kirish imkonini beradi. Misol: Toyota va Panasonic kompaniyalari elektr avtomobillar uchun batareyalar ishlab chiqishda hamkorlik qiladi.

8. Bozor diversifikatsiyasi. TMKlar bir nechta mintaqa va bozorlar bilan ishlagani uchun iqtisodiy inqiroz yoki siyosiy o‘zgarishlardan kamroq zarar ko‘radi. Bu ularning barqaror o‘sish strategiyasini ta’minlaydi.

9. Logistika va ta’minot zanjiri ustunligi. TMKlar global miqyosda integratsiyalashgan ta’minot zanjiriga ega. Bu ishlab chiqarish va yetkazib berishning tezligi va ishonchliligini oshiradi. Misol:

Amazon’ning logistika tarmog‘i global darajadagi eng samarali tizimlardan biridir.

Transmilliy kompaniyalarning strategik manbalari ularning global muvaffaqiyatini ta’minlovchi asosiy omillardir. Moliyaviy qudrat, texnologik ustunlik, inson kapitali, brend kuchi va global integratsiya TMKlarni dunyo bozorida yetakchi o‘ringa olib chiqadi.

Zamonaviy xalqaro tovar va xizmatlar almashinuvi uzoq vaqtdan beri turli mamlakatlar iqtisodiyotini yagona jahon bozoriga bog‘lab kelmoqda. Yana shuni ta’kidlash kerakki, so‘nggi yillarda ishlab chiqarishning xalqarolashuvi kuchayishi transmilliy korporatsiyalarni (TMK) xalqaro savdo va transchegaraviy investitsiyalarning asosiy o‘yinchilariga aylantirdi, bu zamonaviy adabiyotlarda to‘g‘ri ta’kidlangan[20]. TMKlarning jadal rivojlanishi bilan xalqaro savdo tarkibida sezilarli o‘zgarishlar ro‘y berdi, tayyor mahsulotlar ulushi tez o‘sib bormoqda va energiyadan tashqari xom ashyo va oziq-ovqat mahsulotlarining ulushi bir vaqtning o‘zida kamayib bormoqda.

TMKlarning xalqaro faoliyati ko‘lami va ko‘lamining kengayishi jahon iqtisodiy rivojlanishining asosiy va belgilovchi tendentsiyasiga aylandi, bu so‘nggi paytlarda bir qator manbalarda batafsil bayon etilgan[21]. Zamonaviy TMKlar qaysi xalqaro biznes sektori yoki qaysi sohada faoliyat yuritishidan qat’i nazar, ular butun jahon iqtisodiyotida mustahkam aloqalar tizimini o‘rnatgan. Biroq, turli sanktsiyalar ko‘rinishidagi misli ko‘rilmagan bosimni boshdan kechirayotgan Rossiya iqtisodiyotining hozirgi sharoitida ko‘plab TMKlarning tovar va xizmatlar bozorlaridagi pozitsiyalari sezilarli darajada qiyinlashdi. Shu sababli, bizning ushbu tadqiqot uchun belgilangan maqsadimiz yangi raqobat sharoitida bozorda TMK strategiyalarida kuzatilgan o‘zgarishlarni baholash edi.

[20] Смагулова С.М., Васильева Т.Н. Стратегии транснациональных корпораций-производителей готовой продукции в новых условиях конкуренции на российском рынке // Инновации и инвестиции. 2023. №7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-transnatsionalnyh-korporatsiy-proizvoditeley-gotovoy-produktsii-v-novyh-usloviyah-konkurentsii-na-rossiyskom-rynke

[21] Носова Ольга Валентиновна, Носова Татьяна Юрьевна, Павлов Константин Викторович. Эффективные стратегии инновационого развития транснациональных компаний (ТНК) // Экономика и финансы (Узбекистан). 2020. №3 (135). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-strategii-innovatsionogo-razvitiya-transnatsionalnyh-kompaniy-tnk

9.2. Global xarid strategiyalari.

Global manba strategiyasi butun dunyo bo‘ylab joylashgan yetkazib beruvchilardan tovar va xizmatlarni aniqlash va sotib olishni o‘z ichiga oladi. Global xaridning maqsad - xarajat afzalliklaridan foydalanish, ixtisoslashtirilgan resurslardan foydalanish va ta’minotni diversifikatsiya qilish hisoblanadi.

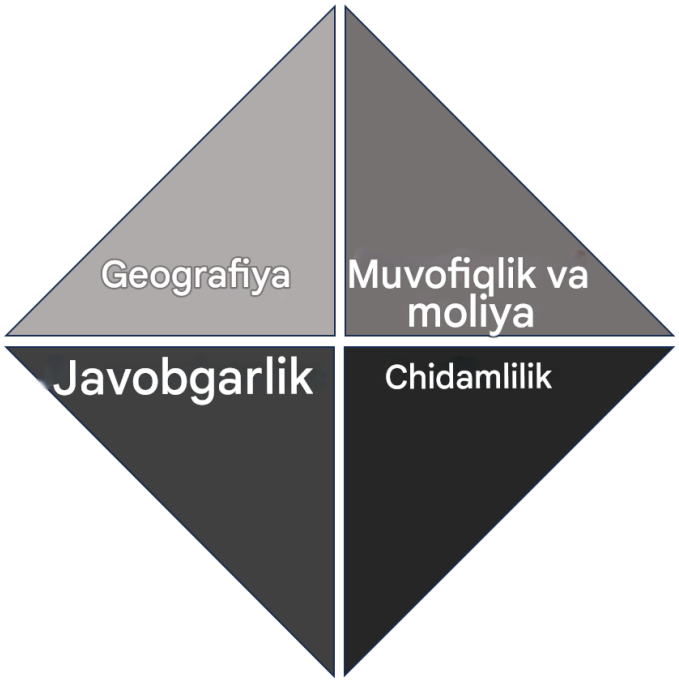
Masalan, AQShda joylashgan kompaniya xom ashyoni Osiyodan olishga qaror qilishi mumkin. Ular mahsulotni Yevropada ishlab chiqaradilar va keyin uni turli xil xarajatlar tuzilmalari va bozorlaridan foydalanish uchun Janubiy Amerikada tarqatadilar. Ushbu yondashuv kompaniyaga xarajatlarni kamaytirishga, sifatni yaxshilashga va jahon bozorida raqobatbardosh ustunlikka erishishga yordam beradi.

Global xarid strategiyasi uni ishlab chiqishda to‘rtta o‘lchovni hisobga olishi kerak. Ushbu o‘lchovlar - geografiya, muvofiqlik va moliya, barqarorlik va sezgirlik - bosma platalarni ishlab chiqarish uchun mustahkam komponent va ishlab chiqarish strategiyasini yaratishda juda muhimdir.

Birinchi o‘lchov, geografiya, etkazib beruvchilar va ishlab chiqaruvchilarning jismoniy joylashuviga ishora qiladi. Bunga xomashyoga yaqinlik, mehnat sarfi va bozorga kirish kabi jihatlar kiradi.

Ikkinchi yo‘nalish, muvofiqlik va moliya, barcha xaridlar faoliyati xalqaro qonunlar va qoidalarga muvofiqligini ta’minlashni o‘z ichiga oladi. Bu mehnat qonunlari, atrof-muhit standartlari va savdo shartnomalariga rioya qilishni o‘z ichiga oladi. Bundan tashqari, valyuta kurslari, soliqqa tortish va xarajatlar tarkibi kabi moliyaviy jihatlar ham ushbu o‘lchovga kiritilgan.

Uchinchi o‘lchov, chidamlilik, ta’minot zanjirining uzilishlarga dosh berish va tezda tiklanish qobiliyatini anglatadi. Bunga yetkazib beruvchining ishonchliligi, risklarni boshqarish strategiyasi va favqulodda vaziyatlarni rejalashtirish kabi jihatlar kiradi. Xarid qilish strategiyasiga chidamlilikni kiritish xavflarni kamaytirishga yordam beradi va uzluksiz komponentlar yetkazib berish va ishlab chiqarishni ta’minlaydi.



To‘rtinchi va yakuniy o‘lchov, sezgirlik, ta’minot zanjirining talab yoki bozor sharoitlarining o‘zgarishiga moslashish qobiliyati bilan bog‘liq. Bu buyurtmani bajarish muddatlari, ishlab chiqarishning moslashuvchanligi va yetkazib berish tezligi kabi jihatlarni o‘z ichiga olishi mumkin.

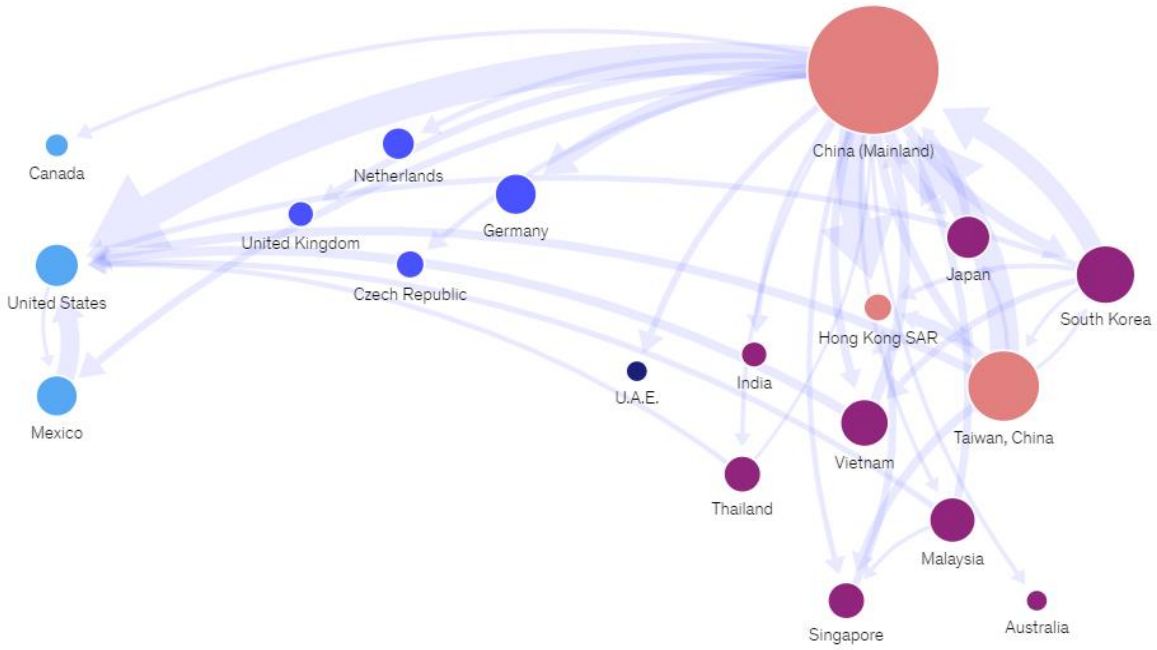
Xarid qilish strategiyalari

1. Geografik yo‘naltirilgan xaridlar. Komponentlarni xarid qilish va bosilgan elektron platalarni ishlab chiqarishda geografik jihatlar muhim rol o‘ynaydi. Xarid qilish guruhlari xom ashyoni Osiyo, Yevropa va Shimoliy Amerikadagi asosiy ishlab chiqarish markazlari bilan global yetkazib beruvchilar tarmog‘idan oladi, ularning har biri resurslar, texnologiya va logistika sohasida o‘ziga xos afzalliklarga ega.

Osiyo, xususan, Xitoy, past mehnat xarajatlari va yirik ishlab chiqarish quvvatlari tufayli tejamkor ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan mashhur. Yevropa va Shimoliy Amerika esa ilg‘or texnologiyalari va yuqori sifat standartlari bilan tan olingan. Biroq, geografiya o‘ziga xos xavflarni ham o‘z ichiga oladi. Ob-havo sharoiti kabi ekologik omillar etkazib berishning uzilishi va kechikishlariga olib kelishi mumkin. Masalan, Janubiy Xitoy dengizidagi to‘fon yuk tashish yo‘nalishlarini

buzishi va yetkazib berishni kechiktirishi mumkin. Bunday hollarda, masalan, Osiyodan Yevropaga boshqa yerdagi yetkazib beruvchiga o‘tish kompaniyalarga mintaqaviy cheklovlarni yengib o‘tishga va ta’minot zanjiri uzluksizligini ta’minlashga yordam beradi.

Savdo oqimi xaritasiga ega bo‘lish va yetkazib beruvchilarning global taqsimlanishini tushunish geografik asoslangan strategiyani shakllantirishda foydali tushunchadir. McKinsey Global Institutining Global Trade Explorer kabi manbalar turli sektorlar bo‘ylab savdo oqimlarini ko‘rish uchun foydalidir. 9.1-rasmda Xitoyning 2022-yilda jahon savdosining 53% ni tashkil etuvchi 40 ta asosiy savdo koridori uchun elektronika eksporti ko‘rsatilgan.



9.1-rasm. Xitoyning 2022 yilda qiymati bo‘yicha 40 ta asosiy savdo koridorlari

2. Muvofiqlik va moliyaviy jihatlar. Standartlarga rioya qilish mas’uliyatli xaridlarning asosidir. Misol uchun, RoHS muvofiqligi endi Yevropa Ittifoqi kabi yirik bozorlarda elektronika savdosi uchun majburiydir. Cheklangan moddalar uchun maksimal chegaralarga rioya qilish ushbu talablarga javob bermaydigan ishlab chiqaruvchilar tomonidan yo‘qolgan mahsulotlarga kirish imkonini beradi.

RoHS (Xavfli moddalarni cheklash) Yevropa Ittifoqida ishlab chiqarilgan mahsulot darajasidagi muvofiqlik reglamentidir. Bu elektr va

elektron mahsulotlarda (EEE) mavjud bo‘lgan ba’zi xavfli materiallardan foydalanishni cheklaydi.

RoHS muvofiqligi mahsulotning xavfli moddalar uchun mustaqil organ tomonidan sinovdan o‘tkazilganligini va testlar RoHS chegarasidan past bo‘lgan moddalar darajasini tasdiqlaganligini anglatadi.

RoHS muvofiqligi har qanday PCB biznesi uchun juda muhim, chunki u mos keladigan elektr yoki elektron mahsulotlar, jihozlar, kichik qismlar, kabellar, butlovchi qismlar yoki ehtiyot qismlarni to‘g‘ridan-to‘g‘ri RoHS tomonidan tartibga solinadigan mamlakatlarga sotadi yoki o‘z navbatida mahsulotlarni ushbu mamlakatlarga sotadigan sotuvchilar, distribyutorlar yoki integratorlarga sotadi.

Sotib olish strategiyalari etkazib beruvchilarni tanlashda RoHS oqibatlarini to‘liq hisobga olishi kerak.

Moliyaviy jihatlar ham muhim rol o‘ynaydi. Bosilgan elektron platalarni sotib olishda arzonlik va sifat o‘rtasidagi nozik muvozanatni topish san’atdir. Aqlli xaridorlar egalik qilishning umumiy qiymatini, potentsial xavflarni va tanlagan etkazib beruvchilari bilan bog‘liq uzoq muddatli imtiyozlarni hisobga olgan holda boshlang‘ich xarajatlardan tashqariga qarashadi.

3. Ta’minot zanjiri strategiyasida mustahkamlikni yaratish. Ta’minot zanjiri strategiyasida chidamlilik uzilishlar yuz berganda ham uzluksizlikni ta’minlashni anglatadi. Ta’minot zanjiri barqarorligini ta’minlashning eng samarali usullaridan biri har bir komponent uchun xalqaro va mahalliy etkazib beruvchilarni birlashtirgan holda etkazib beruvchilarni diversifikatsiya qilishdir.

Kompaniya kondansatkichlarni Xitoyda (chet elda) yetkazib beruvchidan va rezistorlarni Meksikadagi (yaqin xorijda) yetkazib beruvchidan olishi mumkin. Bu xilma-xillik, agar bitta yetkazib beruvchi muammoga duch kelsa, ta’minotning uzilishi xavfini kamaytiradi. Yana bir strategiya ham mintaqaviy, ham global ta’minot zanjiriga ega bo‘lishdan iborat bo‘lib, o‘rnatilgan zaxirani ta’minlab, ulardan biri ta’sirlansa, ikkinchisi ishga kirishishi mumkin. Masalan, agar global ta’minot zanjiri pandemiya tufayli uzilib qolsa, mintaqaviy ta’minot zanjiri bo‘shliqni to‘ldirishga kirishishi mumkin.

4. Global notinchlik sharoitida barqaror va tegishli strategiyani saqlab qolish. Global xaridlar landshafti doimo rivojlanib bormoqda, shuning uchun kompaniyalar o‘z tizimlarini doimiy ravishda tahlil qilishlari va optimallashtirishlari kerak. Bunga yetkazib beruvchilarni muntazam ravishda baholash, bozor tendentsiyalarini kuzatish va xaridlar strategiyasini tuzatish kiradi. Masalan, bozor talablari o‘zgarganda kompaniya xarajatlarga yo‘naltirilgan strategiyadan sifatga yo‘naltirilgan strategiyaga o‘tishi mumkin. Savdo urushlari yoki iqtisodiy tanazzullar kabi doimiy global uzilishlar sharoitida xaridlar va manbalar guruhlari kengaytirilgan missiyaga ega biznesning markazida bo‘lishi kerak. Ular global voqealardan xabardor bo‘lishlari, ularning ta’minot zanjiriga ta’sirini tushunishlari va xarid strategiyasini faol ravishda o‘zgartirishlari kerak.

9.3. Kam xarajatli mamlakat manbalari (Low-cost country sourcing LCCS) va yuqori xarajatli mamlakatlar (high-cost countries - HCC) manbalari.

Kam xarajatli mamlakat manbalari (LCCS) — bu kompaniyalarning ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish xarajatlari past bo‘lgan mamlakatlardan xomashyo, butlovchi qismlar, tovarlar yoki xizmatlarni xarid qilish strategiyasidir. Ushbu yondashuvning maqsadi xarajatlarni kamaytirish, foyda marjasini oshirish va global raqobatbardoshlikni ta’minlashdir.Kam xarajatli mamlakat manbalari (LCCS) ham xarid qilish strategiyasi bo‘lib, unda kompaniya operatsion xarajatlarni kamaytirish uchun mehnat va ishlab chiqarish xarajatlari past bo‘lgan mamlakatlardan materiallar oladi. LCCS global manbalar deb ataladigan xarid qilish harakatlarining keng toifasiga kiradi.

Arzon narxlardagi manbalarni tanlash jarayoni ikki tomondan iborat. AQSh, Buyuk Britaniya, Kanada, Yaponiya, Avstraliya va G‘arbiy Evropa davlatlari kabi xaridor va yetkazib beruvchi mamlakatlar yuqori xarajatli mamlakatlar (HCC), Xitoy, Hindiston, Indoneziya, Boliviya, Braziliya, Rossiya, Meksika va Sharqiy Yevropa kabi resurslarga boy va tartibga solinadigan ish haqi joylari arzon narxlardagi mamlakatlar (LCC) hisoblanadi. Kam xarajatli mamlakat manbalarida

material (mahsulotlar) LCC dan HCC ga, texnologiya esa HCC dan LCC ga oqib o‘tadi.

LCCSning asosiy prinsipi geografiyalar o‘rtasida narxlarni pasaytirish imkoniyatlarini aniqlash va ulardan foydalanish orqali manba samaradorligini olishdir.

Narxdan tashqari, global manbalarni jalb qilishning boshqa sabablari ishlab chiqarish quvvati/vaqt doiralarining yaxshilanishi, tovarlar sifati, mijozlarga xizmat ko‘rsatishning yaxshilanishi va logistika imtiyozlarini o‘z ichiga olishi mumkin.

Osiyo bo‘ylab mehnat xarajatlari ortib bormoqda, chunki osiyoliklar endi o‘zlari oladigan mahsulot va xizmatlar uchun mukofot to‘lashga tayyor bo‘lib, ishlab chiqarish tannarxining oshishiga olib keladi. Osiyoning ko‘pgina mamlakatlarida 2000-yillarning oxiridan boshlab ish haqining tez o‘sishi kuzatildi. Ish haqining oshishiga ta’sir etuvchi omillardan biri ishchi kuchining qishloq xo‘jaligi ishlaridan sanoatdagi yanada samaraliroq ishlarga o‘tishi bilan bog‘liq bo‘lib, mehnat unumdorligi tez ortib, ish haqining o‘sishiga olib keldi. Singapurning iqtisodiy o‘sishi va yashash xarajatlari asta-sekin o‘sib borayotgani sababli ishchilar yaxshi ish haqi talab qiladi. Shunday qilib, korxonalar o‘zlarining foyda marjlari ustida bosimga duch kelishadi, chunki mehnat xarajatlarining oshishi ishlab chiqarish xarajatlarining oshishiga olib keladi.

9.1-jadval

LCCS jarayoni bosqichlari

Bosqich	Mazmuni
Potensial mamlakatlarni aniqlash	Ishchi kuchi arzon, logistika qulay, siyosiy barqaror mamlakatlar tanlanadi.
Yetkazib beruvchilarni tahlil qilish	Mahalliy ishlab chiqaruvchilar texnologiya, sifat va ishonchlilik jihatdan baholanadi.
Xarid strategiyasini ishlab chiqish	Xarid hajmi, logistika tarmog‘i, valyuta xavflari va transport xarajatlari hisoblanadi.
Shartnoma tuzish va monitoring	Uzoq muddatli, xavfsiz va sifatga yo‘naltirilgan hamkorlik shartlari belgilanadi.

Xitoy va Hindistonda mehnat xarajatlari yillar davomida ortib bormoqda. Xitoy dastlab ma’lum bo‘lgan mehnat xarajatlari eng past bo‘lgan mamlakatlardan biri edi. Biroq, odamlarning o‘sib borayotgan talablari va tovarlar narxining oshishi sababli, Xitoy endi mahsulot ishlab chiqarish uchun “eng arzon” mamlakat sifatida qaralmaydi.

Xitoy endi boshqa davlatlarga nisbatan kamroq raqobatbardosh hisoblanadi. Ish haqi narxining oshishi ba’zi xorijiy firmalarning Tailand va Filippin kabi ishchi kuchi arzonroq bo‘lgan mamlakatlarni qidirib, mamlakatni tark etishiga olib keldi. Xitoydan tashqari boshqa mamlakatlar xom ashyoni arzon narxlarda etkazib berishni boshlaydilar, bu esa ishlab chiqaruvchilarga etkazib beruvchilarga nisbatan ko‘proq tanlov imkoniyatini qoldiradi.

Ish haqi yalpi ishchi kuchining uzoq muddatli qisqarishi hamda yaqin vaqtgacha arzon ishchi kuchining yakuniy manbasini ta’minlagan qishloqdagi ortiqcha ishchi kuchining tez kamayib ketishi bilan birga ko‘tarildi. Ammo u “past mahsuldorlikdagi qishloq xo‘jaligidan yuqori mahsuldorlikka ega bo‘lgan ishlab chiqarishga” mehnatni ommaviy qayta taqsimlash tugashi haqida ogohlantirdi.

Xitoy iqtisodiyoti pasayishni boshlashdan oldin ham, u o‘rtacha daromad tuzog‘iga duchor bo‘lganligi haqida xavotirlar bor edi, bu iqtisodchilar tomonidan Lyuisning burilish nuqtasi xavfini ko‘rsatadi, bu Yaponiya tarixida kuzatilgan va tez urbanizatsiya ishlab chiqarishning o‘sishiga olib kelganligini ko‘rsatdi. Biroq, oxir-oqibat, ish haqi oshishi va mamlakatning raqobatdosh ustunligi yo‘qolishi bilan bu hodisa tugaydi.

Xitoyda mehnat muhojirlari soni 2005 yildan beri sekinroq sur’atlarda o‘sib bormoqda. Qishloq xo‘jaligida hali ham 320 million ishchi mavjud bo‘lsa-da, atigi 20 millioni shaharlarga ko‘chib o‘tish potentsialiga ega, bu esa mamlakatni shunday darajaga olib keladiki, “turli sektordagi ortiqcha ishchi kuchi zamonaviy sektorga to‘liq singib ketadi va kapitalni yanada ko‘paytirishni boshlaydi”.

9.2-jadval

Kam xarajatli mamlakatlarga misollar

Mintaqa	Tipik mamlakatlar	Ustunlik sabablari
Osiyo	Xitoy, Hindiston, Vetnam, Bangladesh	Ishchi kuchi arzon, ishlab chiqarish infratuzilmasi rivojlangan
Yevropa	Polsha, Ruminiya, Turkiya	Yaqin transport yo‘nalishlari, malakali ishchi kuchi
Lotin Amerikasi	Meksika, Braziliya	AQSh bozoriga yaqinlik, past ishlab chiqarish xarajatlari
Afrika	Misr, Marokash, Efiopiya	Ishchi kuchi arzon, yangi ishlab chiqarish zonalari

Zamonaviy global kompaniyalar LCCSni faqat arzon narx uchun emas, balki barqaror rivojlanish tamoyillariga asoslangan holda amalga oshirmoqda: mehnat sharoitlariga e’tibor (child labor, ish soatlari, xavfsizlik), ekologik toza ishlab chiqarish va mahalliy hamjamiyatni qo‘llab-quvvatlash kabilardir. Misol: Nike va H&M kompaniyalari ishlab chiqarishni Vetnam, Bangladesh va Turkiyada joylashtirgan, ammo barqaror ishlab chiqarish standartlarini joriy etgan.

Global manbalar - bu geosiyosiy chegaralar bo‘ylab tovarlar va xizmatlar uchun global bozordan manba olish amaliyotidir. Global manbalar ko‘pincha mahsulot yoki xizmatni yetkazib berishda global samaradorlikdan foydalanishga qaratilgan[22]. Bu samaradorliklarga arzon malakali ishchi kuchi, arzon xom ashyo, ekstremal xalqaro raqobat, yangi texnologiyalar va soliq imtiyozlari va past savdo tariflari kabi boshqa iqtisodiy omillar kiradi. Global manbalardan olingan mahsulot yoki xizmatlarning keng tarqalgan namunalari orasida arzon Xitoy ishchi kuchidan foydalangan holda ishlab chiqarilgan mehnat talab qiladigan ishlab chiqarilgan mahsulotlar, Filippin, Hindiston va Pokistondagi arzon ingliz tilida so‘zlashuvchi ishchilar bilan jihozlangan qo‘ng‘iroq markazlari va Hindiston, Pokiston va Sharqiy Yevropadagi arzon dasturchilar tomonidan bajariladigan IT ishlari kiradi. Garchi bular arzon

[22] https://en.wikipedia.org/wiki/Global_sourcing

narxlardagi davlat manbalariga misol bo‘lsa-da, global manbalar arzon narxlardagi mamlakatlar bilan cheklanmaydi.

Kam xarajatli mamlakat manbalari strategiyasi (LCCS) bu kompaniyaning global xarajatlarni kamaytirish va raqobat ustunligini qo‘lga kiritishga yo‘naltirilgan strategik yondashuvdir. Ammo u faqat narxga asoslanmasligi kerak: sifat, barqarorlik, risklarni boshqarish va uzoq muddatli hamkorlik ham strategiyaning ajralmas qismi hisoblanadi.

Yuqori xarajatli mamlakat manbalari (High-Cost Country Sourcing — HCCS) — bu ishlab chiqarish, mehnat, energiya yoki soliqlar darajasi yuqori bo‘lgan mamlakatlardan tovar, xomashyo yoki xizmatlarni xarid qilish strategiyasidir. Bu strategiya narx emas, balki sifat, ishonchlilik, texnologik yetakchilik va innovatsiyani asosiy ustunlik sifatida ko‘radi. HCCSning asosiy maqsadi — yuqori texnologiyali, sifatli va barqaror ta’minotni ta’minlashdir. U ko‘proq sifatga, xavfsizlikka, innovatsiyaga va ekologik standartlarga e’tibor qaratadi.

9.3-jadval

Yuqori xarajatli mamlakatlarga misollar

Mintaqa	Tipik mamlakatlar	Ustunlik sabablari
G‘arbiy Yevropa	Germaniya, Shvetsiya, Fransiya, Shveytsariya	Texnologik yetakchilik, sifat va innovatsiya madaniyati
Shimoliy Amerika	AQSh, Kanada	Katta ilmiy salohiyat, sifat standartlari, patent himoyasi
Sharqiy Osiyo	Yaponiya, Janubiy Koreya, Singapur	Innovatsion ishlab chiqarish, texnologik intizom
Okeaniya	Avstraliya, Yangi Zelandiya	Barqaror iqtisodiy siyosat va ekologik standartlar

9.4-jadval

HCCS va LCCS taqqoslanishi

Ko‘rsatkich	HCCS (Yuqori xarajatli)	LCCS (Kam xarajatli)
Asosiy maqsad	Sifat va innovatsiya	Xarajatlarni kamaytirish
Ishchi kuchi	Qimmat, malakali	Arzon, kam malakali
Texnologiya darajasi	Yuqori	O‘rtacha yoki past
Risklar	Kam (barqaror siyosat)	Yuqori (siyosiy, logistika)
Ekologik talablar	Qattiq	Nisbatan yumshoq
Moslashuvchanlik	Past	Yuqori
Mahsulot segmenti	Premium / texnologik	Mass-market / arzon mahsulotlar

Yuqori xarajatli mamlakat manbalari (HCCS) bu kompaniyalarga sifat, innovatsiya, barqarorlik va ishonchlilikni kafolatlaydigan strategik yondashuvdir. Agar LCCS kompaniyaga arzon tannarx orqali raqobat ustunligi bersa, HCCS esa sifat va brend obro‘si orqali raqobat ustunligini ta’minlaydi. Shu bois, zamonaviy transmilliy kompaniyalar LCCS va HCCS strategiyalarini kombinatsiyalash orqali optimal balansga erishadi bu “dual sourcing strategy” deb ataladi.

9.4. Manba strategiyasi va uzoq muddatli hamkorlik aloqalarini o‘rnatish.

Manba strategiyasi (Sourcing strategy) bu korxonaning ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish faoliyatida zarur bo‘lgan xomashyo, butlovchi qismlar, texnologiyalar va xizmatlarni qayerdan, kimdan va qanday shartlarda xarid qilishni belgilovchi uzoq muddatli strategik yondashuvdir. Ya’ni, bu “kimdan xarid qilamiz, necha muddatga, qanday shartlar asosida va qanday qiymatda?” degan savollarga javob beruvchi strategik reja hisoblanadi.

9.5-jadval

Manba strategiyasi turlari

№	Manba strategiyasi turi	Mazmuni (ta’rifi)	Afzalliklari	Kamchiliklari
1	Yagona manba (Single sourcing)	Mahsulot yoki xizmat faqat bitta yetkazib beruvchidan olinadi.	- Ishonchli hamkorlik - Barqaror sifat - Tezkor aloqa va muvofiqlashtirish	- Ta’minot uzilishi xavfi - Yetkazib beruvchiga to‘liq bog‘liqlik
2	Ko‘p manbali (Multiple sourcing)	Bir xil mahsulotni bir nechta yetkazib beruvchilardan olish.	- Raqobat tufayli narx pasayadi - Risk diversifikatsiyasi	- Boshqaruv murakkablashadi - Sifatda farqlar bo‘lishi mumkin
3	Global manba (Global sourcing)	Xalqaro miqyosda eng maqbul mamlakat va yetkazib beruvchilardan xarid qilish.	- Arzon resurslar - Texnologik yangiliklarga kirish	- Logistika, valyuta va siyosiy xavflar - Yetkazib berish muddati uzoq
4	Mahalliy manba (Local sourcing)	Mahalliy ishlab chiqaruvchilar bilan hamkorlik qilish.	- Tez yetkazib berish - Transport xarajatlari past - Mahalliy iqtisodiyotni qo‘llab-quvvatlash	- Texnologik imkoniyatlar cheklangan - Ba’zi resurslar mavjud bo‘lmasligi mumkin
5	Strategik manba (Strategic sourcing)	Xaridlar chuqur tahlil va uzoq muddatli hamkorlik asosida amalga oshiriladi.	- Sifat va ishonchlilik - Uzoq muddatli barqarorlik - Innovatsion hamkorlik	- Tahlil va boshqaruv xarajatlari yuqori - Jarayon uzoq vaqt oladi
6	Kam xarajatli mamlakat manbalari (LCCS)	Ishlab chiqarish tannarxi past bo‘lgan	- Xarajatlarni kamaytirish - Foyda marjasini oshirish	- Sifat nazorati muammolari - Siyosiy va logistika risklari

		mamlakatlardan xarid qilish.		
7	Yuqori xarajatli mamlakat manbalari (HCCS)	Ishlab chiqarish tannarxi yuqori, lekin sifat va innovatsiya kuchli mamlakatlardan xarid qilish.	- Yuqori sifat - Innovatsiyalar - Brend obro‘si	- Xarajat yuqori - Moslashuvchan-lik past
8	O‘z-o‘zini ta’minlash (Insourcing)	Kompaniya resursni o‘zi ishlab chiqaradi, tashqi ta’minotchilarga murojaat qilmaydi.	- To‘liq nazorat - Mahsulot sir saqlanadi	- Investitsiya talab qiladi -Moslashuvchan-lik kamayadi
9	Tashqi manba (Outsourcing)	Ayrim ishlab chiqarish yoki xizmat jarayonlarini tashqi tashkilotga topshirish.	- Xarajatlarni kamaytiradi - Asosiy faoliyatga e’tibor qaratish imkoniyati	- Sifat nazoratining kamayishi - Ma’lumot xavfsizligi xavfi
10	Aralash manba (Hybrid sourcing)	Mahsulot yoki xizmatning bir qismini o‘z ichida, qolganini tashqaridan xarid qilish.	- Muvozanatli yondashuv - Riskni kamaytirish	- Koordinatsiya murakkab - Xarajat tahlili talab etiladi

Manba strategiyasining to‘g‘ri tanlanishi kompaniya uchun ta’minot xavfsizligi, sifat barqarorligi va xarajat samaradorligini ta’minlaydi. Eng muvaffaqiyatli korxonalar strategik va aralash manba yondashuvlarini qo‘llab, global va mahalliy yetkazib beruvchilar o‘rtasida optimal muvozanatni saqlaydi.

Qisqacha xulosalar

Global manbalar strategiyasi — bu korxonaning resurs, xomashyo, butlovchi qismlar yoki xizmatlarni turli mamlakatlardagi eng samarali va

raqobatbardosh manbalardan xarid qilishga qaratilgan uzoq muddatli yondashuvdir. Ushbu strategiya globalizatsiya sharoitida kompaniyalarga xarajatlarni optimallashtirish, sifatni oshirish va innovatsion imkoniyatlardan foydalanish imkonini beradi.

Global sourcing nafaqat arzon mahsulot izlash, balki strategik ustunlik — texnologiya, tajriba, logistika va bozor imkoniyatlarini birlashtirish orqali barqaror raqobat muhitini yaratishni ham nazarda tutadi. Shu bois global xarid strategiyasi ko‘pincha kompaniyaning umumiy korporativ strategiyasi bilan uzviy bog‘liq bo‘ladi.

Biroq global manbalardan foydalanish doimo risklar bilan ham bog‘liq: siyosiy beqarorlik, valyuta o‘zgarishlari, logistika muammolari va madaniy farqlar bu jarayonning murakkab tomonlarini tashkil etadi. Shu sababli zamonaviy korxonalar global sourcingni amalga oshirishda risklarni diversifikatsiya qilish, uzoq muddatli hamkorlik aloqalarini o‘rnatish va barqarorlik tamoyillariga rioya qilishni strategiyaning ajralmas qismi sifatida ko‘radi.

Tayanch so‘z va iboralar. Transmilliy kompaniyalarning strategik manbalari. Xarid strategiyalari. Global bozorlar. Kam xarajatli mamlakat manbalari (Low-cost country sourcing LCCS). Yuqori xarajatli mamlakatlar (high-cost countries - HCC) manbalari. AQSh, Buyuk Britaniya, Kanada, Yaponiya, Avstraliya va G‘arbiy Yevropa davlatlari kabi xaridor va yetkazib beruvchi mamlakatlar yuqori xarajatli mamlakatlar. Xitoy, Hindiston, Indoneziya, Boliviya, Braziliya, Rossiya, Meksika va Sharqiy Yevropa kabi resurslarga boy va tartibga solinadigan davlatlar arzon narxlardagi mamlakatlar manbalari. Manba strategiyasi. Uzoq muddatli hamkorlik aloqalarini o‘rnatish.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Transmilliy kompaniyalarning strategik manbalari tushunchasini izohlang va ularning global raqobatbardoshlikdagi o‘rnini tushuntiring.
2. Transmilliy kompaniyalar uchun moliyaviy, texnologik va inson resurslari qanday strategik manba sifatida qaraladi? Misollar keltiring.
3. Global xarid strategiyasi (Global sourcing) nima va uning asosiy maqsadi nimadan iborat?

4. Markazlashtirilgan va desentralizatsiyalashgan global xarid strategiyalari o‘rtasidagi farqni tushuntiring.
5. Kam xarajatli mamlakat manbalari (LCCS) strategiyasining afzalliklari va xavflarini izohlang.
6. Yuqori xarajatli mamlakat manbalari (HCCS) qanday hollarda afzal bo‘ladi va u qanday ustunliklarni ta’minlaydi?
7. LCCS va HCCS strategiyalarini taqqoslang: ularning farqli jihatlari va qo‘llanilish sohalarini keltiring.
8. Manba strategiyasi tushunchasini izohlang va uning korxona ta’minot zanjiridagi ahamiyatini tushuntiring.
9. Uzoq muddatli hamkorlik aloqalarini o‘rnatishda qanday tamoyillarga amal qilish kerak? Misollar keltiring.
10. Strategik manba tanlashda risklarni boshqarish va sifatni barqarorlashtirish uchun kompaniyalar qanday chora-tadbirlarni qo‘llaydi?

10-MAVZU. GLOBAL IKKILAMCHI MANBA.

REJA:

10.1. Xarid logistikasi.
10.2. Xarid manbalarini tanlash.
10.3. Xaridlarni amalga oshirish jarayoni.
10.4. Xaridlarni amalga oshirishga ta’sir qiiluvchi omillar.

10.1. Xarid logistikasi

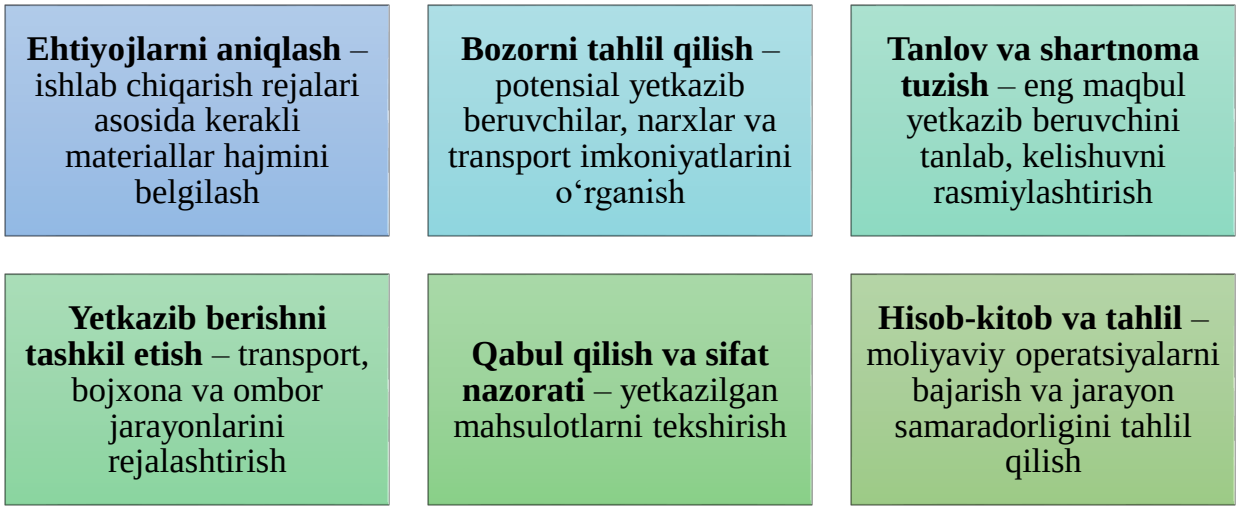
Tovar va xizmatlarning global manbalari arzon narxlardan tashqariga chiqishi mumkin bo‘lgan afzallik va kamchiliklarga ega. Global manbalardan foydalanishning arzon narxlardan tashqari ba’zi afzalliklari quyidagilardan iborat: potensial bozorda biznes yuritishni o‘rganish, mamlakatda mavjud bo‘lmagan ko‘nikmalar yoki resurslardan foydalanish, raqobatni rag‘batlantirish uchun muqobil yetkazib beruvchi/sotuvchi manbalarini ishlab chiqish va umumiy ta’minot salohiyatini oshirish imkoniyati mavjud. Global manbalardan foydalanishning ba’zi asosiy kamchiliklari quyidagilarni o‘z ichiga olishi mumkin: turli madaniyatlar va vaqt zonalari bilan bog‘liq yashirin xarajatlar, (ko‘pincha) rivojlanayotgan mamlakatlarda moliyaviy va siyosiy xavflarga duchor bo‘lish, intellektual mulkni yo‘qotish xavfining oshishi va ichki ta’minotga nisbatan monitoring xarajatlarining oshishi. Ishlab chiqarilgan mahsulotlar uchun ba’zi bir asosiy kamchiliklarga uzoq muddat yetkazib berish, portni to‘xtatish xavfi va mahsulot sifatini nazorat qilish qiyinligi kiradi.

Xarid logistikasi — bu korxonaning ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish faoliyati uchun zarur bo‘lgan xomashyo, butlovchi qismlar, materiallar va tovarlarni tashqi manbalardan samarali, o‘z vaqtida va sifatli xarid qilish jarayonini rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish tizimidir. Ya’ni, xarid logistikasi bu ta’minot zanjirining birinchi bosqichi, u ishlab chiqarishning uzluksizligini va xarajatlarning optimalligini ta’minlaydi. Xarid logistikasi tizimining asosiy maqsadi — korxona ehtiyojlarini minimal xarajatlar, maksimal sifat va o‘z vaqtida yetkazib berish tamoyillari asosida qondirishdir.

10.1-jadval

Xarid logistikasining asosiy vazifalari

№	Vazifa	Tavsif
1	Talabni aniqlash	Ishlab chiqarish uchun qancha va qanday resurs kerakligini aniqlash
2	Yetkazib beruvchilarni tanlash	Narx, sifat, yetkazib berish sharoitlariga qarab optimal hamkorni tanlash
3	Shartnomalarni tayyorlash	Xarid narxi, muddat, yetkazib berish shartlarini kelishish
4	Buyurtmalarni rasmiylashtirish	Xarid hujjatlarini tayyorlash va tasdiqlash
5	Logistika jarayonlarini boshqarish	Transport, saqlash va bojxona jarayonlarini muvofiqlashtirish
6	Qabul qilish va nazorat	Yetkazilgan mahsulotning sifatini, miqdorini tekshirish
7	Yetkazib beruvchilarni baholash	Ularning samaradorligi, ishonchliligi va sifatini tahlil qilish



10.1-rasm. Xarid logistikasi jarayoni bosqichlari

Xarid logistikasi korxona faoliyatining strategik jihatdan eng muhim bo‘g‘inlaridan biridir. Uning samarali tashkil etilishi ishlab chiqarish uzluksizligini, xarajatlarning kamayishini va sifat barqarorligini ta’minlaydi.

Zamonaviy sharoitda xarid logistikasi nafaqat resurslarni xarid qilish jarayoni, balki ta’minot zanjiri boshqaruvining markaziy elementi sifatida qaraladi. U kompaniyaga global bozorda raqobatbardosh bo‘lish, innovatsiyalarni tezroq joriy etish va barqaror rivojlanishga erishish imkonini beradi.

Xarid logistikasi - bu kompaniya ehtiyojlarini minimal xarajatlar va xavflar bilan qondirishga qaratilgan tovarlar, xom ashyo, materiallar va xizmatlarni xarid qilish jarayonini boshqarish va tashkil etish. Asosan, u rejalashtirish va yetkazib beruvchini tanlashdan tortib omborga yetkazib berishni nazorat qilishgacha bo‘lgan barcha operatsiyalarni o‘z ichiga oladi[23].

Xarid logistikasi quyidagi operatsiyalarni o‘z ichiga oladi:

Yetkazib beruvchilarni qidirish va baholash: Kerakli sifat va miqdorda tovarlar va materiallarni o‘z vaqtida yetkazib berishni ta’minlaydigan ishonchli hamkorlarni tanlash. Misol: kompaniya yetkazib beruvchilar bozorini muntazam ravishda kuzatib boradi, narxlarni, sifatni va yetkazib berish muddatlarini taqqoslaydi va optimal sherikni tanlaydi.

Buyurtmalarni ro‘yxatdan o‘tkazish va joylashtirish: sotib olingan tovarlar va materiallar uchun yetkazib beruvchilarga buyurtmalarni shakllantirish va yuborish. Misol: Xarid bo‘yicha menejer sotish prognozlari va ishlab chiqarish rejalari asosida oylik buyurtmalar yaratadi, yetkazib beruvchilar bilan shartlarni muzokara qiladi va buyurtmalarni topshiradi.

Tovarlarni yetkazib berish va qabul qilishni nazorat qilish: mahsulotning muddati, miqdori va sifati bo‘yicha yetkazib berish shartlariga muvofiqligini tekshirish. Misol: xom ashyo partiyasi omborga kelgandan so‘ng, logistika bo‘limi xodimi hujjatlarni tovarlarning haqiqiy miqdori bilan taqqoslaydi, texnik shartlarga va sifatga muvofiqligini tekshiradi.

[23] https://fnow.ru/articles/logistics

10.2. Xarid manbalarini tanlash.

Xarid manbalarini tanlash — bu korxona ehtiyojlari uchun zarur bo‘lgan xomashyo, butlovchi qismlar yoki xizmatlarni ta’minlaydigan eng maqbul yetkazib beruvchini aniqlash va tanlash jarayonidir.

Ushbu jarayon xarid logistikasi tizimining asosiy bosqichlaridan biri bo‘lib, korxonaning xarajatlar darajasi, mahsulot sifati va ishlab chiqarish uzluksizligiga bevosita ta’sir qiladi. Xarid manbalarini tanlashning bosh maqsadi — eng ishonchli, sifatli va iqtisodiy jihatdan samarali yetkazib beruvchini topishdir.

10.2-jadval

Xarid manbalarini tanlash jarayoni bosqichlari

Bosqich	Mazmuni
Talabni aniqlash	Ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan mahsulot yoki xizmat hajmini belgilash.
Bozorni o‘rganish (market research)	Potensial yetkazib beruvchilar, narxlar va shart-sharoitlarni tahlil qilish.
Tanlov mezonlarini ishlab chiqish	Narx, sifat, muddat, ishonchlilik, logistika kabi omillarni aniqlash.
Yetkazib beruvchilarni baholash	Belgilangan mezonlar asosida taqqoslash va tahlil qilish.
Eng maqbul manbani tanlash	Baholash natijalariga ko‘ra eng qulay yetkazib beruvchini tanlash.
Shartnoma tuzish	Hamkorlik shartlari, narx, muddat va majburiyatlarni rasmiylashtirish.
Monitoring va qayta baholash	Hamkorlik davomida yetkazib beruvchi faoliyatini doimiy nazorat qilish.

Xarid manbalarini to‘g‘ri tanlash bu ta’minot zanjiri samaradorligi va korxona raqobatbardoshligining kalitidir. To‘g‘ri tanlangan manba korxonaga sifatli resurslarni o‘z vaqtida yetkazib beradi, xarajatlarni kamaytiradi va uzoq muddatli barqaror hamkorlikni ta’minlaydi. Shu bois, manba tanlash jarayoni har doim strategik tahlil, mezonlar asosida baholash va risklarni hisobga olish tamoyillariga tayanishi kerak.

Maykl R.Linders va Xarold E.Fearon yetkazib beruvchilarni tanlash mezonlarini ahamiyati bo‘yicha tartiblashga harakat qilishdi[24]:

yetkazib beriladigan mahsulotlarning sifati;

yetkazib berishning o‘z vaqtida va hajmi;

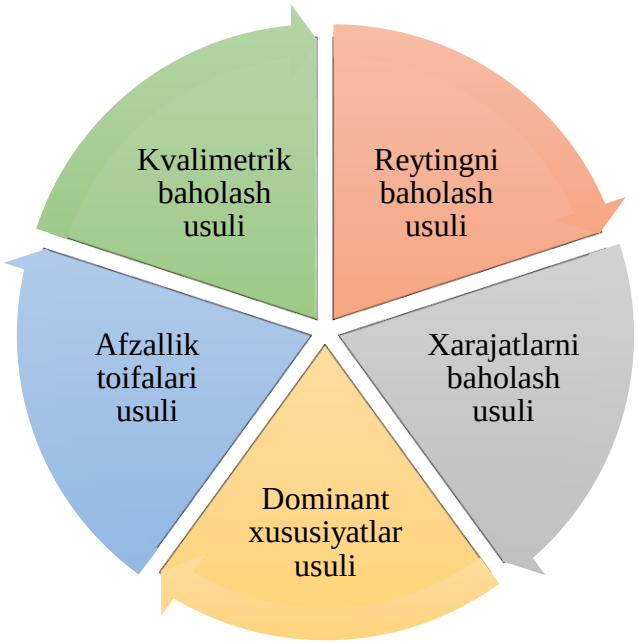
narx;

xizmat ko‘rsatish.

Ushbu mezonlarga javob berish uchun, tadqiqotchilarning fikriga ko‘ra, yetkazib beruvchilar quyidagi xususiyatlarga ega bo‘lishi kerak: kompaniyaning tarixi, texnik kuchi va infratuzilmasining rivojlanishi, moliyaviy ahvoli, tashkilot va boshqaruv, obro‘si, umumiy qabul qilingan standartlarga muvofiqligi, hamkorlik darajasi, mehnat munosabatlari va joylashuvi. Tadqiqotchilar, shuningdek, mavjud va potensial yetkazib beruvchilarni alohida baholashni taklif qilishadi. Potensial ta’minot manbalarini baholashda eng keng tarqalgan omillar quyidagilardir:

- texnik yoki muhandislik qobiliyatlari;
- ishlab chiqarish yoki tarqatish salohiyati;
- moliyaviy quvvat va boshqaruv imkoniyatlari.

Yetkazib beruvchilarni tanlashning eng keng tarqalgan usullari orasida quyidagilarni ta’kidlash kerak:



[24] Шукевич М. Д., Слоян П. К. Основные критерии выбора поставщиков // Теория и практика современной науки. 2016. №6-2 (12). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kriterii-vybora-postavschikov

Reytingni baholash usuli kompaniyalar tomonidan etkazib beruvchilarni tanlashda eng ko‘p qo‘llaniladi. Tovarlarni (xizmatlarni) va etkazib beruvchilarni baholash mezonlarini tanlash sotib olish yoki etkazib berish bo‘limining alohida xodimi, butun bo‘lim (ushbu bo‘limning bir guruhi) yoki taklif qilingan mutaxassislar tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Ushbu jarayonda yetkazib beruvchining vakili (ishlab chiqaruvchi, autsorser, lizing beruvchi yoki uy egasi) ham ishtirok etishi mumkin. Qiymatning yakuniy qiymati va yetkazib beruvchi reytingi mezonning og‘irligi (ahamiyati) va uning ekspert bahosi mahsulotini yig‘ish yo‘li bilan aniqlanadi. Eng yuqori (eng past) ball to‘plagan tovar va materiallar yetkazib beruvchisi tanlanadi. Taklif etilayotgan metodologiyaning afzalliklari ko‘p sonli mezonlarni hisobga oladigan baholashning soddaligi va ko‘p qirraliligidadir.

Xarajatlarni baholash usuli butun xarid jarayonini bir nechta mumkin bo‘lgan variantlarga bo‘lish va keyin ular uchun barcha mumkin bo‘lgan xarajatlar va daromadlarni hisoblashni o‘z ichiga oladi. Bu muqobillarni taqqoslash, tanlash yoki o‘zgartirish uchun manba materialini taqdim etadi. Tovarlarni (xizmatlarni) va ularning etkazib beruvchilarini tanlashda ta’minot zanjiri doirasidagi har bir etkazib beruvchi uchun barcha mumkin bo‘lgan xarid xarajatlari va daromadlarini alohida hisoblash muhimdir. Keyinchalik umumiy rentabellik asosida eng mos variant tanlanadi. Ushbu usulning kamchiliklari har bir etkazib beruvchi uchun keng qamrovli ma’lumot va tahlillarga bo‘lgan ehtiyojdir.

Dominant xarakteristikalar usuli mutaxassislardan keyingi baholash uchun asos sifatida foydalaniladigan tanlangan bitta belgi yoki mezonga e’tibor qaratishlarini talab qiladi. Ushbu usulning afzalliklari tahlilning soddaligini o‘z ichiga oladi, kamchiliklar esa mutaxassislar tomonidan boshqa mezonlarga e’tibor bermaslikdir.

Afzallik toifalari usuli ta’minot zanjiri tomonidan kompaniyaning boshqa bo‘limlaridan (ishlab chiqarish, muhandislik, jo‘natish va boshqalar) olingan ma’lumotlarni tahlil qilishni o‘z ichiga oladi, ular etkazib beruvchilarning ish faoliyatini baholashni ta’minlaydi. Shuni

ta’kidlash kerakki, norasmiy muloqot paytida etkazib beruvchilarni xodimlar tomonidan norasmiy baholash ham mumkin. Afzal yetkazib beruvchini tanlash vazifasi ko‘pincha kvalimetrik baholashlarga asoslanadi, bu erda tanlov mijoz tomonidan belgilanadigan eng yuqori sifat darajasiga erishgan kontragent foydasiga amalga oshiriladi. Bunday holda, sifat darajasi baholanayotgan etkazib beruvchining sifat ko‘rsatkichlarini (sifat ko‘rsatkichlarini) miqdoriy baholashning vaznli qiymatlari to‘plamini anglatadi, uning mijozlar talablariga muvofiq o‘z funktsiyalarini bajarish qobiliyatini tavsiflaydi. Yetkazib beruvchining atributlari ro‘yxati mijoz tomonidan biznes amaliyoti va mavjud ma’lumotlar asosida tuziladi.

Og‘irlik koeffitsientlarining qiymatlarini aniqlash uchun sifat ko‘rsatkichlarini ahamiyatini pasaytirish tartibida tartiblash va ularning har birining vaznini darajaga teskari mutanosib ravishda belgilash taklif etiladi.

10.3. Xaridlarni amalga oshirish jarayoni

Xaridlarni amalga oshirish jarayoni bu korxonaning ishlab chiqarish yoki xizmat faoliyatida zarur bo‘lgan xomashyo, butlovchi qismlar, tovarlar va xizmatlarni kerakli miqdorda, kerakli vaqtda va eng maqbul narxda olishni ta’minlovchi tizimli bosqichlar majmuidir. Bu jarayon korxona xarajatlari, ishlab chiqarish samaradorligi va ta’minot zanjiri barqarorligiga bevosita ta’sir qiladi.

10.3-jadval

Xaridlarni amalga oshirish jarayoni bosqichlari

Bosqich	**Tavsif**
Ehtiyojni aniqlash	Ishlab chiqarish yoki xizmat koʻrsatish uchun zarur materiallar, tovarlar va xizmatlar miqdori va turi aniqlanadi.
Xarid rejasini tuzish	Xarid qilish muddati, hajmi, byudjeti va manbalari belgilanadi.
Bozorni tahlil qilish	Potensial yetkazib beruvchilar, narxlar, logistika va shart-sharoitlar oʻrganiladi.
Yetkazib beruvchilarni tanlash	Narx, sifat, ishonchlilik, joylashuv va xizmat sifati boʻyicha taqqoslab, eng maqbul yetkazib beruvchi tanlanadi.
Shartnoma tuzish	Xarid narxi, yetkazib berish muddati, toʻlov shartlari, kafolatlar va majburiyatlar hujjatlashtiriladi.
Buyurtmani joylashtirish	Rasmiy xarid buyurtmasi yetkazib beruvchiga yuboriladi.
Yetkazib berishni nazorat qilish	Transport, logistika va bojxona jarayonlari kuzatiladi.
Qabul qilish va sifatni tekshirish	Mahsulot miqdori, sifati va shartnomaga muvofiqligi tekshiriladi.
Hisob-kitob va toʻlovlar	Yetkazib beruvchiga toʻlov amalga oshiriladi.
Natijalarni tahlil qilish va baholash	Xarid jarayonining samaradorligi, narx oʻzgarishi, yetkazib beruvchi ishonchliligi baholanadi.

Xaridlarni amalga oshirish jarayoni bu korxonaning strategik muhim logistik faoliyati boʻlib, u ishlab chiqarish uzluksizligini, xarajatlarning samaradorligini va sifatni ta’minlaydi. Samarali tashkil etilgan xarid tizimi kompaniya foydasini oshiradi, ta’minot xavfsizligini mustahkamlaydi va raqobatbardoshlikni kuchaytiradi. Zamonaviy

sharoitda xarid jarayoni raqamlashtirish, strategik hamkorlik va barqarorlik tamoyillariga asoslanib boshqarilishi zarur.

Xarid qilish har bir biznes uchun zarurdir, chunki bu ularga o‘z biznesini yuritish uchun zarur bo‘lgan tovarlar yoki xizmatlarni olishga yordam beradi. Ishlab chiqarish korxonalari xom ashyo sotib oladilar, chakana sotuvchilar esa sotish uchun mahsulot sotib oladilar. Ichki qoidalarga qarab, bo‘limlar o‘zlari xarid qiladilar (masalan, ofis materiallari) yoki xaridlar bo‘limlariga tayanadilar. Kompaniya qanchalik katta bo‘lsa, uning faoliyati uchun shunchalik ko‘p tovar va xizmatlar talab qilinadi va ularni xarid qilish jarayonini samarali tashkil etish muhimroqdir.

Strategiya juda muhim, chunki u juda ko‘p omillarga ta’sir qiladi. Xom ashyoni sotib olish narxi ishlab chiqarish tannarxi va kompaniya uni sotishi mumkin bo‘lgan narx bilan bevosita bog‘liqdir. Shunday qilib, etkazib beruvchilarning xarajatlarini kamaytirish, natijada foydani oshiradi.

Ikkita strategiyani ajratish odatiy holdir:

Push (itarish). Xaridlar rahbariyatning signaliga ko‘ra amalga oshiriladi va katta zaxiralar yaratiladi. Kompaniya bir vaqtning o‘zida bir nechta yetkazib beruvchilar bilan ishlaydi, raqobatni yaratadi va narxlarni pasaytirishni so‘rash uchun asos yaratadi.

Pull (tortish). Xarid kompaniya mijozi yoki bo‘limining iltimosiga binoan amalga oshiriladi. Inventarizatsiya cheklangan, yetkazib beruvchilar kam va har bir yetkazib beruvchi bilan uzoq muddatli munosabatlar o‘rnatishga harakat qilinadi. Strategiyani tanlash kompaniyaning o‘ziga xos xususiyatlariga bog‘liq. Birinchi yondashuv xarajatlarni kamaytirishga, shu jumladan ommaviy chegirmalar va transport xarajatlarini kamaytirishga qaratilgan (bir katta yukni jo‘natish o‘nlab kichik yuklarga qaraganda arzonroq). Bunday yondashuv ko‘pincha ishlab chiqarish ob’ektlarida qo‘llaniladi, bu yerda xom ashyoning tugashi oldindan ma’lum, ammo tanqislik tufayli to‘xtab qolishga yo‘l qo‘yib bo‘lmaydi.

Kompaniya yetkazib beruvchini qanday tanlashi mumkin bo‘lgan bir nechta variant mavjud.

To‘g‘ridan-to‘g‘ri: taklif faqat bitta kompaniyaga topshiriladi va shartnoma darhol imzolanadi. Bu usul kamdan-kam qo‘llaniladi, chunki raqobatni ekspluatatsiya qilish orqali narxni pasaytirish mumkin emas. Ko‘p turdagi xaridlarni ushbu formatda o‘tkazish qonun bilan taqiqlangan.

Teskari auktsion. Ochiq: kompaniya tovarlar partiyasini yetkazib berish yoki belgilangan narxdan yuqori bo‘lmagan narxda ishlarni bajarish uchun maxsus platformada taklif qo‘yadi va takliflarni yig‘adi. Yopiq: ishtirok etish uchun taklifnomalar bir nechta kompaniyalarga yuboriladi. Kim oshdi savdosida har doim eng past narx taklif qilgan kishi g‘alaba qozonadi. Bu usul, birinchi navbatda, standart xususiyatlarga ega tovarlarni sotib olish uchun ishlatiladi.

Tender. Bu yopiq yoki ochiq bo‘lishi mumkin. Takliflar yig‘ilgandan so‘ng, kompaniya nafaqat narxni, balki mahsulot / xizmat sifatini va uning barcha parametrlarini tahlil qiladi. Belgilangan talablarga javob beradigan har qanday yetkazib beruvchi ochiq auktsion va tenderlarda qatnashishi mumkin. Ushbu format ishtirokchilar ro‘yxatini maksimal darajada oshirish va yetkazib beruvchini tanlashda xaridlar bo‘limi xodimlari o‘rtasida noxolislikni yo‘q qilish orqali foydali yetkazib beruvchilarni aniqlashga yordam beradi. Yopiq tenderlar va auktsionlar uchun tashkilotchi faqat o‘zi tanlamoqchi bo‘lgan kompaniyalarni taklif qiladi.

10.4. Xaridlarni amalga oshirishga ta’sir qiiluvchi omillar

Xaridlarni amalga oshirishga ta’sir qiluvchi omillar bu korxonaning xarid faoliyati samaradorligini, xarajatlar darajasini, sifatni va yetkazib berish muddatlarini belgilab beruvchi ichki va tashqi sharoitlar majmuasidir. Ushbu omillarni chuqur tahlil qilish korxonaga xarid strategiyasini to‘g‘ri tanlash, risklarni kamaytirish va ta’minot zanjirini optimallashtirish imkonini beradi.

Ichki omillar korxonaning o‘z ichki imkoniyatlari va boshqaruv tizimiga bog‘liq bo‘lib, xarid strategiyasining samaradorligini belgilaydi.

10.4-jadval

Xaridlarni amalga oshirishga ta’sir etuvchi ichki omillar

Ichki omil	Ta’sir mazmuni
Ishlab chiqarish hajmi va turi	Ko‘p ishlab chiqarish – ko‘p hajmdagi xaridlarni, diversifikatsiyalangan ishlab chiqarish – turli manbalarni talab qiladi.
Moliyaviy imkoniyatlar	Byudjet cheklovlari xarid miqdori va manbalarini belgilaydi.
Zaxira siyosati	Zaxira darajasi yuqori bo‘lsa, xarid chastotasi kamayadi; past bo‘lsa — tez-tez xarid zarur.
Korxona strategiyasi	Xarajatlarni kamaytirish, sifatni oshirish yoki innovatsiyalarni joriy etish maqsadlariga qarab xarid yondashuvi o‘zgaradi.
Logistika tizimi	Transport, saqlash va taqsimot imkoniyatlari xarid hajmi va chastotasiga ta’sir qiladi.
Xodimlar malakasi	Xarid bo‘limi xodimlarining tajribasi va muzokara ko‘nikmalari natijalarga bevosita ta’sir qiladi.
Axborot tizimlari	ERP, SCM kabi raqamli tizimlar mavjudligi xarid jarayonini tezlashtiradi va xatolarni kamaytiradi.

Xarid samaradorligi, odatda, ichki boshqaruv imkoniyatlari va tashqi bozor sharoitlarining uyg‘unligiga bog‘liq:

Agar ichki imkoniyatlar kuchli, lekin tashqi muhit beqaror bo‘lsa — xarid strategiyasi riskka yo‘naltiriladi (diversifikatsiya, sug‘urta, zaxiralar).

Agar bozor sharoitlari qulay, lekin ichki boshqaruv sust bo‘lsa — xarid samaradorligi past bo‘ladi.

Shuning uchun korxonalar doimo “ichki tayyorgarlik + tashqi muhit tahlili” prinsipida ishlashi zarur.

Tashqi omillar korxona nazoratidan tashqarida bo‘ladi, ammo ular xarid faoliyatiga kuchli ta’sir ko‘rsatadi.

10.5-jadval

Xaridlarni amalga oshirishga ta’sir etuvchi tashqi omillar

Tashqi omil	Ta’sir mazmuni
Bozor kon’yunkturasi	Narxlar darajasi, talab va taklif o‘zgarishi xarid qarorlariga ta’sir qiladi.
Raqobat muhiti	Yetkazib beruvchilar soni va raqobat kuchi narx siyosatini shakllantiradi.
Siyosiy barqarorlik	Siyosiy xavf yuqori bo‘lgan davlatlardan xarid xavfli bo‘ladi.
Valyuta kurslari	Xorijiy manbalardan xarid qiluvchi korxonalarda kurs tebranishlari xarajatlarni o‘zgartiradi.
Qonunchilik va bojxona tartibotlari	Import-eksport cheklovlari, soliqlar, sertifikat talablar xarid jarayoniga to‘sqinlik qilishi yoki yordam berishi mumkin.
Texnologik omillar	Yangi ishlab chiqarish texnologiyalari ta’minot tizimini o‘zgartiradi (masalan, avtomatlashtirilgan xarid tizimlari).
Ekologik talablar	Barqaror rivojlanish siyosati ekologik toza manbalardan xaridni rag‘batlantiradi.
Transport va logistika infratuzilmasi	Yo‘l, port, temir yo‘l tizimi rivojlangan mamlakatlarda xarid jarayoni soddalashadi.
Ijtimoiy-madaniy omillar	Xalqaro hamkorlikda til, madaniyat va ish uslublaridagi farqlar muhim rol o‘ynaydi.

Xaridlarni amalga oshirishga ta’sir qiluvchi omillar bu korxona xarid strategiyasining muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlik omillaridir. Samarali xarid faoliyati uchun korxona ichki imkoniyatlarini to‘liq tahlil qilishi, tashqi bozor, siyosiy va iqtisodiy muhitni doimiy kuzatishi, risklarni kamaytirish mexanizmlarini qo‘llashi, raqamli boshqaruv va barqarorlik tamoyillariga asoslanishi zarur. Shu tarzda, xarid logistikasi nafaqat xarajatlarni kamaytirish vositasi, balki korxonaning strategik raqobat ustunligini yaratish quroliga aylanadi.

Qisqacha xulosalar

Global ikkilamchi manba (Global Secondary Sourcing) bu korxonaning asosiy (birlamchi) yetkazib beruvchidan tashqari, qo‘shimcha yoki zaxira manbalarni xalqaro miqyosda shakllantirish strategiyasidir. Ushbu yondashuvning asosiy maqsadi ta’minot xavfsizligini ta’minlash, risklarni kamaytirish va uzluksiz ishlab chiqarishni kafolatlashdir. Global miqyosda ikkilamchi manba yaratish korxonaga quyidagi ustunliklarni beradi:

- yetkazib berishda uzilishlar (transport, siyosiy, tabiiy yoki iqtisodiy sabablar) yuzaga kelganda ishlab chiqarishni to‘xtatmaslik;
- raqobat muhitini shakllantirish orqali narx siyosatini optimallashtirish;
- turli mintaqalardagi xomashyo, texnologiya va sifat afzalliklaridan foydalanish;
- global bozordagi o‘zgarishlarga tez moslashish.

Shuningdek, ikkilamchi manba strategiyasi barqaror ta’minot zanjirini yaratishda muhim o‘rin tutadi. Masalan, pandemiya, geosiyosiy tanglik yoki logistika inqirozi paytida asosiy yetkazib beruvchi faoliyatini to‘xtatsa, ikkilamchi manba korxonani muqobil resurs bilan ta’minlab, ishlab chiqarish uzluksizligini saqlab qoladi.

Biroq, global ikkilamchi manbalar bilan ishlashda muvofiqlashtirish murakkabligi, logistika xarajatlarining oshishi va sifat farqlari kabi cheklovlar mavjud. Shu sababli, kompaniyalar bunday tizimni yaratishda har bir manbani strategik tahlil, risk baholash va sifat nazorati asosida tanlashi zarur.

Umuman olganda, global ikkilamchi manba strategiyasi bu korxonaning xalqaro ta’minot zanjirida moslashuvchanlik, xavfsizlik va raqobatbardoshlikni oshirish vositasidir. U zamonaviy global biznes muhitida “bir manbaga to‘liq tayanmaslik” tamoyilini ilgari suradi va ta’minot uzilishlariga qarshi barqaror himoya mexanizmini shakllantiradi.

Tayanch so‘z va iboralar. Xarid logistikasi. Xarid manbalarini tanlash. Xaridlarni amalga oshirish jarayoni. Strategik xaridlar. Markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan xarid modellari. Aralash

xarid modeli. Xaridlarni amalga oshirishga ta’sir qiiluvchi omillar. Global birlamchi va ikkilamchi manbalar.

Nazorat va muhokama uchun savollar:

1. Xarid logistikasi tushunchasini izohlang va uning korxona faoliyatidagi o‘rni hamda ahamiyatini tushuntiring.
2. Xarid logistikasining asosiy maqsadlari va vazifalari nimalardan iborat?
3. Xarid jarayonining asosiy bosqichlarini sanab bering va ularning o‘zaro bog‘liqligini tushuntiring.
4. Xarid logistikasi tizimida “Just-in-time” yondashuvining mazmuni va afzalliklarini izohlang.
5. Xarid manbalarini tanlashda qaysi asosiy mezonlar hisobga olinadi? Misollar bilan tushuntiring.
6. Xarid manbalarini tanlashda bir manbali (single sourcing) va ko‘p manbali (multiple sourcing) yondashuvlarning farqini tushuntiring.
7. Xaridlarni amalga oshirish jarayoni bosqichlarini ketma-ketlikda sanab bering.
8. Xarid jarayonining rejalashtirish, shartnoma tuzish va monitoring bosqichlarida nimalarga e’tibor berish kerak?
9. Ichki va tashqi omillar xarid faoliyatiga qanday ta’sir ko‘rsatadi? Har biriga misol keltiring.
10. Zamonaviy global sharoitda xaridlarni amalga oshirishga ta’sir qiluvchi raqamlashtirish, ekologik barqarorlik va siyosiy risklar omillarini izohlang.

11-MAVZU. XARID QILISHDA RISKLAR, EKOLOGIK VA IJTIMOIY MUAMMOLAR.

REJA:

11.1. Xariddagi risklar.

11.2. Xarid manbalarini boshqarish bilan bog‘liq risklar.

11.3. Elektron xaridlar bilan bog‘liq risklar.

11.4. Ta’minot zanjiridagi uzilishlar.

11.5. Tashish, qadoqlash va markirofkalashda ekologik talablar.

11.6. Ta’minot zanjirlarida ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish.

11.1. Xariddagi risklar.

Xarid risklari (Procurement risks) – bu mahsulot, xizmat yoki resurslarni xarid qilish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan noaniqliklar va salbiy holatlar bo‘lib, ular moliyaviy yo‘qotishlar, ishlab chiqarish kechikishlari, sifatsiz mahsulotlar, qonunchilik buzilishlari yoki korxonaning obro‘siga putur yetkazilishi kabi oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Xarid jarayoni har doim tashqi va ichki omillar ta’sirida bo‘lib, turli manbalardan kelib chiqadigan xavf-xatarlarga duch keladi. Masalan, pandemiyalar, geosiyosiy ziddiyatlar, iqtisodiy tangliklar yoki etkazib beruvchining moliyaviy muammolari kabi holatlar xarid tizimini izdan chiqarishi mumkin.

Xarid jarayonida yuzaga keladigan xatarlar bir nechta asosiy toifalarga bo‘linadi. Umuman olganda, risklar quyidagi to‘rt asosiy kategoriya asosida tasniflanadi:

1. Strategik risklar. Korxonaning uzoq muddatli rejalari, etkazib beruvchi tanlovi yoki shartnoma strategiyasi bilan bog‘liq noto‘g‘ri qarorlar. Masalan, noto‘g‘ri yetkazib beruvchi bilan uzoq muddatli shartnoma tuzish, bozorga noto‘g‘ri kirish strategiyasi, mahsulot ehtiyojining noto‘g‘ri baholanishi.

2. Operatsion risklar. Xarid tizimining kundalik faoliyatidagi uzilishlar, ichki jarayonlardagi xatolar kabilar kiradi. Buyurtma

kechikishi, noto‘g‘ri hujjatlashtirish, ichki aloqa muammolari, tasdiqlashdagi byurokratik kechikishlar ham operatsion risklarga kiradi.

3. Moliyaviy risklar. Xarajatlar va narxlar bilan bog‘liq o‘zgarishlar, yetkazib beruvchining moliyaviy ahvoli bilan bog‘liq risklar kiradi. Masalan, narxlarning kutilmagan o‘zgarishi (inflyatsiya, valuta kursining o‘zgarishi), kreditorlik risklari, to‘lovlar bo‘yicha kechikishlar kabilar.

4. Muvofiqlik (komplayens) risklar. Qonunlar, me’yoriy hujjatlar va ichki siyosatlarga rioya qilmaslik oqibatidan kelib chiqadigan risklardir. Masalan, soliq qonunchiligi buzilishi, tenderda adolatsizlik, qonunga zid shartnomalar tuzilishi kabilar kiradi.

11.1-jadval

Xarid risklarining tasnifi

Risk turi	**Tavsifi**	**Misollar**
Strategik risklar	Uzoq muddatli qarorlar bilan bog‘liq xatarlar	Noto‘g‘ri yetkazib beruvchi tanlash, noto‘g‘ri xarid strategiyasi
Operatsion risklar	Ichki jarayonlardagi uzilishlar	Buyurtmani kech tasdiqlash, ichki aloqa yetishmovchiligi
Moliyaviy risklar	Narxlar, to‘lovlar, moliyaviy beqarorlik bilan bog‘liq xavflar	Narx o‘zgarishi, valuta kursi o‘zgaruvi, to‘lovdagi kechikish
Muvofiqlik risklari	Qonunlar, siyosatlar va normativlarga rioya qilinmaslik	Shartnoma shartlariga amal qilmaslik, tenderdagi xatoliklar
Yetkazib beruvchi risklari	Yetkazib beruvchining nosamaradorligi, bankrotlik yoki sifatsizlik	Yetkazib beruvchining faoliyatini to‘xtatishi, kam sifatli mahsulot
Bozor risklari	Bozor sharoitlaridagi global o‘zgarishlar	Geosiyosiy beqarorlik, pandemiya, global taqchillik

Xarid risklari kelib chiqish manbasiga koʻra ham tasniflanadi. Xarid risklari turli manbalardan kelib chiqadi. Jumladan:

1. Yetkazib beruvchi bilan bogʻliq risklar. Bu risk asosan quyidagilar natijasida yuz beradi:

– yetkazib beruvchining faoliyatdan toʻxtashi;

– moliyaviy beqarorlik yoki bankrotlik;

– mahsulot yetkazib berishdagi kechikishlar;

– sifatsiz yoki talabga javob bermaydigan mahsulotlar;

– yagona etkazib beruvchiga haddan ortiq bogʻliqlik (monopol holat).

2. Bozor va tashqi muhit risklari. Bu risk asosan quyidagilar natijasida yuz beradi:

– narxlarning oʻzgaruvchanligi (xomashyo, transport xarajatlari, valuta kurslari);

– global tanqisliklar, pandemiya, urushlar yoki siyosiy beqarorlik;

– bozordagi raqobatning keskin kuchayishi

3. Ichki jarayon va boshqaruv bilan bogʻliq risklar. Bu risk asosan quyidagilar natijasida yuz beradi:

– noaniq yoki notoʻgʻri tuzilgan shartnomalar;

– ichki xarid siyosatining yoʻqligi yoki samarasizligi;

– xodimlarning yetarli malakaga ega emasligi;

– axborot almashinuvi va tasdiqlashdagi kechikishlar;

– notoʻgʻri byudjet rejalashtirish.

Xarid risklarini boshqarish – bu tashkilotning mahsulot yoki xizmat xarid qilish jarayonida yuzaga kelishi mumkin boʻlgan noaniqliklar, xavf-xatarlar va salbiy oqibatlarni oldindan aniqlash, ularni baholash**,** kamaytirish yoki yoʻqotish boʻyicha tizimli yondashuv va choralar majmuasidir. Mazmunan, bu jarayon quyidagilarni oʻz ichiga oladi:

– xarid jarayonidagi potentsial risklarni aniqlash;

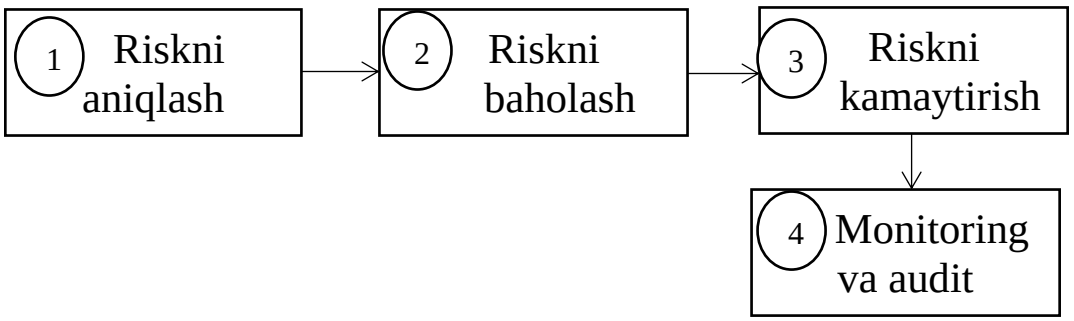
– risklarning ehtimolligi va ta’sir darajasini baholash;

– ushbu risklarga qarshi profilaktik yoki reaktiv choralarni ishlab chiqish;

– zarurat tug‘ilganda, muqobil xarid manbalarini tayyor holda ushlab turish;

– xarid tizimini doimiy monitoring qilish va takomillashtirib borish.

Xarid risklarini boshqarish orqali korxona moliyaviy yo‘qotishlar, ta’minot uzilishi, mahsulot sifatining pasayishi va obro‘ga putur yetkazish kabi holatlarning oldini oladi.



11.1-rasm. Xarid risklarini boshqarish bosqichlari.

Agar xarid risklari to‘g‘ri boshqarilmasa, quyidagi oqibatlarga olib kelishi mumkin:

– moliyaviy yo‘qotishlar va byudjetdan ortiqcha xarajatlar;

– ishlab chiqarish jarayonlarining kechikishi;

– sifatsiz mahsulot yoki xizmatlar natijasida mijozlarning noroziligi;

– qonuniy jazolar yoki jarimalar;

– kompaniya obro‘sining pasayishi;

– ichki firibgarliklar va korrupsiya (masalan, yolg‘on hisob-fakturalar yoki tender kelishuvlari).

Risklarni kamaytirish va oldini olish uchun quyidagilarga e’tibor qaratish lozim:

1. Risklarni aniqlash va tahlil qilish. Buning uchun esa risklarning manbalarini aniqlash va ularning darajasini baholash, tashqi va ichki muhit monitoringini amalga oshirish lozim.

2. Risklarni baholash va ustuvorlik berish. Risk ehtimoli va uning oqibatlarini aniqlash, yirik ta’sirli risklarga ustuvor e’tibor qaratish maqsadga muvofiqdir.

3. Risklarni kamaytirish strategiyalari. Bir nechta yetkazib beruvchilar bilan ishlash (diversifikatsiya), uzun muddatli va shaffof

shartnomalarni tuzish, sug‘urta mexanizmlari, ichki nazorat tizimlarini kuchaytirish lozim.

4. Monitoring va audit. Xarid jarayonini doimiy nazorat qilish va ichki va tashqi auditlar orqali kamchiliklarni aniqlash hamda tuzatish amalga oshiriladi.

Xarid jarayonidagi xatarlar – har bir korxona uchun doimiy e’tiborda bo‘lishi kerak bo‘lgan murakkab va ko‘p qirrali muammo hisoblanadi. Risklar etkazib beruvchi, bozor, ichki jarayon yoki strategik qarorlardan kelib chiqishi mumkin. Ularni samarali boshqarish orqali kompaniya nafaqat moliyaviy yo‘qotishlardan saqlanadi, balki o‘z raqobatbardoshligini mustahkamlab, bozordagi barqaror faoliyatini ta’minlaydi.

Risklarni oldindan aniqlash, tahlil qilish, ustuvorlashtirish va monitoring qilish – xarid boshqaruvining ajralmas qismidir. Shuningdek, barcha xarid faoliyatlari ishonchli ma’lumotlarga asoslanishi va shaffof bo‘lishi lozim.

Xarid risklarining manbalarini to‘g‘ri aniqlash – ularni boshqarishdagi eng muhim qadam hisoblanadi. Har bir tashkilot o‘z faoliyat turiga mos holda xavflarni identifikatsiya qilishi**,** risklarni baholashi va tegishli oldini olish strategiyalarini ishlab chiqishi kerak. Ana shundagina xarid jarayonida ishonchlilik va barqarorlik ta’minlanadi.

11.2. Xarid manbalarini boshqarish bilan bog‘liq risklar.

Hozirgi global bozor sharoitida har qanday korxona yoki tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi ko‘p jihatdan xarid tizimi va xarid manbalarini samarali boshqarishga bog‘liq. Xarid manbalarini boshqarish nafaqat to‘g‘ri yetkazib beruvchini tanlashni, balki butun ta’minot zanjiri bo‘ylab xavfsizlik, barqarorlik va sifatni ta’minlashni nazarda tutadi. Ammo bu jarayon o‘z ichida turli “risklar”ni ham olib keladi.

Mazkur risklar yetkazib beruvchi, bozor, logistika, moliyaviy muhit, qonunchilik, ichki boshqaruv va inson omillari bilan bog‘liq

bo‘lishi mumkin. Ularni o‘z vaqtida aniqlash, baholash va boshqarish tashkilotning xarajatlarini kamaytirish, reputatsiyasini saqlash va operatsion samaradorlikni oshirishda muhim ahamiyatga ega.

Xarid manbalarini boshqarish bilan bog‘liq risklarda quyidagi risklarga alohida e’tibor qaratish maqsadga muvofiq bo‘ladi:

1. Yetkazib beruvchiga bog‘liq risklar:

a) Moliyaviy beqarorlik va bankrotlik. Yetkazib beruvchining moliyaviy ahvoli yomonlashsa yoki u bankrot bo‘lsa, tovarlar yoki xizmatlar kechikadi yoki umuman yetkazilmay qoladi. Bu esa ishlab chiqarish uzilishlariga va moliyaviy yo‘qotishlarga olib keladi.

b) Sifat bilan bog‘liq muammolar. Agar yetkazib beruvchi belgilangan texnik yoki sifat standartlariga javob bermaydigan mahsulotlarni taqdim etsa, bu yakuniy mahsulot sifatiga, mijozlar ishonchiga va brend obro‘siga salbiy ta’sir qiladi.

c) Standartlarga rioya qilmaslik. Sertifikat, ISO standartlari yoki yuridik/etika normalariga amal qilinmasligi, kompaniyani qonuniy va imij jihatidan xavf ostida qoldiradi.

d) Yetkazib berishdagi kechikishlar**.** Ishlab chiqarishdagi muammolar, transport vositalaridagi nosozliklar, bojxona muammolari yoki tabiiy ofatlar sabab yetkazib berish vaqtida amalga oshmaydi.

e) Reputatsion risklar. Agar yetkazib beruvchi korrupsiya, majburiy mehnat yoki ekologik jinoyatlar kabi salbiy faoliyatlar bilan shug‘ullansa, u holda sizning kompaniyangiz ham ommaviy tanqid ostida qolishi mumkin.

2. Logistik risklar:

a) Fors-major holatlar. Zilzila, to‘fon, urush, pandemiya kabi nazorat qilib bo‘lmaydigan holatlar logistika zanjirini izdan chiqarishi mumkin.

b) Texnik nosozliklar. Transport vositalarining buzilishi, ombor infratuzilmasidagi muammolar, IT tizimidagi nosozliklar – barchasi kechikishlarga sabab bo‘ladi.

c) Xavfsizlik qoidalarining buzilishi. Yong‘in xavfsizligi, yuk tashish standartlariga rioya qilinmasligi jiddiy yong‘in yoki avariya kabi hodisalarga olib kelishi mumkin.

3. Ichki boshqaruvga oid risklar:

a) Inson omili. Buyurtma berishda noto‘g‘ri ma’lumot kiritilishi, ehtiyojlarni noto‘g‘ri baholash, noto‘g‘ri aloqa – bularning barchasi xarid jarayonini izdan chiqaradi.

b) Ichki tartibga rioya qilmaslik. Korxonaning o‘z siyosati va xarid reglamentiga amal qilinmasa, samarasizlik, ortiqcha xarajatlar va firibgarlik holatlari yuzaga keladi.

c) Etik muammolar. Xodimlarning manfaatlar to‘qnashuvi, pora olish, tanish-bilish asosida yetkazib beruvchi tanlashi – xarid tizimining shaffofligini buzadi.

4. Global va operatsion risklar:

a) Tashqi muhitdagi o‘zgarishlar**.** Geosiyosiy beqarorlik, import-eksport cheklovlari, iqtisodiy inqirozlar – bularning barchasi manbalarni cheklashi yoki xarajatlarni oshirishi mumkin.

b) Valyuta kursining o‘zgarishi. Xalqaro xaridlarda dollar, yevro yoki boshqa valyutaning kursidagi o‘zgarish – kutilmagan moliyaviy yo‘qotishlarga olib keladi.

c) Muvofiqlik va yuridik risklar. Har bir davlatning bojxona, soliq va ekologik qonunlari turlicha. Bu qonunlarni buzish katta jarimalar va qonuniy da’volarga sabab bo‘ladi.

5. Strategik boshqaruv risklari:

a) Noto‘g‘ri ehtiyoj tahlili**.** Haqiqiy ehtiyoj aniq tahlil qilinmasa, kerakli mahsulot o‘rniga noto‘g‘ri xaridlar amalga oshiriladi.

b) Yetarlicha due diligence (tekshiruv) qilmaslik**.** Yetkazib beruvchining moliyaviy holati, texnik salohiyati yoki etik faoliyati chuqur o‘rganilmasa, bu kelajakda jiddiy muammolarga olib keladi.

c) Intellektual mulk yo‘qotilishi**.** Texnologik hamkorlikda, ishonchsiz yetkazib beruvchi orqali kompaniyaning o‘ziga xos know-how va tijorat sirlarini yo‘qotish xavfi bor.

Xarid manbalarini boshqarish jarayoni murakkab va ko‘p qirrali bo‘lib, unga turli xavflar tahdid soladi. Ushbu risklar yetkazib beruvchilarning faoliyatidan tortib, global bozor sharoitlari, moliyaviy beqarorlik, ichki xodimlarning xatolari va yuridik muammolar bilan

bog‘liq bo‘lishi mumkin. Bularni boshqarish uchun kompaniyalar quyidagilarga e’tibor qaratishi zarur:

– risklarni oldindan aniqlash va baholash;

– har bir risk uchun muqobil rejalar (B-plan) ishlab chiqish;

– yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli va shaffof hamkorlik o‘rnatish;

– xarid jarayonini raqamlashtirish va monitoring qilish;

– ichki nazorat va audit tizimlarini kuchaytirish.

Faqat ana shundagina tashkilot o‘z xarid faoliyatini xavfsiz, barqaror va iqtisodiy jihatdan samarali tarzda yurita oladi.

11.3. Elektron xaridlar bilan bog‘liq risklar.

Zamonaviy texnologiyalar va internetning keng tarqalishi bilan birga, kundalik hayotimizda elektron savdo va onlayn xaridlar tobora ommalashib bormoqda. Endilikda foydalanuvchilar uyidan chiqmagan holda istalgan mahsulot yoki xizmatni bir necha daqiqada xarid qilish imkoniyatiga ega. Biroq bu qulayliklar bilan bir qatorda, turli xil xavf-xatarlar – elektron xarid risklari ham yuzaga kelmoqda.

Elektron xaridlar bilan bog‘liq risklar deganda, xarid qiluvchi shaxsning shaxsiy ma’lumotlari, moliyaviy resurslari yoki xarid ob’ekti bilan bog‘liq yo‘qotishlarga sabab bo‘lishi mumkin bo‘lgan salbiy holatlar tushuniladi. Ushbu xavflar ko‘proq kiberfiribgarlik, shaxsiy ma’lumotlarning o‘g‘irlanishi, soxta mahsulotlar, nobop xizmatlar, va internet tarmog‘ining himoyasizligidan kelib chiqadi.

1. Kiberxavfsizlik va ma’lumotlar xavfi bilan bog‘liq risklar asosiy o‘rinda turadi. Ular qatoriga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

a) Soxta internet-do‘konlar. Internetda mashhur brendlar yoki yirik kompaniyalar ko‘rinishida yaratilgan qalbaki saytlar mavjud. Bunday saytlar foydalanuvchidan to‘lov amalga oshirilganidan so‘ng mahsulotni yubormaslik yoki uning shaxsiy ma’lumotlarini o‘g‘irlash maqsadida yaratiladi.

b) Shaxsiy va moliyaviy ma’lumotlarning o‘g‘irlanishi. Himoyasiz saytlar orqali xarid qilishda, foydalanuvchilarning bank kartasi

ma’lumotlari**,** pasport raqamlari**,** telefon raqamlari va manzillari kiberjinoyatchilar qo‘liga tushib qolishi mumkin.

c) Fisging hujumlari (Phishing). Foydalanuvchilarga elektron pochta yoki messenjer orqali yuborilgan yolg‘on xabarlar, ularni soxta saytga yo‘naltiradi. Foydalanuvchi o‘zining login, parol yoki bank ma’lumotlarini shu yerda kiritadi, bu esa ularni firibgarlarga ochib beradi.

d) Ommaviy Wi-Fi orqali xarid qilish. Jamoat joylaridagi bepul Wi-Fi tarmoqlaridan foydalangan holda xarid qilish – maxfiy ma’lumotlarning uchinchi shaxslarga o‘tib ketishiga sabab bo‘ladi.

e) Zararli dasturlar (malware). Foydalanuvchi shubhali havolalarni bosishi yoki noma’lum fayllarni yuklab olishi orqali, qurilmasiga zararli dasturlar o‘rnatilishi mumkin. Bu dasturlar orqali firibgarlar foydalanuvchining ekranini kuzatadi, klaviatura orqali kiritilgan har bir ma’lumotni qayd etadi.

2. Mahsulot va yetkazib berish bilan bog‘liq risklar ham muhim hisoblanadi. Bu guruhdagi risklar quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

a) Soxta ijobiy sharhlar. Ba’zi firibgarlar mahsulot yoki xizmatga nisbatan yuzlab ijobiy, ammo yolg‘on sharhlar yozib, iste’molchini aldashga harakat qilishadi. Bu mahsulotni sifatlidek ko‘rsatadi, biroq amalda u kutilgan darajada chiqmaydi.

b) Past sifatli mahsulot. Tovarlar veb-saytda ko‘rsatilgan tavsifga yoki rasmga to‘g‘ri kelmasligi mumkin. Ko‘p hollarda soxta brendlar, kontrafakt mahsulotlar yoki juda past sifatli mahsulotlar yuboriladi.

c) Yetkazib berishdagi muammolar. Ba’zi hollarda to‘lov amalga oshirilgach, mahsulot umuman yuborilmasligi, yoki yuborilgan mahsulot juda kechikishi mumkin. Shuningdek, noto‘g‘ri manzilga yetkazish, mahsulotning yo‘qolishi holatlari ham kuzatiladi.

d) Qonuniy javobgarlikdan qochish. Soxta saytlar yoki yolg‘on sotuvchilar alohida yuridik manzilga ega bo‘lmagani uchun, ularga nisbatan qonuniy da’vo qilish mushkul bo‘ladi.

3. Moliyaviy firibgarlik. Bu guruhdagi risklar bevosita moliyaviy operatsiyalar bilan bog‘liq. Ularga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

a) Bank kartasi orqali noqonuniy operatsiyalar. Firibgarlar foydalanuvchi kartasi ma’lumotlaridan foydalanib, pul mablag‘larini yechib olishadi yoki boshqa xaridlarni amalga oshirishadi.

b) Avans to‘lovi va tovarga ega bo‘lmaslik. Ba’zida sotuvchi oldindan to‘lovni olgach, xaridni amalga oshirmaydi va aloqani uzadi. Ayniqsa, bu muammo ijtimoiy tarmoqlardagi kichik savdo sahifalarida ko‘p uchraydi.

Elektron xaridlar bilan bog‘liq risklarni kamaytirish yo‘llariga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

1. Faqat ishonchli saytlardan xarid qilish. Mashhur, rasmiy va ko‘p yillik tajribaga ega onlayn-do‘konlardan xarid qilish tavsiya etiladi. Doimiy mijozlarining sharhlarini o‘rganish ham foydali.
2. HTTPS xavfsizlik protokoliga e’tibor berish. Sayt manzili “https://” bilan boshlanishi, uning xavfsiz ekanligini bildiradi. Brauzer oynasidagi qulflangan qulf belgisi ham muhim signal.
3. Jamoat Wi-Fi tarmoqlaridan foydalangan holda xarid qilish. Agar onlayn xaridni amalga oshirmoqchi bo‘lsangiz, shaxsiy uy tarmog‘idan foydalaning. VPN texnologiyasi ham qo‘shimcha himoya beradi.
4. Onlayn xaridlar uchun alohida bank kartasidan foydalanish. Asosiy kartalardan alohida, faqat internet xaridlar uchun mo‘ljallangan virtual karta ochish xavfsiz hisoblanadi. Bunga belgilangan limit qo‘yish mumkin.
5. Hech kimga maxfiy ma’lumotlarni bermaslik lozim. Telefon orqali yoki xabar orqali sizdan karta raqami, CVV kodi yoki SMS orqali yuborilgan tasdiqlov kodlarini so‘rashsa – bu albatta firibgarlikdir.

Elektron xaridlar hayotimizni ancha yengillashtirgani bilan birga, ehtiyotkorlik va ongli yondashuvni talab qiladi. Firibgarlik, zararli dasturlar, soxta mahsulotlar va shaxsiy ma’lumotlar bilan bog‘liq risklarni kamaytirish uchun foydalanuvchi:

- Internet madaniyati va xavfsizlik asoslarini bilishi;
- faqat ishonchli platformalardan xarid qilishi;
- moliyaviy operatsiyalarni diqqat bilan amalga oshirishi zarur.

Texnologiyalarning rivojlanishi xavf-xatarlarni ham murakkablashtirmoqda. Shuning uchun har bir xarid – bu faqat xarid emas, balki axborot xavfsizligi bo‘yicha qaror hamdir.

11.4. Ta’minot zanjiridagi uzilishlar.

Zamonaviy iqtisodiyotda ta’minot zanjiri – bu mahsulot yoki xizmatlarning ishlab chiqaruvchidan to bevosita iste’molchiga yetib borishigacha bo‘lgan murakkab jarayonlar tizimidir. Ushbu tizim ishlab chiqaruvchilar, yetkazib beruvchilar, transport xizmatlari, omborxona operatorlari, chakana sotuvchilar va boshqa ko‘plab ishtirokchilardan iborat.

Ammo global bozorning murakkabligi, insoniy omil va tashqi tahdidlar tufayli ta’minot zanjirlarida uzilishlar yuzaga kelishi mumkin. Bu uzilishlar nafaqat mahsulot yetkazib berishdagi kechikishlarga, balki ishlab chiqarishning to‘xtab qolishi, xarajatlarning ortishi va iste’molchilar noroziligiga olib keladi.

Ta’minot zanjiridagi uzilishlar – bu tovarlar yoki xizmatlarning uzluksiz harakatiga to‘sqinlik qiluvchi, kutilmagan hodisalar yoki omillar natijasida vujudga keladigan holatlardir. Bunday uzilishlar butun zanjir bo‘ylab bo‘lishi mumkin: xomashyo yetkazib beruvchidan tortib, yakuniy iste’molchigacha bo‘lgan yo‘lda.

11.2-jadval

Ta’minot zanjiridagi uzilishlarning sabablari

Uzilish sabablari	Mazmuni
Mahnat resurslari yetishmovchiligi	Yuk mashinalari haydovchilari, ombor ishchilari yoki zavod operatorlarining tanqisligi mahsulotni o‘z vaqtida yetkazib berishda kechikishlarga olib keladi. Ayniqsa pandemiya davrida ko‘plab sanoat tarmoqlarida mehnat yetishmasligi kuzatildi.
Kutilmagan talab o‘zgarishlari	Mavsumiy savdo, marketing aksiyalari yoki global hodisalar (masalan, COVID-19) sababli

	mahsulotga bo‘lgan talab keskin oshib, mavjud zanjirni yuklab yuborishi mumkin.
Yetkazib beruvchilardagi muammolar	Yetkazib beruvchining bankrot bo‘lishi, ishchilarning noroziligi yoki xomashyo tanqisligi ta’minot uzilishiga olib keladi. Sifat muammolari tufayli partiya qaytarilishi ham zanjirga zarar yetkazadi.
Siyosiy va geosiyosiy xavflar	Tashqi siyosiy nizolar, iqtisodiy sanksiyalar, tariflar yoki savdo urushlari, chegaralarning yopilishi yoki to‘sqinliklar global savdoga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qiladi.
Tabiiy ofatlar va pandemiyalar	Zilzila, to‘fon, yong‘in, epidemiya kabi hodisalar nafaqat bir mintaqani, balki butun global zanjirni izdan chiqarishi mumkin.
Logistika muammolari	Transport infratuzilmasining yomon holati, yo‘llardagi kechikishlar, dengiz portlarining yuk bilan ortiqcha band bo‘lishi zanjir uzilishiga olib keladi.
Texnologik va tizimli muammolar	Eski texnologiyalardan foydalanish, avtomatlashtirish darajasining pastligi yoki axborot tizimlarining integratsiyalanmaganligi samaradorlikni kamaytiradi.

Ta’minot zanjiridagi uzilishlar kompaniyalar, iste’molchilar va mamlakat iqtisodiyoti uchun ma’lum salbiy ta’sirlarni ko‘rsatadi.

11.3-jadval

Ta’minot zanjiridagi uzilishlarning oqibatlari

Ta’sir obyekti	Ta’sir yo‘nalishlari

Kompaniyaga	– ishlab chiqarishda kechikishlar va to‘xtalishlar; – mahsulot tanqisligi; – narxlarning oshishi; – mijozlarni yo‘qotish va imijga zarar; – rentabellikning pasayishi.
Iste’molchiga	– bozorda mahsulot taqchilligini yuzaga kelishi hisobiga narxlar oshishi va yetarli hajmda xarid qila olmaslik; – xizmat sifati pasayishi.
Iqtisodiyotga	– inflatsiya bosimi; – oziq-ovaqat va energiya kabi kabi asosiy ehtiyoj tovarlarida tanqislik; – tashqi savdo muvozanatining buzilishi.

Ta’minot zanjiridagi uzilishlar – bu zamonaviy biznes uchun muhim tahdid bo‘lib, ularning sabablari ko‘p qirrali va murakkab. Bu muammolarni samarali boshqarish va ularga oldindan tayyor turish har bir tashkilotning raqobatbardoshligi, moliyaviy barqarorligi va mijozlar ishonchini saqlab qolishi uchun muhimdir.

Shuning uchun, kompaniyalar bugungi kunda faqat xarid qilish yoki yetkazib berish haqida emas, balki risklarni boshqarish, texnologik yangilanish va tizim barqarorligini oshirish haqida ham o‘ylashi zarur.

11.5. Tashish, qadoqlash va markirofkalashda ekologik talablar.

Zamonaviy logistika va transport tizimlarida ekologik barqarorlik muhim omillardan biri bo‘lib, bu nafaqat kompaniya imidjiga, balki global iqlim o‘zgarishiga qarshi kurashga ham bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Ayniqsa, mahsulotni tashish, qadoqlash va markirofkalash bosqichlarida atrof-muhitga zarar yetkazmaslik prinsiplariga amal qilish bugungi kunda xalqaro talabga aylangan.

Ekologik talablar – bu tovarlar va materiallarni harakatlantirish, saqlash yoki yetkazib berish jarayonida tabiatga salbiy ta’sirni kamaytirishga qaratilgan texnik va etik normalar tizimidir.

Qadoqlash – mahsulot xavfsizligi va tashish qulayligini ta’minlovchi asosiy element bo‘lsa-da, bu jarayonda resurs tejamkorligi va ekologik xavfsizlik tamoyillariga rioya qilish zarur.

Biologik parchalanadigan materiallar yoki qayta ishlanadigan xomashyolardan foydalanish talab etiladi. Masalan, FSC (Forest Stewardship Council) sertifikatiga ega qog‘oz, yog‘och yoki qog‘oz-karton mahsulotlar – ekologik toza tanlov hisoblanadi.

Qadoqlash ko‘p marotaba ishlatishga yaroqli bo‘lishi kerak. Bunda EN 13429:2004 “Qadoqlash. Qayta foydalanish” yoki ISO 18603:2013 “Qadoqlash va atrof-muhit” standartlariga muvofiqlik asosiy mezon sifatida olinadi.

“Bo‘sh havo tashish”ni oldini olish uchun qadoqning shakli va hajmi optimallashtiriladi, bu esa transportdagi uglerod izini kamaytiradi. Qadoqlar mustahkam, toza, quruq bo‘lishi va mahsulotni tashqi shikastlanishlardan himoya qilishi shart. Qadoqda o‘tkir burchaklar bo‘lmasligi kerak, chunki ular boshqa yuklarga zarar yetkazishi mumkin.

Suv yoki kimyoviy moddalarga to‘la mahsulotlar uchun qadoq mahkam yopiladigan bo‘lishi, oqish va to‘kilishni oldini olishi lozim.

Transport jarayoni ekologik nuqtayi nazardan eng yuqori riskli bosqichlardan biri hisoblanadi. Shuning uchun ekologik xavflarni kamaytirish uchun qadoqlangan mahsulotlar tashish uchun mos va xavfsiz bo‘lishi kerak.

Yuk hajmi minimal bo‘lishi kerak, bu orqali yoqilg‘i sarfi va zararli chiqindilar kamaytiriladi. Yuk mashinalari to‘la yuklanishini ta’minlash orqali tashish samaradorligini oshirish zarur.

Mahsulotga joylashtirilgan ma’lumotlar – ya’ni markirovkalar**,** nafaqat iste’molchiga xizmat qiladi, balki qayta ishlash va utilizatsiya jarayonlarida ham muhim o‘rin tutadi.

Mahsulot yoki qadoq qanday darajada ekologik toza ekanligini bildiruvchi maxsus belgilar bo‘lishi kerak. Masalan, “Recyclable”, “Eco Label”, “Compostable”, “Mobius Loop” kabi xalqaro belgilar.

Tashish, qadoqlash va markirofkalashda ekologik talablar – bu nafaqat tabiatni himoya qilish, balki kompaniya obro‘si, mijozlar ishonchi va xalqaro bozorda raqobatbardoshlikni saqlash vositasidir.

Bugungi kunda har bir tashkilot resurslarni tejamli ishlatish**, a**trof-muhitni ifloslantirmaslik, chiqindilarni kamaytirish tamoyillariga qat’iy amal qilishi kerak. Ekologik mas’uliyatni e’tiborsiz qoldirgan kompaniyalar:

- bozordagi o‘rnini yo‘qotadi;
- qonunbuzarlik uchun jazo oladi;
- ijtimoiy tanqidga uchraydi.

Shu sababli, ekologik me’yorlarga rioya qilish strategik zarurat hisoblanadi.

11.6. Ta’minot zanjirlarida ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish.

Global ta’minot zanjirlari bugungi kunda tobora murakkablashib borayotgan bir muhitda faoliyat yuritmoqda. Har bir ishlab chiqaruvchi yoki yetkazib beruvchi faqat mahsulot sifati emas, balki atrof-muhitga va jamiyatga qanday ta’sir ko‘rsatayotganini ham hisobga olishi zarur.

Ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish – bu korxona barqarorligi va obro‘sini saqlashda muhim rol o‘ynovchi strategik jarayondir.

Ekologik xavf – bu atrof-muhitga yetkazilishi mumkin bo‘lgan zarar (masalan, ifloslanish, resurslarning tugashi).

Ijtimoiy xavf – bu mehnat huquqlari buzilishi, yomon mehnat sharoitlari, inson huquqlari bo‘yicha muammolar, bolalar mehnati va boshqalar.

Ta’minot zanjirlarida ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish – bu biznes faoliyati doirasida barcha bo‘g‘inlarda ekologik ifloslanishning oldini olish, ijtimoiy me’yorlarga rioya qilish, yetkazib beruvchilarning javobgarligini ta’minlash, xavflarni aniqlash, baholash va kamaytirishdan iborat kompleks tizimdir.

Ta’minot zanjirlarida ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish nafaqat risklarni kamaytiradi, balki investorlar va mijozlar ishonchini

oshiradi, xalqaro bozor talablariga moslashishga yordam beradi, kompaniyaning ijtimoiy mas’uliyatli imidjini mustahkamlaydi.

Ekologik risklarga quyidagilar kiradi:

– atmosfera, suv va tuproqning ifloslanishi;
– resurslarning haddan ortiq ekspluatatsiyasi (yog‘och, suv, neft);
– iqlim o‘zgarishi bilan bog‘liq xavflar (qurg‘oqchilik, to‘fon);
– chiqindilarni to‘g‘ri boshqarmaslik;
– transport va ishlab chiqarishdagi karbon izining oshishi.

Ijtimoiy risklarga quyidagilar kiradi:

– mehnat huquqlari buzilishi (ish vaqtining ortiqcha bo‘lishi, to‘lovlar muammosi);
– bolalar yoki majburiy mehnatdan foydalanish;
– ish joylarida xavfsizlikning yetarli emasligi;
– gender tengsizligi yoki diskriminatsiya;
– yetkazib beruvchilarning odob-axloq kodeksiga amal qilmasligi.

11.4-jadval

Ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish bosqichlari

Bosqichlar nomi	**Amalga oshiriladigan ishlar**
Risklarni aniqlash	– har bir ta’minot bo‘g‘inini tahlil qilish; – qayerda ekologik yoki ijtimoiy xavf mavjudligini aniqlash; – “Xarita yaratish” orqali butun ta’minot zanjirini ko‘rish va zaif nuqtalarni belgilash.
Risklarni baholash	– har bir xavfning sodir bo‘lish ehtimoli va ta’sirini o‘lchash. – muammo yuqori xavfli (High risk), o‘rtacha va past xavfli sifatida tasniflanadi. – eng muhim risklar ustuvor yo‘nalish sifatida ajratiladi.

Strategiyalar ishlab chiqish	– ekologik va ijtimoiy standartlar (kodekslar) yaratish. – yetkazib beruvchilar bilan shartnomalarga ekologik va ijtimoiy talablarni kiritish. – ISO 14001 (Ekologik menejment) kabi standartlarni joriy qilish.
Nazorat choralarini qo‘llash	– xarid, logistika va ishlab chiqarish jarayonlariga risk nazoratini integratsiya qilish. – ichki audit va monitoring tizimlarini yaratish. – yetkazib beruvchilarda auditlar o‘tkazish, audit natijalariga qarab harakat qilish.
Doimiy monitoring	– asosiy ko‘rsatkichlar (KPI) bo‘yicha doimiy nazorat; – audit natijalariga qarab tuzatish rejalarini ishlab chiqish. – faoliyat samaradorligi haqida ochiq hisobot berish.

Ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish bosqichlariga quyidagilar kiradi: risklarni aniqlash, risklarni baholash, strategiyalar ishlab chiqish, nazorat choralarini qo‘llash, doimiy monitoring va qayta ko‘rib chiqish.

Ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish – bu korxonaning barqarorligini ta’minlash, ijtimoiy mas’uliyatli bozor ishtirokchisiga aylanish, investorlar, mijozlar va hamkorlar oldidagi ishonchni mustahkamlashdir.

Ta’minot zanjiridagi har bir ishtirokchi bu tizimda o‘z javobgarligini anglab yetmog‘i kerak. Faqat shunday holatda barqaror va uzoq muddatli rivojlanish mumkin bo‘ladi.

Ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish – bu bir martalik emas, doimiy, uzluksiz jarayondir.

Qisqacha xulosalar

Xarid qilish jarayonida turli xil risklar va muammolar yuzaga kelishi mumkin. Ular nafaqat moliyaviy yo‘qotishlarga, balki biznesning

obro‘siga ham salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Xariddagi risklar – bu noto‘g‘ri tanlov, yetkazib beruvchilar bilan muammolar, sifat va muddat buzilishi kabi omillarni o‘z ichiga oladi. Ayniqsa, xarid manbalarini boshqarishda yuzaga keladigan risklar kompaniyaning ta’minot barqarorligiga bevosita ta’sir qiladi.

Bugungi kunda elektron xaridlar ham keng tarqalgan bo‘lib, ular bilan bog‘liq o‘ziga xos xavflar – kiberxavfsizlik, ma’lumotlar o‘g‘irlanishi, soxta saytlar va noqonuniy amaliyotlar hisoblanadi. Bu xavflardan himoyalanish uchun ehtiyot choralarini ko‘rish zarur.

Ta’minot zanjirlaridagi uzilishlar esa global va mahalliy omillar (mehnat resurslari yetishmasligi, siyosiy beqarorlik, tabiiy ofatlar) sababli yuzaga keladi va ular yetkazib berish kechikishlari, narxlarning oshishi hamda mijozlarning noroziligiga olib keladi.

Shuningdek, tashish, qadoqlash va markirofkalashda ekologik talablar bugungi kunning muhim yo‘nalishi hisoblanadi. Ular atrof-muhitni himoya qilish, resurslardan oqilona foydalanish va chiqindilarni kamaytirish bo‘yicha aniq talablarni o‘z ichiga oladi.

Oxir-oqibat, ta’minot zanjirlarida ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyati va barqarorligi uchun zarurdir. Bu jarayonlar yordamida nafaqat xavflar kamaytiriladi, balki biznesning jamiyat oldidagi mas’uliyati oshadi, sifat va samaradorlik yaxshilanadi.

Shunday qilib, zamonaviy xarid boshqaruvi faqat iqtisodiy jihatlarni emas, balki ekologik va ijtimoiy omillarni ham hisobga olgan holda tashkil etilishi kerak. Bu – raqobatbardosh va barqaror kompaniya qurishning asosidir.

Tayanch so‘z va iboralar: xarid risklari, strategik risklar, operatsion risklar, moliyaviy risklar, yetkazib beruvchi risklari, bozor risklari, yetkazib beruvchi bilan bog‘liq risklar, mahsulot yetkazib berishdagi kechikishlar, bozor va tashqi muhit risklari, ichki jarayon va boshqaruv bilan bog‘liq risklar, xarid risklarini boshqarish, riskni aniqlash, riskni baholash, riskni kamaytirish, monitoring va audit, global va operatsion risklar, elektron xaridlar bilan bog‘liq risklar.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Xariddagi risk tushunchasini ta’riflang.
2. Xarid jarayonida eng ko‘p uchraydigan risk turlarini sanab bering.
3. Xariddagi risklarni kamaytirish uchun qanday asosiy choralar ko‘riladi?
4. Xarid manbalarini boshqarishda yuzaga keladigan asosiy risklar qaysilar?
5. Yetkazib beruvchining moliyaviy barqarorligi xariddagi qaysi riskga ta’sir qiladi?
6. Xarid manbalarini diversifikatsiya qilish qanday xavflarni kamaytiradi?
7. Elektron xaridlarda uchraydigan asosiy xavflarni sanab bering.
8. Kiberxavfsizlik nuqtai nazaridan elektron xaridlarni qanday himoya qilish mumkin?
9. Soxta internet-do‘konlar va firibgarlikdan qanday ehtiyot choralarini ko‘rish lozim?
10. Ta’minot zanjiridagi uzilishlar qanday holatlarda yuzaga keladi?
11. Mehnat resurslari yetishmovchiligi ta’minot zanjiriga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
12. Ta’minot zanjiridagi uzilishlarni oldini olish uchun qanday strategiyalar mavjud?
13. Tashish va qadoqlashda ekologik talablarning asosiy maqsadi nima?
14. Markirofkalashda ekologik ma’lumotlarni ko‘rsatishda qanday standartlar qo‘llaniladi?
15. Ta’minot zanjirlarida ekologik va ijtimoiy risklarni boshqarish jarayonining asosiy bosqichlarini sanab bering.
16. ISO 14001 tizimining ta’minot zanjiridagi ekologik boshqaruvdagi o‘rni nimadan iborat?
17. Ta’minot zanjirida ekologik va ijtimoiy risklarni kamaytirish uchun qanday choralar ko‘riladi?
18. Ta’minot zanjirlarida risklarni monitoring qilish va nazorat qilish qanday amalga oshiriladi?

12-MAVZU. YETKAZIB BERISHDA SIFAT MENEJMENTI.

REJA:

12.1. Yetkazib beruvchining sifat menejmenti (Supplier quality management (SQM).

12.2. Yetkazib beruvchi sifatiga qo‘yiladigan talablar.

12.3. Sifatni boshqarish komponentlari.

12.1. Yetkazib beruvchining sifat menejmenti (Supplier quality management (SQM).

Yetkazib beruvchining sifat menejmenti (SQM) – bu yetkazib beruvchilar tomonidan taqdim etiladigan mahsulot yoki xizmatlarning sifatini ta’minlash, boshqarish va uzluksiz takomillashtirib borish jarayonidir. Bu tizimda asosiy e’tibor mahsulot yoki xizmatlar xarid qilinishidan oldingi bosqichdan to ular mijozga yetkazib berilguniga qadar bo‘lgan barcha jarayonlarda sifatni nazorat qilishga qaratiladi.

SQMning asosiy maqsadi – mijozlar talablariga va korxona ichki talablariga javob beradigan barqaror sifat darajasini ta’minlashdir. Bu tizim orqali tashkilot nafaqat sifatli mahsulot oladi, balki uzoq muddatli ishonchli hamkorlik asosida samarali ta’minot zanjirini shakllantiradi.

Yetkazib beruvchining sifat menejmenti doirasida asosiy vazifalari va harakat yo‘nalishining ma’lum bosqichlari bor. Bu bosqichlar quyidagilardan iborat:

1. Yetkazib beruvchining sifat menejmenti tizimi muvaffaqiyatli ishlashi uchun eng avvalo sifatga oid siyosat va aniq maqsadlar ishlab chiqiladi. Bu bosqichda quyidagi ishlar amalga oshiriladi:

– tashkilot sifat bo‘yicha o‘zining umumiy yondashuvini belgilaydi;

– yetkazib beruvchilar uchun qanday talablar qo‘yilishi kerakligi aniqlanadi;

– har bir yetkazib beruvchi bajarishi lozim bo‘lgan standartlar va mezonlar ishlab chiqiladi.

Ushbu hujjatlar barcha manfaatdor tomonlarga (ichki bo‘limlar, yetkazib beruvchilar va hamkorlar) yetkaziladi va ular uchun majburiy hisoblanadi.

2. Sifatni rejalashtirish. Bu bosqichda korxona qanday qilib belgilangan sifat standartlariga erishishni rejalashtiradi. Quyidagi elementlar ko‘zda tutiladi:

– texnik va tashkiliy sharoitlar yaratish;

– resurslarni to‘g‘ri taqsimlash;

– xodimlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish;

– har bir yetkazib beruvchining imkoniyatlarini tahlil qilish va baholash.

Shuningdek, sifatni rejalashtirish bosqichida risklar tahlili amalga oshiriladi va zarur ehtiyot choralar belgilanadi.

3. Sifatni ta’minlash. Bu bosqichda ishlab chiqilgan siyosat va rejalarning amaliyotda qanday ishlashi nazorat qilinadi. Sifatni ta’minlash uchun quyidagilar muhim:

– yetkazib beruvchilarni tanlashda qat’iy mezonlarga asoslanish;

– ular bilan shartnomalar tuzishda sifatga oid talablarni aniq bayon etish;

– yetkazib beruvchilarning sifat menejmenti tizimlariga mos kelishini tekshirish;

– mahsulotlar sifatini tasdiqlovchi hujjatlarni talab qilish (sertifikatlar, sinov natijalari).

Bunda asosiy maqsad – yetkazib beruvchidan kelgan mahsulot yoki xizmat korxonaning umumiy sifat tizimiga bemalol qo‘shilishi va unga ziyon yetkazmasligi kerak.

4. Nazorat va monitoring. Sifatni doimiy ravishda kuzatish va baholash jarayoni SQMning asosiy tarkibiy qismlaridan biridir. Bu quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– yetkazib berilgan mahsulotlarni kirish nazoratidan o‘tkazish;

– sinov va o‘lchovlar yordamida sifat ko‘rsatkichlarini tekshirish;

– o‘zgarishlar, kamchiliklar yoki standartdan chetlanishlar aniqlanganda, ularni bartaraf etish bo‘yicha tezkor choralar ko‘rish;

– yetkazib beruvchilarning ishlash faoliyatiga doir ma’lumotlarni tahlil qilish va reyting tizimini yuritish.

5. Audit va takomillashtirish. Sifatni boshqarish tizimi faqatgina real sharoitlarda muntazam tekshirilsa va takomillashtirilib borilsa, samarali ishlaydi. Audit va takomillashtirish quyidagi bosqichlardan iborat:

- ichki yoki tashqi auditlar orqali yetkazib beruvchilarning sifat tizimini baholash;
- zaif nuqtalarni aniqlash va ular bo‘yicha takliflar ishlab chiqish;
- yetkazib beruvchilarga doimiy ravishda malaka oshirish, sifatni oshirish bo‘yicha maslahatlar berish;
- birgalikda takomillashtirish rejalari tuzish.

Takomillashtirish – bu uzluksiz jarayon bo‘lib, har doim sifatni bir pog‘ona yuqoriga olib chiqishga xizmat qiladi. Bunda yetkazib beruvchi va xaridor o‘rtasidagi ishonchli hamkorlik hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Yetkazib beruvchining sifat menejmenti (SQM) – bu faqatgina sifatni tekshirish jarayoni emas, balki sifatli mahsulot yetkazib beruvchi bilan mustahkam, uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish tizimidir. To‘g‘ri tashkil etilgan SQM tizimi korxonaning mahsulot sifati, mijozlar ehtiyojlarini qondirish darajasi va umumiy raqobatbardoshligini oshirishga katta hissa qo‘shadi. Bu esa o‘z navbatida bozorda muvaffaqiyatli ishlash va barqaror rivojlanish uchun asos bo‘ladi.

Yetkazib beruvchining sifat menejmenti jarayonining asosiy bosqichlari va ularga mos vazifalari mavjud (12.1-jadval).

12.1-jadval

Yetkazib beruvchining sifat menejmenti jarayonining asosiy bosqichlari va ularning vazifalari

Bosqich	Tavsifi	Asosiy vazifalar
Yetkazib beruvchini tanlash va malakalashtirish	Yangi yetkazib beruvchini saralash va baholash	Mahsulot va yetkazib beruvchiga oid savollar berish, ma’lumotlarni tekshirish, audit o‘tkazish
Sifat maqsadlarini belgilash	Yetkazib beruvchi bilan sifat ko‘rsatkichlarini kelishish	Defektlar %, qaytarish holatlari, yetkazib berish vaqti, xarajatlarni nazorat qilish

Sifatni ta’minlash va nazorat qilish	Mahsulot sifatini doimiy monitoring qilish	Kirish nazorati, yetkazib beruvchi zavodida inspeksiya, testlar
Muammolarni aniqlash va tahlil qilish	Muammolarni erta aniqlash va ularni tahlil qilish	Qayta ishlashni kamaytirish uchun 8D kabi yondashuvlar qo‘llash
Takomillashtirish va rivojlantirish	Jarayon va mahsulot sifatini yaxshilash	Yetkazib beruvchining sifat tizimini yaxshilash, yangi mahsulotlar uchun nazorat jarayonlari
Aloqa va hisobotlar	Muntazam ma’lumot almashish va sifat ko‘rsatkichlarini baholash	Sifat hisobotlari yuborish, trendlarni kuzatish, kelishilgan maqsadlarga erishishni nazorat qilish

Yetkazib beruvchining sifat menejmenti – bu yetkazib beruvchining hayotiy sikli, ya’ni uning ilk tanlovidan boshlab, munosabatlar yakunlanishigacha bo‘lgan jarayon. Agar siz bu tizimga uzluksiz sarmoya kiritmasangiz, sifat yaxshilanmaydi yoki hattoki pastlab ketishi mumkin.

12.2-jadval

Yetkazib beruvchi sifatini baholash uchun KPIlar

KPI nomi	Ta’rifi	O‘lchov birligi	Maqsad ko‘rsatkichi	Izoh
Nuqsonli mahsulotlar foizi	Yetkazilgan mahsulotlar ichida sifat mezonlariga javob bermaganlar foizi	%	< 1%	Nuqsonlar sonini minimallashtirish

Qaytarilgan mahsulotlar soni	Mijoz tomonidan qaytarilgan mahsulotlar soni	Dona yoki %	0 ta yoki juda kam	Mijoz roziligini saqlash uchun muhim
Vaqtida yetkazib berish	Buyurtmalar belgilangan vaqtda yetkazilgan foizi	%	> 95%	Ishlab chiqarish va yetkazishda samaradorlik
Sifat bilan bog‘liq xarajatlar	Past sifat tufayli yuzaga kelgan xarajatlar	Pul birligi (so‘m, $)	Minimal	Qayta ishlash, shikoyatlar va boshqa xarajatlar
Muammo-larni hal qilish vaqti	Muammolarni aniqlab, ularni bartaraf etish uchun ketgan vaqt	Kun	3 kun yoki kamroq	Tezkor javob berish sifati
Audit natijalari	Auditlarda aniqlangan kamchiliklar soni va ularning bartaraf etilishi	Son va %	0 yoki kamchilik-lar	Yetkazib beruvchi sifat tizimining rivojlanishi

Yetkazib beruvchi sifatini baholash uchun KPIlar – bu yetkazib beruvchining sifat menejmenti samaradorligini o‘lchash va nazorat qilish uchun ishlatiladigan asosiy ko‘rsatkichlar. Ular yordamida mahsulot yoki xizmat sifatining barqarorligi, muammolar soni, yetkazib berishning vaqtida amalga oshirilishi va xarajatlar nazorat qilinadi.

Yuqoridagi KPIlar asosida yetkazib beruvchilarni baholab, ular bilan sifatni yaxshilash yo‘nalishida ish olib borish mumkin. Agar KPI ko‘rsatkichlari yaxshi bo‘lsa – bu yetkazib beruvchining ishonchliligi va sifat darajasi yuqori ekanini bildiradi.

12.2. Yetkazib beruvchi sifatiga qo‘yiladigan talablar.

Yetkazib beruvchi sifatiga qo‘yiladigan talablar – bu mijozga taqdim etilayotgan materiallar, mahsulotlar va xizmatlarning sifatini ta’minlash uchun yetkazib beruvchi bajarishi shart bo‘lgan standartlar, jarayonlar va mezonlardir. Ushbu talablar odatda sifat menejmenti tizimini (masalan, ISO 9001) sertifikatlashni, mahsulotning aniq texnik xususiyatlariga rioya qilishni, shuningdek, o‘zgarishlarni boshqarish va xavflarni kamaytirish jarayonlarini o‘z ichiga oladi.

Bu talablar mahsulot sifatining barqarorligini ta’minlash, xarajatlarni kamaytirish, ta’minot zanjiri xavflarini kamaytirish va qonunlarga rioya qilishda juda muhimdir.

Yetkazib beruvchi ko‘pincha ISO 9001 kabi standartlarga yoki sanoatga xos boshqa talablar asosida hujjatlashtirilgan sifat menejmenti tizimini saqlab turishi lozim. Bu tizim sifatga doimiy e’tibor berilishini ko‘rsatadi va odatda sertifikatlash yoki muvaffaqiyatli auditlar orqali tasdiqlanadi.

Yetkazib beruvchi mahsulotga oid barcha maxsus talablarni bajarishi shart. Bu talablar alohida hujjatlarda bayon etilgan bo‘lib, ular xarid, ishlab chiqarish, tekshiruv, sinov, qadoqlash va yetkazib berish jarayonlarini nazorat qilishni o‘z ichiga oladi.

Yetkazib beruvchining jarayonlari, materiallari yoki texnik xususiyatlaridagi har qanday o‘zgarishlarni boshqarish uchun rasmiy jarayon bo‘lishi kerak. O‘zgarishlar amalga oshirilishidan oldin mijozga xabar berilishi va uning roziligi olinishi lozim.

Yetkazib beruvchi o‘z operatsiyalari va ta’minot zanjirida sifat bilan bog‘liq xavflarni aniqlash va ularni kamaytirish uchun jarayonlarga ega bo‘lishi kerak.

Yetkazib beruvchi talablar bajarilishini tekshirish uchun muntazam auditlar (hujjatlarni ko‘rib chiqish, joyida tekshiruv, mahsulot sinovlari) o‘tkazilishiga rozi bo‘lishi zarur. Shuningdek, u sifatni tasdiqlovchi hujjatlar, masalan, moslik sertifikati yoki birinchi mahsulot sinovi hisoboti (FAIR) kabi hisobotlarni taqdim etishi kerak.

Yetkazib beruvchi sifat menejmenti tizimini o‘rnatishi va saqlashi kerak. Bu tizim **ISO 9001** yoki kompaniya tomonidan tasdiqlangan muqobil standartlarga muvofiq bo‘lishi lozim, agar yozma ravishda boshqacha kelishuv bo‘lmasa.

Sifat tizimi menejmenti mavjud ish jarayonlariga asoslangan bo‘lib, sifatli natijani erishish va ushlab turish uchun rejalashtirilgan va tizimli yondashuvni aks ettiruvchi hujjat shaklida bo‘lishi kerak.

12.3-jadval

Yetkazib beruvchi sifatiga oid umumiy tushunchalar

Asosiy tushunchalar	Mazmuni
Yetkazib beruvchi sifati	Yetkazib beruvchining mijoz ehtiyojlarini qondira oladigan sifatli mahsulot yoki xizmatni yetkazib berish qobiliyati.
Sifat menejmenti	Yetkazib beruvchilarning sifatini rejalashtirish, nazorat qilish va uzluksiz takomillashtirib borish tizimi.
Qamrov muddati	Mahsulot dizaynidan boshlab, ishlab chiqarish, yetkazib berish va mijoz bilan hamkorlik davrining butun umr davrini o‘z ichiga oladi.

Yetkazib beruvchilar bilan ishlashda sifat hamkorlikka ham kata ta’sir qiladi. Sifatli hamkorlik – bu yetkazib beruvchi va xaridor (masalan, ishlab chiqaruvchi kompaniya) o‘rtasida uzoq muddatli, ishonchga asoslangan, ikki tomonlama foyda keltiruvchi va doimiy takomillashtirishga yo‘naltirilgan munosabatlar tizimidir.

12.4-jadval

Yetkazib beruvchilar bilan ishlashda sifatli hamkorlikning faoliyatga ta’siri

Faoliyatga ta’sir darajasi	Mazmuni
Mahsulotda kamroq o‘zgaruvchanlik	Kam sonli, ammo ishonchli hamkorlar bilan ishlash mahsulotdagi barqarorlikni ta’minlaydi.

Nazoratga bo‘lgan ehtiyojning kamayishi	Ishonchli yetkazib beruvchilar mahsulot sifatini o‘zlari mustaqil nazorat qilishadi.
Uzoq muddatli hamkorlik imkoniyatlari	Raqobat emas, hamkorlik asosida xavflarni kamaytirish va innovatsiyalarni birgalikda rivojlantirish mumkin.

Yetkazib beruvchi o‘z sifat tizimi menejmentining samarali ishlashini quyidagi yo‘llar bilan isbotlashi mumkin:

– kompaniya yoki yirik mijoz tomonidan o‘tgan uch yil ichida bajarilgan qoniqarli audit hisobotini taqdim etish;

– kompaniya tomonidan qabul qilingan uchinchi tomon tashkiloti tomonidan berilgan ISO 9001 sertifikatini ko‘rsatish (sertifikat ish joyi va buyurtma doirasidagi ishlarni qamrab olishi kerak). Sertifikat tender va sifat rejasi hujjatlarining bir qismi sifatida taqdim etilishi kerak;

– belgilangan standart talablariga javob beruvchi faol ichki audit dasturi va boshqaruv ko‘rib chiqish jarayonining mavjudligini namoyish etish.

Yetkazib beruvchi sifati u bilan hamkorlik qiluvchilarning faoliyatiga ham o‘z ta’sirini ko‘rsatadi. Shuning uchun juda ko‘pchilik ishlab chiqaruvchilar va boshqa vositachilar o‘zlari uchun yetkazib beruvchini tanlashda bir qator mezonlardan foydalanishadi.

12.5-jadval

Yetkazib beruvchini tanlash mezonlari

Mezonlar	Mazmuni
Tajriba va avvalgi natijalar	O‘xshash mahsulotlarda ishlaganlik, sifatli yetkazib berishdagi tajriba.
Sifat tizimi darajasi	ISO 9001 va boshqa standartlarga muvofiqlik, sifat tizimi sertifikatsiyasi mavjudligi.
Yetkazib berish qobiliyati	Hozirgi va kelajakdagi buyurtmalar hajmini o‘z vaqtida bajara olish salohiyati.
Moliyaviy barqarorlik	Yetkazib beruvchining moliyaviy ahvoli, muhim investitsiyalarni o‘z vaqtida bajara olish qobiliyati.

Texnik qo‘llab-quvvatlash	Texnik maslahatlar, yangi mahsulotlarni joriy etishda yordam ko‘rsata olish.
Umumiy xarajat tahlili	Narx, aloqa vositalari, logistika, tekshiruvlar, saqlash xarajatlari va h.k.lar to‘liq baholanishi.
Ish faoliyatini yaxshilash	Yetkazib beruvchining doimiy ravishda jarayonlarini takomillashtirishdagi yondashuvi.

Yetkazib beruvchilar bilan munosabatlar – bu tashkilot (xaridor) va uning yetkazib beruvchilari o‘rtasida mahsulot yoki xizmatlarni ta’minlash jarayonida shakllanadigan, strategik ahamiyatga ega bo‘lgan hamkorlik aloqalaridir. Ushbu munosabatlar o‘zaro manfaat, ishonch, sifat, samaradorlik va uzoq muddatli taraqqiyotga asoslangan bo‘lishi kerak.

Yetkazib beruvchilar bilan to‘g‘ri va sifatli munosabatlarni yo‘lga qo‘yish – bu nafaqat mahsulot yoki xizmat sifati, balki butun ta’minot zanjirining barqarorligi, narx siyosati, yetkazib berish muddati, muammolarni tezda hal qilish, innovatsiyalarni joriy etish va xavflarni kamaytirishda muhim rol o‘ynaydi.

Bunday munosabatlar faqatgina shartnoma asosidagi aloqa emas, balki quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- o‘zaro ishonch va ochiq muloqot;
- umumiy maqsadlar sari intilish;
- o‘z vaqtida va sifatli ma’lumot almashinuvi;
- doimiy takomillashtirishga tayyorlik;
- muammolarni birgalikda hal qilishga tayyor bo‘lish;
- uzoq muddatli hamkorlikka yo‘naltirilganlik.

Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan yetkazib beruvchilar bilan munosabatlar tashkilotga strategik ustunlik beradi va bozor raqobatida samarali harakat qilish imkonini yaratadi.

12.6-jadval

Yetkazib beruvchilar bilan munosabatlar

Yondoshuvlar	Mazmuni
O‘zaro ishonch	Hamkorlikni mustahkamlash va ochiq ma’lumot almashinuvi.
Yuqori darajadagi rahbarlik	Har ikki tomon rahbariyatining qo‘llab-quvvatlashi orqali muvofiqlikni ta’minlash.
Rollarni aniqlash	Har ikki tomonning jarayondagi vazifalari aniq belgilangan bo‘lishi.

Yetkazib beruvchini baholash strategiyalari – bu tashkilot tomonidan yangi yoki mavjud yetkazib beruvchilarning sifat, ishonchlilik, narx, texnik imkoniyatlar va boshqa muhim ko‘rsatkichlari asosida tizimli va obyektiv tarzda baholanadigan yondashuvlar majmuasidir. Ushbu strategiyalar yetkazib beruvchini tanlash, u bilan hamkorlikni davom ettirish yoki uzish haqidagi qarorlarni qabul qilishda asosiy vosita hisoblanadi.

Baholash strategiyalari quyidagi maqsadlarni amalga oshirishga xizmat qiladi:

– yetkazib beruvchining kompaniya talablariga qancha mos kelishini aniqlash;

– sifat va yetkazib berish muddatlari bo‘yicha doimiy nazoratni ta’minlash;

– xarajatlarni kamaytirish va samaradorlikni oshirish;

– potensial xavflarni oldindan aniqlash va bartaraf etish;

– yetkazib beruvchi bilan uzoq muddatli samarali hamkorlikni yo‘lga qo‘yish.

Ushbu strategiyalarda ko‘pincha quyidagi usullar qo‘llaniladi:

– yetkazib beruvchidan rasmiy taklif (quote) olish va ularni taqqoslash;

– yetkazib beruvchining ishlab chiqarish maydoniga tashrif buyurish va audit o‘tkazish;

– yetkazib beruvchining sifat menejment tizimlari va sertifikatlarini tekshirish;

– mijozlar fikri va sanoat bo‘yicha ma’lumotlarni yig‘ish;
– mahsulot namunalarini sinovdan o‘tkazish va baholash.

To‘g‘ri ishlab chiqilgan va muntazam qo‘llaniladigan baholash strategiyalari kompaniyaning sifatli mahsulot yetkazib berishini va raqobatbardoshligini ta’minlashda muhim omildir.

12.7-jadval

Yetkazib beruvchini baholash strategiyalari

Baholash usuli	Mazmuni
Rasmiy taklif so‘rash	Yetkazib beruvchiga texnik talablar va narxlar asosida taklif kiritish imkonini berish.
Saytga tashrif	Yetkazib beruvchining ishlab chiqarish va sifat tizimi joyida baholanadi.
Sertifikatlar bilan tanishish	ISO 9001, IATF 16949 kabi xalqaro sifat tizimi sertifikatlarini taqdim etish.
Mijozlar fikrini o‘rganish	Boshqa xaridorlarning fikrlari va tajribalarini tahlil qilish.
Sinov va prototiplar	Mahsulot namunalarini test qilish orqali sifat va texnik talablarga muvofiqlikni tekshirish.

Yetkazib beruvchilar tomonidan asosan ikkita, ya’ni “cost-out” va “price-down” strategiyalari qo‘llaniladi.

“Cost-out” strategiyasi – bu mahsulot yoki xizmat ishlab chiqarish jarayonidagi xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan yondashuv bo‘lib, unda narxni pasaytirishdan ko‘ra, ishlab chiqarish, materiallar, jarayonlar va logistika kabi sohalardagi samaradorlikni oshirish orqali xarajatlarni qisqartirish maqsad qilinadi. Bu strategiya uzoq muddatli barqarorlik va sifatni saqlagan holda kompaniyaning umumiy xarajatlarini kamaytirishga yordam beradi.

“Price-down” strategiyasi esa asosan yetkazib beruvchidan mahsulot yoki xizmat narxini bevosita kamaytirishni talab qilishga asoslangan yondashuvdir. Bu ko‘pincha qisqa muddatli iqtisodiy foyda olish uchun qo‘llaniladi, lekin ba’zida sifat va xizmat ko‘rsatish darajasining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Umuman olganda, “cost-out” strategiyasi jarayon va resurslarni optimallashtirishga yo‘naltirilgan bo‘lsa, “price-down” strategiyasi ko‘proq narxni kelishuv asosida kamaytirishga urg‘u beradi. Kompaniyalar barqaror raqobatdosh bo‘lish va sifatni yo‘qotmaslik uchun odatda “cost-out” strategiyasini afzal ko‘radi.

12.3. Sifatni boshqarish komponentlari.

Sifatni boshqarish – bu mahsulot yoki xizmat sifatining belgilangan talablar darajasida doimiy ta’minlanishini nazarda tutuvchi tizimli faoliyatlar majmuasidir. Bu jarayon korxona ichida ham, tashqi hamkorlar – ayniqsa yetkazib beruvchilar bilan ishlashda ham muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki mahsulot yoki xizmat sifatining boshlang‘ich nuqtasi – bu resurslar, ya’ni xomashyo, butlovchi qismlar yoki tashqi xizmatlarning sifatidir. Shunday ekan, yetkazib beruvchining sifat menejmenti – tashkilotning umumiy sifat siyosatida strategik o‘ringa ega.

Yetkazib beruvchi bilan sifatli hamkorlikni ta’minlash uchun tashkilot sifatni boshqarish tizimining asosiy komponentlarini har tomonlama qo‘llashi zarur. Bu komponentlar quyidagilardan iborat: sifatni rejalashtirish, sifatni ta’minlash, sifatni nazorat qilish va sifatni uzluksiz takomillashtirish.

1. Sifatni rejalashtirish – yetkazib beruvchini tanlash va talablarni belgilash. Sifatni rejalashtirish bosqichi – bu yetkazib beruvchilar bilan ishlashda eng muhim bosqichlardan biridir. Bu bosqichda tashkilot mahsulot yoki xizmatga qo‘yiladigan sifat talablarini aniqlaydi va shu asosda potensial yetkazib beruvchilarni baholash strategiyasini ishlab chiqadi. Rejalashtirish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– yetkazib beruvchiga qo‘yiladigan texnik, iqtisodiy va sifat talablarini aniqlash;

– mahsulot yoki xomashyoning muhim (critical) va maxsus (special) xususiyatlarini belgilash;

– yetkazib beruvchini baholash mezonlarini ishlab chiqish (ISO 9001 sertifikati, texnik imkoniyatlar, yetkazib berish muddati va h.k.);

– uzoq muddatli hamkorlik strategiyasini shakllantirish.

Bu bosqichda asosiy maqsad – tashkilot talablariga to‘liq javob bera oladigan, ishonchli va barqaror sifat ko‘rsatkichlariga ega yetkazib beruvchini tanlashdir.

2. Sifatni ta’minlash – tizimli yondashuv va sifat madaniyat. Sifatni ta’minlash – bu mahsulot sifati tasodifga emas, balki aniqlangan jarayonlar va tartiblarga asoslangan bo‘lishini ta’minlaydigan tizimdir. Yetkazib beruvchi bilan ishlashda sifatni ta’minlash quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– yetkazib beruvchining sifat menejment tizimini baholash (masalan, ISO 9001, IATF 16949 mavjudligi);

– muhim xususiyatlar bo‘yicha nazorat tizimini ishlab chiqish (masalan, Control Plan, FMEA, SPC joriy etilishi);

– yetkazib beruvchining ichki jarayonlarini auditdan o‘tkazish;

– o‘zaro mas’uliyat va vakolatlarni aniq belgilash (SLA yoki sifat shartnomalari asosida);

– xodimlarning sifat bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarini muntazam oshirish.

Sifatni ta’minlash – bu faqat tekshiruv emas, balki sifatni “oldini olish” orqali kafolatlashga asoslangan yondashuvdir.

3. Sifatni nazorat qilish – doimiy monitoring va javobgarlik. Yetkazib beruvchi mahsulot sifatini doimiy kuzatib borish sifatni boshqarishning ajralmas qismidir. Tashkilot sifatni nazorat qilish orqali nafaqat nuqsonlarni aniqlaydi, balki ularni ildiz sabablariga qarshi kurashish imkonini ham qo‘lga kiritadi. Nazorat qilish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– kirish nazorati (incoming inspection). Kelgan mahsulotlar sinovdan o‘tkaziladi;

– jarayon monitoringi (masalan, muhim parametrlar uchun SPC);

– yetkazib beruvchidan sifat statistikasi (PPM, OTIF, Cpk ko‘rsatkichlari);

– avariya holatlarida tezkor tuzatish choralarini ishlab chiqish;

– tahlil natijalariga ko‘ra yetkazib beruvchini qayta baholash.

Sifatni nazorat qilish – bu faqat aniqlash emas, balki jamoaviy muammoni hal qilish vositasidir. Bu yerda “muammo senga tegishli” emas, “muammoni birgalikda hal qilamiz” tamoyili ishlaydi.

4. Sifatni uzluksiz takomillashtirish – hamkorlikda rivojlanish. Sifatni boshqarish faqat mavjud holatni saqlash emas, balki uni doimiy yaxshilab borishga qaratilgan bo‘lishi kerak. Bu, ayniqsa, yetkazib beruvchilar bilan ishlashda dolzarbdir. Takomillashtirish quyidagi yondashuvlarni o‘z ichiga oladi:

– korrektiv va preventiv chora-tadbirlar (CAPA) tizimini joriy etish;

– yetkazib beruvchini o‘qitish, ularga ishlab chiqarishdagi eng yaxshi tajribalarni o‘rgatish;

– yangi texnologiyalar va innovatsion usullarni qo‘llash;

– “Cost-out” (jarayonni optimallashtirish) orqali xarajatlarni kamaytirish;

– “Price-down” strategiyasidan ko‘ra barqarorlikka urg‘u berish;

– yaxshi ko‘rsatkichlarga ega yetkazib beruvchilarni rag‘batlantirish.

Bu bosqichda tashkilot va yetkazib beruvchi o‘zaro sheriklar sifatida harakat qiladilar. Maqsad – sifatni barqaror darajada saqlab qolish emas, balki uni yangi pog‘onaga olib chiqishdir.

Yetkazib beruvchi sifat menejmenti – bu tashkilotning umumiy sifat tizimining ajralmas qismidir. U faqat mahsulot sifatini nazorat qilish bilan chegaralanmaydi, balki rejalashtirish, tizimli yondashuv, monitoring va takomillashtirishni o‘z ichiga olgan kompleks yondashuvni talab qiladi.

To‘rtta asosiy komponent – rejalashtirish, ta’minlash, nazorat va takomillashtirish orqali tashkilot yetkazib beruvchilari bilan ishonchli, samarali va uzoq muddatli hamkorlik o‘rnatadi. Bu esa nafaqat sifatli mahsulot olishga, balki xarajatlarni kamaytirishga, yetkazib berishdagi barqarorlikka va bozor raqobatida ustunlikka olib keladi.

Qisqacha xulosalar

Zamonaviy raqobatbardosh ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalarida sifat menejmenti markaziy o‘rinda turadi. Ayniqsa, yetkazib beruvchilar bilan ishlashda sifatni boshqarish – bu nafaqat mahsulot yoki xizmatning yakuniy sifati, balki butun ta’minot zanjiri samaradorligi, xavfsizligi va ishonchliligi uchun asosiy omildir.

Yetkazib beruvchining sifat menejmenti (Supplier Quality Management – SQM) – bu tashkilotning o‘z yetkazib beruvchilarining mahsulot yoki xizmat sifatini muntazam nazorat qilish, tahlil qilish va takomillashtirish orqali boshqarishga yo‘naltirilgan strategik tizimidir. Bu jarayon:

- sifatsiz mahsulot yetkazilishi xavfini kamaytiradi;
- xarajatlarni nazorat ostida ushlab turadi;
- muammolarni oldindan aniqlash va hal qilishga yordam beradi;
- uzoq muddatli va ishonchli hamkorlik uchun zamin yaratadi.

SQM – bu faqat sifatni tekshirish emas, balki yetkazib beruvchi bilan hamkorlikda sifatni oldini olish, barqarorlikni ta’minlash va jarayonlarni yaxshilashga qaratilgan tizimdir.

Tashkilotlar o‘z yetkazib beruvchilariga aniq va tizimli sifat talablarini qo‘yadi. Bu talablar quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– texnik talablar – mahsulot o‘lchamlari, chidamlilik, muhim (critical) va maxsus (special) xususiyatlar;

– tizim talablari – ISO 9001, IATF 16949 kabi sifat sertifikatlariga ega bo‘lish;

– jarayonlar bo‘yicha talablar – ishlab chiqarish jarayonlari nazorati, hujjatlashtirish (Control Plan, FMEA);

– monitoring va hisobotlar – statistik nazorat, PPM (parts per million), OTIF (on-time in-full) ko‘rsatkichlari;

– audit va o‘z-o‘zini baholash – tashqi va ichki auditlarga tayyorlik, yetkazib beruvchining ichki baholash tizimi;

– doimiy takomillashtirishga tayyorlik – innovatsiyalar, muammolarni ildizdan hal qilish, xarajatlarni optimallashtirish.

Bu talablar orqali tashkilot sifatni bevosita boshqarmasdan turib ham uni doimiy nazorat va rivojlanish ostida ushlab turadi.

Sifatni boshqarish tizimi to‘rtta asosiy komponentga tayangan holda yetkazib beruvchilar bilan samarali aloqani yo‘lga qo‘yadi:

1. Sifatni rejalashtirish – sifat mezonlari va talablarini aniqlash, yetkazib beruvchini tanlash mezonlarini ishlab chiqish, risklarni oldindan baholash.
2. Sifatni ta’minlash – sifatga erishish uchun ichki tizimlar va jarayonlarni yaratish: vazifalarni taqsimlash, hujjatlar bilan ishlash, xodimlarni jalb qilish.
3. Sifatni nazorat qilish – yetkazib beruvchidan kelayotgan mahsulotni tahlil qilish, muammolarni aniqlash va tuzatish, statistik nazoratni joriy qilish.
4. Sifatni takomillashtirish – uzluksiz rivojlanish, samaradorlikni oshirish, “cost-out” yondashuvi orqali ortiqcha xarajatlarni yo‘qotish, yangi texnologiyalarni qo‘llash.

Bu komponentlar o‘zaro bog‘langan va tizimda birgalikda ishlaganda sifatni yuqori darajada ta’minlashga xizmat qiladi.

Tayanch so‘z va iboralar: yetkazib beruvchining sifat menejmenti, sifatni rejalashtirish, sifatni ta’minlash, sifatni nazorat qilish, sifatni takomillashtirish, “Cost-out” strategiyasi, “Price-down” strategiyasi, sifatni nazorat qilish, mijozlar fikrini o‘rganish, sifat tizimi darajasi, yetkazib berish qobiliyati.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Yetkazib beruvchining sifat menejmenti (SQM) nima? Uning asosiy maqsadi nima?
2. Yetkazib beruvchilar bilan ishlashda sifat menejmentining qanday o‘rni bor?
3. “Supplier Quality Management” tizimida sifatga oid qanday yondashuvlar mavjud?
4. Sifat menejmenti jarayonida “muhim” va “maxsus” xususiyatlar qanday aniqlanadi?
5. Yetkazib beruvchi sifatiga qo‘yiladigan texnik va tizimli talablarni sanab bering.

6. ISO 9001 va IATF 16949 sertifikatlari nimani anglatadi? Ular nega muhim?

7. Sifatni rejalashtirish bosqichida qanday faoliyatlar amalga oshiriladi?

8. Sifatni ta’minlash va sifatni nazorat qilish o‘rtasidagi farq nima?

9. Sifatni doimiy takomillashtirish (continuous improvement) deganda nimani tushunasiz?

10. “Cost-out” va “Price-down” strategiyalarining farqi nimada? Qaysi biri ustuvor?

11. O‘zingiz tanlagan biror mahsulot (masalan: avtomobil detal, elektronik komponent) uchun yetkazib beruvchiga qo‘yiladigan 5 ta sifat talabini yozing.

12. Topshiriq: Sifatni boshqarishning to‘rtta komponentini grafik ko‘rinishda sxema qilib chizing yoki tartibda tushuntiring.

13. O‘zingizning tashkilotingiz yoki tanlagan sohangizda sifatni boshqarish tizimida qanday muammolar bo‘lishi mumkinligini aniqlang va ularni hal qilish yo‘llarini taklif qiling.

14. SQM jarayonining hayotiy siklini (tanlash → tekshirish → monitoring → rivojlantirish) qisqacha tavsiflab bering.

15. Quyidagi holatni tahlil qiling: “Yetkazib beruvchi mahsulotni vaqtida yetkazib beradi, lekin sifat standarti doimiy buziladi”. Bu vaziyatda qanday choralar ko‘rish kerak?

16. Biror yetkazib beruvchini tanlash uchun 5 bosqichli baholash rejasini tuzing (audit, hujjat tahlili, namunalarni tekshirish, mijoz fikri, va hokazo).

17. Control Plan va FMEA hujjatlari nima uchun kerak? Qisqacha misol bilan tushuntiring.

18. Yetkazib beruvchi mahsulotining sifatini kirish nazorati (incoming inspection) orqali qanday baholaysiz? Nazorat usullarini sanang.

19. O‘z sohangiz uchun “Sifatni takomillashtirish” bo‘yicha 3 ta amaliy g‘oya yoki tashabbus yozing.

20. Yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli samarali hamkorlikni qanday yo‘lga qo‘yish mumkin? 3 ta asosiy yondashuvni yozing.

13-MAVZU. XARAJATLARNI STRATEGIK BOSHQARISH.

REJA:

13.1. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi.

13.2. Xarajatlarni nazorat qilish.

13.3. Xarajatlarni strategik boshqarish jarayoni.

13.1. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi.

M.Porter tomonidan uchta strategiya taklif etilgan:

1. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi.
2. Mahsulotni differensiallash strategiyasi.
3. Fokuslash (ma’lum segmentga qaratilgan) strategiyasi.

Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi – bu kompaniyaning o‘z mahsuloti yoki xizmatining tannarxini raqobatchilarga nisbatan past darajada ushlab turish orqali bozorda raqobat ustunligiga erishishga qaratilgan strategiyasidir. Ushbu yondashuv mahsulot yoki xizmatni eng past xarajatlarga ishlab chiqarish, yetkazib berish va sotish orqali bozorda ustunlikka erishishni ko‘zda tutadi.

Bu strategiya, ayniqsa, xaridorlar narxlarga nisbatan sezgir bo‘lgan bozor sharoitlarida nihoyatda samaralidir. Kompaniya mahsulotini raqobatchilarnikiga nisbatan past narxda taklif qilish orqali katta miqdordagi xaridorlarni o‘ziga jalb etishi yoki bozor narxlarida sotishni davom ettirib, yuqori foyda olish imkoniyatini yaratishi mumkin.

Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasining bosh maqsadi – kompaniyaning ishlab chiqarish xarajatlarini imkon qadar kamaytirish orqali raqobatchilarga nisbatan narx ustunligini ta’minlash, foyda marjasini oshirish, bozorda mustahkam va uzoq muddatli pozitsiyani egallashdan iborat.

Bunday strategiyani amalga oshirishda kompaniya nafaqat ishlab chiqarish, balki xaridlar, logistika, ishchi kuchi, boshqaruv va boshqa operatsion jarayonlardagi xarajatlarni ham qat’iy nazorat qilishga harakat qiladi.

Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi kompaniyaga bozor raqobatida mahsulot yoki xizmatni eng past tannarxda yetkazib berishga

imkon yaratadi. Buning asosi esa ishlab chiqarish, xarid, yetkazib berish va boshqa logistika jarayonlaridagi xarajatlarni qat’iy nazorat qilish va optimallashtirishdir.

Xarid jarayoni – bu kompaniya yoki tashkilot uchun xom ashyo, materiallar, mahsulotlar va xizmatlarni sotib olishning bir necha bosqichdan iborat murakkab jarayonidir. Bu jarayon samarali logistika tizimisiz muvaffaqiyatli amalga oshishi mumkin emas. Logistika esa mahsulot yoki xom ashyoni kerakli miqdorda, sifatda, joyda va vaqtida yetkazib berish, saqlash va taqsimlashni tashkil etishdan iborat.

Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasida logistika xarajatlarini kamaytirish juda muhim, chunki ular umumiy tannarxda katta ulushga ega.

Xarid jarayonining logistika bosqichlari va xarajatlarni boshqarish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. Yetkazib beruvchilarni tanlash va baholash. Logistika nuqtai nazaridan xarajatlarni boshqarish yetkazib beruvchilarni tanlashdan boshlanadi. Kompaniya eng maqbul narx va sifatni taklif qiladigan yetkazib beruvchilar bilan ishlashi lozim. Bundan tashqari, yetkazib beruvchilar joylashuvi ham muhim ahamiyatga ega: mahalliy yetkazib beruvchilarni tanlash transport xarajatlarini kamaytiradi, yetkazib berish vaqtini qisqartiradi.

2. Buyurtmalarni boshqarish. Yirik hajmda xaridlar qilish orqali kompaniya xarid xarajatlarini kamaytirishi mumkin. Shu bilan birga, buyurtmalarni to‘g‘ri rejalashtirish va optimallashtirish orqali ortiqcha zaxiralar yoki yetkazib berishda kechikishlar oldini olish mumkin. Bu esa ombor xarajatlarini kamaytiradi va resurslarning samarali ishlatilishini ta’minlaydi.

3. Transport va yetkazib berish. Transport xarajatlari xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasining asosiy qismlaridan biri hisoblanadi. Eng samarali logistika tizimi transport xarajatlarini pasaytirish uchun yo‘llarni, yuk tashish vositalarini va marshrutlarni optimallashtiradi. Masalan, bir nechta yetkazib berishni birlashtirish, yuklarni maksimal to‘ldirish yoki transport vositalarining yoqilg‘i samaradorligini oshirish orqali xarajatlarni kamaytirish mumkin.

4. Ombor va saqlash. Xarajatlarni kamaytirish uchun omborlarda ortiqcha zaxira saqlamaslik muhim. Bu esa yetkazib berish zanjirini raqamlashtirish, avtomatlashtirish va real vaqtda monitoring qilish orqali amalga oshiriladi. Ombor xarajatlarining kamayishi kompaniyaning umumiy xarajatlarini sezilarli darajada pasaytiradi.

5. Qayta taqsimlash va yetkazib berish. Mahsulotlarni oxirgi iste'molchilarga yetkazib berish ham xarajatlar strukturasi ichida katta o'rin tutadi. Logistika tizimining samarali tashkil etilishi, ya'ni optimal yetkazib berish marshrutlari va tezkor xizmat ko'rsatish, xarajatlarni kamaytirib, mijoz qoniqishini oshiradi.

Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasida samarali logistika quyidagi jihatlarga e'tibor qaratadi:

– yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlik orqali barqaror narxlar va yaxshi xizmat shartlarini ta'minlash;

– yetkazib berish zanjirini raqamlashtirish va avtomatlashtirish orqali jarayonlarni tezlashtirish va xatolarni kamaytirish;

– tahlil va rejalashtirish tizimlarini joriy etish orqali zaxiralarni kamaytirish va talabga moslashish;

– keng ko'lamda xaridlarni birlashtirish bilan xarajatlarni kamaytirish;

– transport yo'nalishlarini va yuk tashish vositalarini optimallashtirish orqali yoqilg'i va vaqt xarajatlarini kamaytirish;

– mahsulotlarni ishlab chiqarish va yetkazib berish vaqtini qisqartirish – bu inventarizatsiya xarajatlarini kamaytiradi va bozor ehtiyojlariga tezroq javob berish imkonini beradi.

13.1-jadval

Xarid jarayonida xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasining qo'llanilishi

Xarid jarayoni bosqichi	**Logistika faoliyati**	**Xarajatlarni kamaytirish yo'llari**	**Kutilayotgan natijalar**
Yetkazib beruvchilarni tanlash	Yetkazib beruvchilarni	Mahalliy yetkazib beruvchilar bilan ishlash, uzoq	Transport xarajatlarini kamaytirish,

	baholash, tanlash	muddatli shartnomalar tuzish	narx barqarorligi
Buyurtmalarni boshqarish	Buyurtma hajmini rejalashtirish, optimallashtirish	Katta hajmda xarid qilish, talab prognozlarini aniqlash	Omborda ortiqcha zaxira kamayadi, xarid xarajatlari pasayadi
Transport va yetkazib berish	Yuk tashish, marshrutlarni optimallashtirish	Yo‘llarni va transport vositalarini samarali rejalashtirish	Yoqilg‘i va vaqt xarajatlari kamayadi, yetkazib berish tezlashadi
Ombor va saqlash	Omborlarni boshqarish, zaxiralarni nazorat qilish	Avtomatlashtirilgan tizimlardan foydalanish, real vaqt monitoringi	Ombor xarajatlari pasayadi, mahsulot aylanma tezlashadi
Qayta taqsimlash va yetkazib berish	Mahsulotlarni distribyutsiya qilish	Optimal yetkazib berish marshrutlari, tezkor xizmat ko‘rsatish	Mijoz qoniqishi oshadi, xarajatlar kamayadi

Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi faqatgina ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish bilan cheklanmaydi. Logistika jarayonlarini optimallashtirish, ya’ni xarid jarayonining har bir bosqichida xarajatlarni boshqarish va kamaytirish ushbu strategiyaning muvaffaqiyat kalitidir. Samarali logistika tizimi mahsulot yoki xom ashyoni vaqtida va arzon yetkazib berish imkonini beradi, bu esa kompaniyaga bozorda past narxlarda raqobatlashish va mijoz talablarini qondirish uchun kuchli imkoniyat yaratadi.

Kompaniya logistika xarajatlarini qisqartirish orqali nafaqat o‘z tannarxini pasaytiradi, balki narx siyosatini moslashtirishi, bozorda yetakchi pozitsiyani egallashi va uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta’minlaydi.

Yetkazib beruvchilarni tanlash bosqichida logistika xarajatlarini kamaytirish uchun geografik yaqinlik va barqaror shartnomalar muhim.

Buyurtmalarni boshqarishda talab va inventarizatsiyani aniq rejalashtirish orqali zaxira va ombor xarajatlari kamayadi.

Transport bosqichi xarajatlarni eng ko‘p tashkil qiluvchi yo‘nalish bo‘lib, marshrutlarni optimallashtirish katta samaralar beradi.

Ombor va saqlashda zamonaviy texnologiyalar yordamida jarayonlarni avtomatlashtirish xarajatlarni sezilarli kamaytiradi.

Qayta taqsimlashda tezkor va samarali xizmat ko‘rsatish orqali xaridorlarni ushlab qolish va qo‘shimcha xarajatlarni kamaytirish mumkin.

13.2. Xarajatlarni nazorat qilish.

Har qanday korxona yoki tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirishda xarajatlarni nazorat qilish muhim o‘rin tutadi. Ayniqsa, logistika sohasida xarajatlarni to‘g‘ri boshqarish nafaqat mahsulot narxini kamaytirishga, balki umumiy rentabellikni oshirishga ham olib keladi. Xarajatlarni nazorat qilish jarayoni – bu xarajatlarning turkumlarga ajratilishi, ularni tahlil qilish va optimallashtirish orqali, samarali boshqaruv tizimini shakllantirish demakdir.

Logistika xarajatlarini samarali nazorat qilish uchun avvalo ularni aniq toifalarga bo‘lish zarur. Odatda logistika xarajatlari quyidagi asosiy guruhlarga bo‘linadi:

1. Ombor xarajatlari. Mahsulotlarni saqlash, omborlarni boshqarish va saqlash uskunalarining ishlashi bilan bog‘liq xarajatlar.
2. Transport xarajatlari. Yuk tashish, yoqilg‘i, sug‘urta, bojxona to‘lovlari kabi xarajatlar.
3. Ish haqi xarajatlari. Logistika bo‘limi va ombor xodimlari ish haqi va boshqa ijtimoiy xarajatlar.

4. Uskuna va infratuzilma xarajatlari. Transport vositalari, saqlash uskunalari, IT tizimlar va boshqalar.

Har bir toifa bo‘yicha aniq xarajatlarni yozib borish va ularni yig‘indisini hisoblash orqali umumiy xarajatlarni aniqlash mumkin. Ushbu yondashuv korxonaga qaysi sohalarda xarajatlarni kamaytirish imkoniyati mavjudligini ko‘rsatadi.

Xarajatlarni kamaytirishning samarali yo‘llari asosan quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. Avtomatlashtirish. Xarid jarayonlarini raqamlashtirish, elektron hujjatlar tizimini joriy etish, yuklarni qidirish va buyurtmalarni boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish orqali inson omilidan kelib chiqadigan xatoliklar kamayadi va xarajatlar pasayadi.

2. Marshrutlarni optimallashtirish. Yuk tashish yo‘llarini va vaqtini tahlil qilib, eng samarali yo‘nalishlarni tanlash orqali yoqilg‘i va vaqt sarflari kamayadi.

3. Zaxiralarni boshqarish. Omborda ortiqcha mahsulotni saqlash xarajatlarini kamaytirish uchun talabni aniq prognoz qilish va inventarizatsiyani boshqarish juda muhimdir.

4. Yuklarni zarar yetkazilishining oldini olish. Mahsulotlarning transport jarayonida shikastlanishini oldini olish xarajatlarni sezilarli kamaytiradi.

Xarajatlarni nazorat qilishda muntazam ravishda rejalashtirilgan va haqiqiy ko‘rsatkichlarni solishtirish kerak. Buning uchun korxonada maxsus tizimlar va analitik usullar qo‘llaniladi:

– har oy yoki chorakda amalga oshirilgan xarajatlar reja bilan taqqoslanadi;

– har qanday tafovut aniqlansa, sabablar o‘rganilib, tezkor choralar ko‘riladi;

– analitik ma’lumotlar asosida xarajatlarni kamaytirish mumkin bo‘lgan sohalar aniqlanadi.

Xarajatlarni samarali nazorat qilish uchun faqatgina joriy xarajatlarni kamaytirish bilan cheklanmaslik kerak, balki uzoq muddatli strategik qarorlar ham qabul qilinishi zarur.

1. Yetkazib berish tarmoqlarini qayta ko‘rib chiqish. Yanada samarali va tejamkor yetkazib berish tizimlarini topish.

2. Hamkorlar bilan aloqalarni yaxshilash. Yetkazib beruvchilar va transport kompaniyalari bilan uzoq muddatli shartnomalar tuzish, tariflarni barqarorlashtirish.

3. Zanjirlarni integratsiyalash. Ta’minot zanjirining barcha bo‘g‘inlarini boshqarish tizimini takomillashtirish orqali xarajatlarni umumiy nazorat qilish.

Logistika xarajatlari – bu mahsulotlarni ishlab chiqarishdan to oxirgi iste’molchiga yetkazilishigacha bo‘lgan barcha jarayonlarda yuzaga keladigan xarajatlar yig‘indisidir. Unga buyurtmalarni joylashtirish, mahsulotni qabul qilish, saqlash, tashish, yetkazib berish va boshqa xarajatlar kiradi. Xarajatlar ikki asosiy guruhga bo‘linadi:

1)Doimiy xarajatlar – binolarni ijarasi, uskunalar amortizatsiyasi va boshqa o‘zgarishsiz xarajatlar.

2)O‘zgaruvchan xarajatlar – transport yoqilg‘isi, ishchi soatlar, materiallar va boshqalar.

Tashkilot logistika xarajatlarini boshqa raqobatchilar bilan solishtirib, o‘zining kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi. Xarajatlarning har bir turini batafsil tahlil qilish orqali qaysi sohalarda samaradorlikni oshirish mumkinligi belgilanadi. Bu jarayon quyidagi yo‘nalishlarda amalga oshiriladi:

– strategik tahlil – raqobatchilar bilan xarajatlar va xizmat ko‘rsatish darajasini solishtirish;

– qiymat asosidagi tahlil – xarajatlarni kamaytirish va mahsulot qiymatini oshirishga yo‘naltirilgan usullar;

– funksional tahlil – har bir jarayonning xarajatlariga chuqur kirib borib, takomillashtirish yo‘llarini topish.

Xarajatlarni kamaytirish uchun quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiqdir:

– yetkazib beruvchilar va mijozlar bilan pastroq narxlar va tariflar bo‘yicha muzokaralar olib boorish;

– yetkazib beruvchilar va mijozlarga xarajatlarni kamaytirish bo‘yicha ko‘maklashish (seminarlar, treninglar, qo‘llab-quvvatlash);

– ta’minot zanjiri bo‘ylab xarajatlarni boshqarishni integratsiyalash;

– resurslarning arzonroq o‘rnini toppish;

– tashkilot va uning hamkorlari o‘rtasidagi ishlarni samarali muvofiqlashtirish;

– xarajatlarni bir bo‘g‘inda oshishini boshqa bo‘g‘inlarda kamaytirish orqali balanslash;

– ishlab chiqarish va boshqaruv samaradorligini oshirish uchun ilg‘or metodlarni joriy qilish;

– resurslardan oqilona foydalanish va umumiy xarajatlarni kamaytirish;

– qo‘shimcha qiymat yaratmaydigan jarayonlarni aniqlab, ularni bekor qilish;

– xarajatlarning eng yuqori qismiga investitsiyalar kiritish va modernizatsiya qilish.

Xarajatlarni nazorat qilish – bu faqat moliyaviy jarayon emas, balki korxonaning barcha bo‘g‘inlarida xarajatlarni boshqarish va ularni samarali kamaytirish uchun tizimli yondashuvdir. Ayniqsa logistika sohasida xarajatlarni puxta nazorat qilish mahsulotning bozorga raqobatbardosh narxda yetkazilishini ta’minlaydi va kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga xizmat qiladi. Shu bois, xarajatlarni muntazam tahlil qilish, ularni kamaytirish yo‘llarini izlash va samarali boshqaruv tizimini yaratish – har qanday biznes uchun asosiy vazifalardan biridir.

13.3. Xarajatlarni strategik boshqarish jarayoni.

Korxona yoki tashkilotning bozor sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi va uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta’minlashi ko‘p jihatdan xarajatlarni qanday boshqarishiga bog‘liq. Bunda oddiy xarajatlarni qisqartirishdan farqli o‘laroq, xarajatlarni strategik boshqarish – bu kompaniyaning umumiy strategiyasi bilan bog‘langan holda xarajatlarni puxta rejalashtirish, nazorat qilish va optimallashtirish jarayonidir.

Bu yondashuv, asosan, xarajatlarni qisqa muddatda kamaytirish emas, balki mahsulot yoki xizmatning to‘liq hayotiy tsikli davomida samarali xarajat boshqaruvi orqali raqobat ustunligini qo‘lga kiritishga yo‘naltirilgan.

Xarajatlarni strategik boshqarishning asosiy bosqichlariga quyidagilar kiradi:

1. Tahlil va rejalashtirish. Strategik xarajat boshqaruvi jarayoni, avvalo, korxona xarajatlarining hozirgi holatini tahlil qilishdan boshlanadi. Bu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

– xarajatlar kompaniya maqsadlariga qanday ta’sir ko‘rsatayotgani o‘rganiladi;

– kompaniyaning umumiy strategiyasiga mos ravishda xarajat boshqaruvi strategiyasi ishlab chiqiladi (masalan, xarajatlar bo‘yicha yetakchilik**,** differensiallashuv yoki bozor segmentiga yo‘naltirilgan strategiyalar);

– normativ xarajatlar belgilanadi va asosiy hisob-kitoblar tayyorlanadi, bu esa keyinchalik nazorat nuqtasi sifatida xizmat qiladi.

2. Amalga oshirish va nazorat. Rejalashtirilgan strategik choralarni hayotga tadbiq etish quyidagicha amalga oshiriladi:

– xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar joriy etiladi (masalan, jarayonlarni soddalashtirish, avtomatlashtirish, hamkorlar bilan xarajatlarni baham ko‘rish);

– amaldagi xarajatlar doimiy ravishda nazorat qilinadi va ular normativlar bilan solishtiriladi;

– har qanday og‘ishlar (ya’ni reja va haqiqat orasidagi tafovutlar) aniqlanib, ularning sabablari tahlil qilinadi.

3. Optimallashtirish va tuzatishlar. Xarajatlar bo‘yicha olingan tahliliy ma’lumotlar asosida quyidagilar amalga oshiriladi:

– normativlar va hisob-kitoblar qayta ko‘rib chiqiladi;

– samaradorlikka xizmat qilmaydigan, ya’ni qo‘shimcha qiymat yaratmaydigan xarajatlar aniqlanib, ularni qisqartirish yoki butunlay yo‘q qilish chorasi ko‘riladi;

– qabul qilinayotgan menejment qarorlarida xarajatlar bo‘yicha aniq ma’lumotlar asos bo‘lib xizmat qiladi.

Xarajatlarni strategik boshqarishning asosiy komponentlariga quyidagilar kiradi:

1. Strategik tahlil. Korxona o‘zining raqobat ustunligini ta’minlaydigan omillarni aniqlashi va ularni xarajatlar bilan bog‘lay olishi kerak. Bu bosqichda quyidagilar amalga oshiriladi:

– butun qiymat zanjiri tahlil qilinadi – ya’ni mahsulot ishlab chiqarishdan tortib, mijoz qo‘liga yetib borguncha bo‘lgan barcha bosqichlar xarajatlar nuqtai nazaridan o‘rganiladi;

– xarajatlar qanday qilib raqobatbardoshlikka xizmat qilayotgani yoki to‘sqinlik qilayotgani aniqlanadi.

2. Xarajatlarni guruhlash. Xarajatlarni ikki guruhga ajratish zarur:

a) Strategik foyda keltiruvchi xarajatlar – mijoz uchun qiymat yaratadigan va kompaniya mavqeini mustahkamlovchi xarajatlar.

b) Qiymat yaratmaydigan xarajatlar – resurslarni sarflaydigan, ammo mijozga yoki kompaniya strategiyasiga aniq foyda keltirmaydigan xarajatlar.

3. Xarajatlarni qisqartirish. Xarajatlarni optimallashtirish faqatgina umumiy miqdorni kamaytirish emas, balki keraksiz yoki foydasiz xarajatlarni yo‘q qilish, xarajatni kamaytirish choralari kompaniyaning asosiy faoliyatiga zarar yetkazmasligi, sifat va mijoz ehtiyojlariga xizmat qiluvchi xarajatlar saqlanib qolishini ta’minlash.

4. Integratsiya va nazorat. Xarajatlarni boshqarish strategik rejalashtirishga to‘liq integratsiyalashadi. Bu yerda asosiy e’tibor faoliyat asosidagi hisob (Activity-Based Costing), benchmarking, doimiy takomillashtirish kabi usullar qo‘llaniladi, xarajatlar samarali nazorat qilinib, muntazam ravishda natijalar o‘lchanadi.

5. Hisobot va o‘lchov. Strategik boshqaruv samaradorligi quyidagilar orqali ta’minlanadi:

– muntazam hisobotlar tayyorlanadi;

– moliyaviy va nomoliyaviy ko‘rsatkichlar asosida qarorlar qabul qilinadi;

– xodimlar, boshqaruvchilar va investorlar bilan aniq, shaffof axborot almashinuvi yo‘lga qo‘yiladi.

13.2-jadval

Xarajatlarni strategik boshqarish bosqichlari

Bosqich	Mazmuni
Strategiyani ishlab chiqish	Kompaniyaning umumiy strategiyasi asosida xarajatlarni boshqarish yo‘nalishini belgilash
Rejalashtirish va baholash	Xarajatlarni aniqlash, smeta va budjet tuzish
Amalga oshirish	Rejalashtirilgan xarajat boshqaruvi choralarini joriy etish, hamkorlar bilan ishlash
Nazorat va monitoring	Xarajatlarni kuzatish, og‘ishlarni aniqlash, moliyaviy va faoliyat tahlili
Hisobot berish va tuzatish	Natijalarni baholash, boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun axborot taqdim etish

Xarajatlarni strategik boshqarish bu – oddiy tejamkorlik emas, balki korxonaning raqobatbardoshligini saqlab qolish va uni rivojlantirishga xizmat qiladigan murakkab va ko‘p bosqichli jarayondir. U nafaqat ichki xarajatlar tahlili, balki bozor holati, raqobatchilar, mijozlar ehtiyojlari va qiymat zanjiri bo‘yicha chuqur yondashuvni talab qiladi. To‘g‘ri strategik xarajat boshqaruvi:

– resurslardan oqilona foydalanish imkonini beradi;

– kompaniyaning uzoq muddatli samaradorligini ta’minlaydi;

– raqobatchilarga nisbatan ustunlik yaratadi;

– barcha manfaatdor tomonlar (xodimlar, mijozlar, investorlar) uchun qiymat keltiradi.

Shunday ekan, har qanday kompaniya uchun strategik xarajat boshqaruvi – zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida barqaror rivojlanishning muhim vositasidir.

Qisqacha xulosalar

Xarajatlarni strategik boshqarish – zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarning raqobatbardoshligini ta’minlovchi muhim

vosita hisoblanadi. Bu jarayon, odatiy tejamkorlikdan farqli o‘laroq, uzoq muddatli strategik yondashuvga asoslanadi va xarajatlarning kompaniya maqsadlariga qanday ta’sir ko‘rsatishini chuqur tahlil qilishni talab qiladi.

Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi – bu raqobat ustunligini xarajatlarni minimallashtirish orqali qo‘lga kiritish usuli bo‘lib, ayniqsa narxga sezgir bozor segmentlarida samarali hisoblanadi. Bunday strategiya doirasida kompaniya resurslardan maksimal darajada tejamkorlik bilan foydalanishga, ishlab chiqarish va yetkazib berish xarajatlarini kamaytirishga intiladi.

Xarajatlarni nazorat qilish esa barcha xarajatlar ustidan tizimli monitoring yuritish, ularni tahlil qilish va ortiqcha yoki samarasiz sarflarni aniqlash orqali ularni kamaytirishni nazarda tutadi. Bu jarayon logistikadan tortib to ishlab chiqarishgacha bo‘lgan barcha bosqichlarda xarajatlarning manbalarini aniqlash va ularni boshqarishga yo‘naltirilgan.

Xarajatlarni strategik boshqarish jarayoni – bu xarajatlarni rejalashtirish, nazorat qilish va optimallashtirishning to‘liq, bosqichma-bosqich yondashuvidir. U kompaniyaning umumiy strategik yo‘nalishiga mos keladigan qarorlar qabul qilish, qiymat yaratmaydigan faoliyatlarni yo‘q qilish, va raqobat ustunligini ta’minlashga xizmat qiladigan xarajatlarni qo‘llab-quvvatlashga asoslanadi.

Umuman olganda, xarajatlarni samarali strategik boshqarish korxonalarga nafaqat moliyaviy barqarorlik, balki uzoq muddatli bozor afzalligi, raqobatbardoshlik va resurslardan oqilona foydalanish imkonini ham yaratadi. Shu boisdan ham bu mavzu har qanday biznes uchun ustuvor ahamiyat kasb etadi.

Tayanch so‘z va iboralar: xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi, mahsulotni differensiallash strategiyasi, yetkazib beruvchilarni tanlash va baholash, buyurtmalarni boshqarish, ombor xarajatlari, t**ransport xarajatlari,** xarajatlarni kamaytirishning samarali yo‘llari, xarajatlarni nazorat qilish, xarajatlarni strategik boshqarish.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasining asosiy maqsadi nima?
2. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi qaysi bozorlarda eng samarali hisoblanadi?
3. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasining asosiy afzalliklarini sanab bering.
4. Qanday risklar ushbu strategiyani amalga oshirishda yuzaga keladi?
5. Misol keltiring: qaysi mashhur kompaniyalar xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasini muvaffaqiyatli qo‘llagan?
6. Ushbu strategiya kompaniyaning narx siyosatiga qanday ta’sir qiladi?
7. Xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasi va differensiallashuv strategiyasi o‘rtasidagi farqlarni izohlang.
8. Quyidagi holatda xarajatlar bo‘yicha strategiyani tanlash to‘g‘ri bo‘ladimi? (Topshiriq: real holat misolida tanlov qilish).
9. Xarajatlarni nazorat qilishning asosiy bosqichlarini sanab bering.
10. Logistika xarajatlarini nazorat qilishda qaysi usullar qo‘llaniladi?
11. Foydasiz xarajatlarni qanday aniqlash mumkin?
12. Xarajatlarni tahlil qilishda “markaziy xarajat nuqtasi” tushunchasi nimani anglatadi?
13. Amaliy topshiriq: Korxona misolida to‘rtta asosiy xarajat kategoriyasini ko‘rsating va ularning nazorat usullarini yozing.
14. Xarajatlarni strategik boshqarish nima va u nimasi bilan oddiy boshqaruvdan farq qiladi?
15. “Qiymat zanjiri” tahlili xarajatlarni boshqarishda qanday ahamiyatga ega?
16. Strategik xarajat boshqaruvi jarayonida qanday qarorlar qabul qilinadi?
17. Tahliliy topshiriq: Biror mahsulot misolida xarajatlarni rejalashtirishdan tortib, optimallashtirishgacha bo‘lgan strategik jarayonni yozib bering (bosqichma-bosqich).

14-MAVZU. XARID VA TA’MINOT ZANJIRI TAHLILI.

REJA:

14.1. Ta’minot zanjiri tahlili.
14.2. Ta’minot zanjirini tahlil qilish usullari.
14.3. Ta’minot zanjirini prognozlash.
14.4. Ta’minot zanjiri boshqaruvi.

14.1. Ta’minot zanjiri tahlili.

Ta’minot zanjiri tahlili – bu mahsulot yoki xizmatning yaratilishidan to yakuniy iste’molchigacha yetkazilishigacha bo‘lgan butun jarayonni kompleks o‘rganish, baholash va takomillashtirish faoliyatidir. Ushbu jarayon har bir bo‘g‘in – xom ashyo xarididan tortib, ishlab chiqarish, saqlash, tashish, sotish va mijozlarga xizmat ko‘rsatishgacha bo‘lgan bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Mazkur tahlil orqali tashkilotlar ta’minot tizimida mavjud muammolarni aniqlaydi, operatsion samaradorlikni oshiradi, xarajatlarni kamaytiradi hamda iste’molchilar talabiga tez va mos javob beradigan tizimni shakllantiradi. Zamonaviy bozor sharoitida ta’minot zanjiri faqat mahsulot harakati bilan cheklanmaydi, balki bu moliyaviy oqimlar, axborot almashinuvi va xizmatlar sifatini ham qamrab oladi. Demak, ta’minot zanjiri – bu ko‘p qirrali tizim bo‘lib, uning har bir elementi korxonaning umumiy raqobatbardoshligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Ta’minot zanjiri tahlilining asosiy vazifasi – zanjirning har bir bosqichida resurslardan foydalanish darajasini, vaqtdan samarali foydalanishni va xizmat ko‘rsatish sifatini baholash orqali zaif nuqtalarni aniqlash va ularni bartaraf etish bo‘yicha aniq qarorlar ishlab chiqishdan iborat. Ta’minot zanjirini tahlil qilishdan asosiy ko‘zlangan maqsad quyidagilardan iborat:

1. Samaradorlikni oshirish – jarayonlarni optimallashtirish orqali xarajatlarni kamaytirish, buyurtmalarni bajarish muddatini qisqartirish hamda zanjirdagi barcha ishtirokchilar o‘rtasidagi koordinatsiyani yaxshilash.

2. Talabni bashorat qilish – mijozlarning kelajakdagi ehtiyojlarini aniqlash uchun ma’lumotlarga asoslangan prognozlar yaratish.

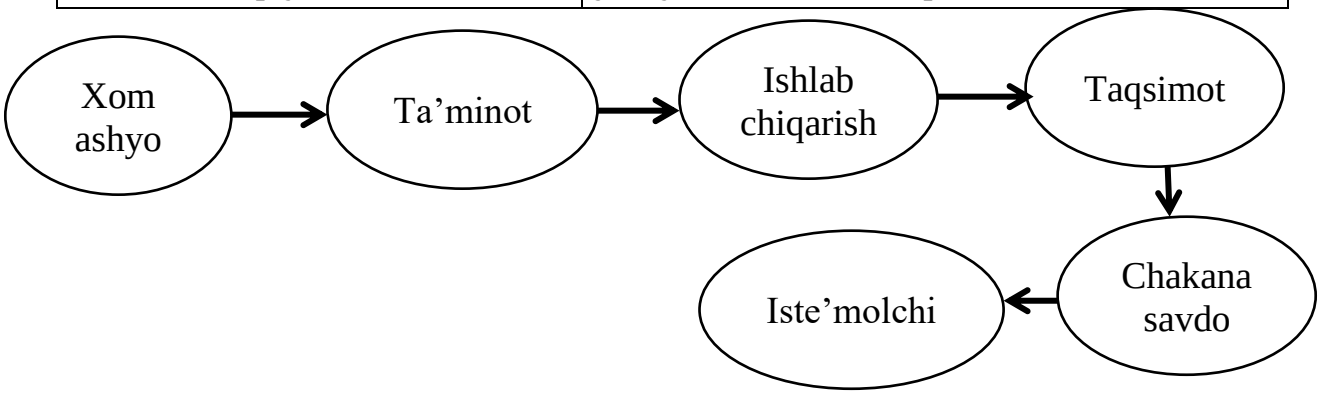
3. Xatarlarni kamaytirish – ta’minotdagi ehtimoliy xatarlarni baholash va ularni yumshatish bo‘yicha rejalar ishlab chiqish.

4. Shaffoflikni oshirish – zaxiralar holati, mahsulot harakati va ishlab chiqarish grafiklari bo‘yicha barcha ishtirokchilar uchun yagona ma’lumot manbaini yaratish.

14.1-jadval

Ta’minot zanjirini tahlil qilish bosqichlari

Bosqichlar	**Mazmuni**
Xom ashyo xaridini tahlil qilish	Ishlab chiqarish uchun zarur materiallarning xarid qilinishini tahlil qilish.
Ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilish	Xom ashyoning asosiy qismlarga aylantirilishi, tayyot mahsulotlar ishlab chiqarilish jarayoni tahlil qilinadi.
Yig‘ish bosqichini tahlil qilish	Tayyor mahsulot hosil qilish uchun qismlarning birlashtirilishini tahlil qilish/
Buyurtmalar bajarilishini tahlil qilish	Mijozlarning buyurtmalarini qabul qilish va qayta ishlash jarayonini tahlil qilish/
Yetkazib berish jarayonini tahlil qilish	Mahsulotlarni mijozga yetkazish jarayonini tahlil qilish
Mijozlarga xizmat ko‘rsatish va qaytarishlar	Kafolat, yordam, mahsulotni qaytarish jarayonlarni tahlil qilish



14.1-rasm. Ta’minot zanjiri ishtirokchilari.

Ta’minot zanjiri tahlili bugungi zamonaviy biznesning deyarli barcha yo‘nalishlari uchun muhim strategik vosita hisoblanadi. Uning asosiy maqsadi – mahsulot yoki xizmat ishlab chiqarish va uni mijozga yetkazish jarayonidagi barcha bosqichlarni chuqur o‘rganish, mavjud muammolarni aniqlash hamda samaradorlikni oshirishdir. Quyida ta’minot zanjiri tahlilining to‘rtta asosiy imkoniyati va foydali jihatlari bayon etiladi.

Bugungi raqamli davrda mijozlar o‘z fikrlarini ochiq va tezkor ravishda internetda – ijtimoiy tarmoqlarda, sharh sahifalarida yoki mijozlarga xizmat platformalarida ifoda etadilar. Bu fikr-mulohazalar kompaniyalar uchun juda muhim ma’lumot manbai hisoblanadi.

Ta’minot zanjiri tahlili yordamida ushbu fikrlar umumlashtiriladi, tahlil qilinadi va mahsulot sifati bilan bog‘liq muammolar aniqlanadi. Agar mijozlar mahsulotda kamchiliklar haqida gapirayotgan bo‘lsa, bu holat sifatni oshirish zaruratini bildiradi. Shuningdek, mijozlarning ehtiyojlari va kutgan natijalari asosida mahsulotni yaxshilash bo‘yicha qarorlar qabul qilinadi.

Ta’minot zanjiri tahlili yordamida korxonalar o‘z faoliyatiga doir statistik va amaliy ma’lumotlarni chuqur o‘rganadi. Bu esa ishlab chiqarish va yetkazib berish jarayonlarini yanada samarali, tezkor va moslashuvchan qilish imkonini beradi. Masalan, tahlil jarayonida mahsulot zavoddan do‘konga yetib borishi uchun haddan tashqari ko‘p vaqt ketayotgani aniqlanishi mumkin. Bunday vaziyatda logistika yoki ishlab chiqarish bosqichini optimallashtirish orqali vaqt va xarajat tejaladi, mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifati esa oshadi.

Ta’minot zanjiri tahlilini tasavvur qilishimiz mumkin bo‘lgan “bashorat qiluvchi vosita”ga o‘xshatish mumkin. U biznesga yuz berishi mumkin bo‘lgan xavf-xatarlarni oldindan ko‘rish imkonini beradi. Masalan, xom ashyo yetkazib berishda kechikishlar yoki materiallar tanqisligi yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan holatlar aniqlanadi. Bu esa kompaniyaga bunday vaziyatlar uchun zaxira reja tuzish imkonini beradi. Natijada korxona to‘satdan yuzaga keladigan tahdidlar tufayli jiddiy yo‘qotishlarga uchramaydi.

Ta’minot zanjiri tahlili orqali korxonalar mahsulotni ishlab chiqarish va uni iste’molchiga yetkazish uchun sarflayotgan umumiy mablag‘lar tahlil qilinadi. Bu jarayon xarajatlarni optimallashtirishga xizmat qiladi.

Tahlil orqali foydasiz yoki ortiqcha xarajatlar aniqlanadi, resurslar oqilona taqsimlanadi, va eng asosiysi – ishlab chiqarish va yetkazib berish xarajatlari kamayadi. Bu esa, o‘z navbatida, kompaniyaning sof foydasini oshiradi va uni bozor raqobatida barqaror qiladi.

Bugungi kunda bozorda logistika, saqlash, maslahat, transport, bojxona xizmatlarini taklif qiluvchi turli kompaniyalar mavjud. Har bir kompaniya o‘zining alohida ta’minot modeli, tashish usuli va xizmat darajasiga ega. Shu sababli, ta’minot zanjirini boshqarishda quyidagilar muhim ahamiyatga ega:

– logistikani optimallashtirish – ombor maydonlaridan foydalanish, yuk tashish tarmoqlari va marshrutlarni to‘g‘ri tanlash;

– sifatli logistika servisi – mashhur “7R” qoidasi asosida: kerakli mahsulot, kerakli miqdorda, kerakli sifatda, kerakli joyga, kerakli vaqtda, kerakli mijozga, minimal xarajatlar bilan yetkazilishi;

– raqobatbardoshlikni oshirish – tovarni bozorga tez yetkazish, xizmat sifatini oshirish, qo‘shimcha qiymat yaratish.

Ta’minot zanjiri tahlili – bu nafaqat mahsulotni yetkazib berish yo‘llarini ko‘rib chiqish, balki butun biznes tizimini samarali tashkil qilish uchun zarur bo‘lgan kompleks jarayondir. U mahsulot sifati, operatsion tezlik, xarajat samaradorligi, xatarlarni boshqarish kabi ko‘plab muhim omillarni qamrab oladi. Bu tahlil yordamida kompaniyalar faqat bugungi ehtiyojlarga emas, balki kelajakdagi o‘sish strategiyalariga ham tayyorlanadi.

14.2. Ta’minot zanjirini tahlil qilish usullari.

Ta’minot zanjiri tahlili har qanday korxonaning raqobatbardoshligini oshirishda muhim ahamiyatga ega. Bu jarayon mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarishdan tortib, uni yakuniy iste’molchiga yetkazib berishgacha bo‘lgan barcha bosqichlarni chuqur

o‘rganishga xizmat qiladi. Ushbu tahlil orqali ishlab chiqarishdagi sustkashliklar, resurslardan noto‘g‘ri foydalanish, ortiqcha xarajatlar va boshqa zaif nuqtalar aniqlanadi hamda ularni yaxshilash yo‘llari belgilanadi. Ta’minot zanjirini tahlil qilishdan asosiy maqsad quyidagilardan iborat:

- logistika va xarid xarajatlarini optimallashtirish;
- buyurtmalarni bajarish muddatini qisqartirish;
- mahsulot sifati va xizmat ko‘rsatish darajasini oshirish
- yetkazib berish va logistika bilan bog‘liq xavflarni kamaytirish;
- bozor talabidagi o‘zgarishlarga tez moslasha olish.

Ta’minot zanjirini tahlil qilish ma’lum bir bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Bu bosqichlar quyidagilardan iborat:

1. Ma’lumotlarni yig‘ish. Birinchi bosqich – ta’minot zanjiriga tegishli barcha jarayonlar bo‘yicha dolzarb ma’lumotlarni to‘plashdir. Bu bosqichda yetkazib beruvchilar haqidagi ma’lumotlar, xarajatlar, buyurtmalarni bajarish muddati, mahsulot hajmi va sifati, mavjud logistika yo‘nalishlari o‘rganiladi. Masalan, maishiy texnika ishlab chiqaruvchi kompaniya komponentlarni yetkazib berish muddati, transport xarajatlari va nuqsonli mahsulotlar soni haqidagi ma’lumotlarni yig‘ib, mavjud tizimning samaradorligini baholaydi.

2. Ish faoliyatini baholash. Keyingi bosqichda asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) orqali ta’minot zanjirining holati tahlil qilinadi:

- buyurtmani bajarish muddati (Lead Time);
- ta’minot zanjiri xarajatlari;
- ombordagi zaxiralar darajasi va aylanishi;
- qaytgan mahsulotlar va nosozliklar darajasi;
- mahsulotni mijozga yetkazish tezligi.

Bu ko‘rsatkichlar orqali qaysi bosqichlarda muammolar mavjudligi va ularni qanday yaxshilash mumkinligi aniqlanadi.

3. “Tiqilinch joylar”ni aniqlash. “Tiqilinch joylar” – bu ta’minot zanjirida kechikishlar, ortiqcha xarajatlar yoki sifat bilan bog‘liq muammolar mavjud bo‘lgan bosqichlardir. Bunday muammolar ichki (ishlab chiqarishdagi kechikish, avtomatlashtirish darajasining pastligi) yoki tashqi (yetkazib beruvchilardagi kechikishlar, transportdagi

uzilishlar) bo‘lishi mumkin. Masalan, agar korxonada xomashyo bir xil yetkazib beruvchidan kechikib kelayotgan bo‘lsa, bu holat butun ishlab chiqarish jarayoniga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

4. Xavflarni baholash. Ta’minot zanjiri tabiiy ofatlar, iqtisodiy inqirozlar, valyuta kursining o‘zgarishi kabi turli xavflarga duchor bo‘lishi mumkin. Shuning uchun potensial xavflarni oldindan aniqlab, ularni kamaytirish rejalari ishlab chiqiladi. Bunda yetkazib beruvchilarni diversifikatsiya qilish, sug‘urtalash, zaxiralar yaratish kabi choralar ko‘riladi. Masalan, tashqi yetkazib beruvchilarga bog‘liq bo‘lgan kompaniyalar valyuta xavflarini kamaytirish maqsadida barqaror narxlardagi shartnomalar tuzishi yoki hedjing strategiyalaridan foydalanishi mumkin.

5. Jarayonlarni optimallashtirish. Muammolar va xavflar aniqlangandan so‘ng, ularni bartaraf etish uchun optimallashtirish ishlari olib boriladi. Bunga quyidagilar kiradi:

- yetkazib berish yo‘nalishlarini o‘zgartirish;
- avtomatlashtirishni joriy etish;
- yetkazib beruvchilar bilan hamkorlikni kuchaytirish;
- zaxiralarni kamaytirish va aylanishni tezlashtirish.

Buyurtma bajarilishi kechikayotgan korxona logistika yo‘nalishlarini qayta ko‘rib chiqishi, yangi transport turlarini joriy etishi yoki ishlab chiqarish grafikini yangilashi mumkin.

Ta’minot zanjirini baholash har qanday biznes yuritish jarayonida muhim bosqich hisoblanadi. Bu baholash jarayoni mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarishdan tortib, uni yakuniy iste’molchiga yetkazishgacha bo‘lgan barcha bosqichlarni o‘z ichiga oladi. Baholash orqali yetkazib berish samaradorligini, ishonchliligini va iqtisodiy samaradorlikni oshirish mumkin.

Ta’minot zanjirini baholash uchun an’anaviy va zamonaviy usullar qo‘llaniladi. Har ikkala yondashuv o‘ziga xos yutuqlarga ega bo‘lib, korxonaning faoliyat yo‘nalishi va ehtiyojlariga qarab tanlanadi. An’anaviy usullar odatda xarajatlar, xavflar va samaradorlikni baholashga asoslanadi.

14.2-jadval

Ta’minot zanjirini tahlil qilishning an’anaviy usullari

Usullar	Mazmuni
Xarajatlar tahlili	Bu usul ta’minot zanjirining har bir bosqichida yuzaga keladigan xarajatlarni aniqlashga qaratilgan. Bunga transport, saqlash, zaxiralarni boshqarish va buyurtmalarni qayta ishlash xarajatlari kiradi.
Xavflarni baholash	Ta’minot jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xavflarni o‘rganish va ularni kamaytirish strategiyalarini ishlab chiqish.
Samaradorlik tahlili	Buyurtmani bajarish muddati, yetkazib berish aniqligi va xizmat sifati kabi ko‘rsatkichlar asosida har bir bosqich samaradorligini baholash.
KPI	Oldindan belgilangan asosiy ko‘rsatkichlar orqali ta’minot zanjirining umumiy samaradorligini baholash.
Tannarxni aniqlash	Har bir bosqichda qancha xarajat ketayotganini tahlil qilib, tejamkorlik imkoniyatlarini aniqlash.
Buyurtmalarni bajarish muddatini tahlil qilish	Buyurtmaning boshlanishidan to yakunigacha qancha vaqt ketayotganini aniqlab, kechikishlar va “tiqilinch joylar”ni aniqlash.
Yetkazib beruvchilar sifatini baholash	Ta’minotchilarning mahsulot yoki xizmat sifati asosida ularning ishonchliligini tahlil qilish.
ABC tahlil	Mahsulotlar yoki yetkazib beruvchilarni ularning biznes uchun ahamiyatiga ko‘ra A, B, C toifalarga ajratish. Bu usul asosiy resurslarni eng muhim elementlarga qaratishga yordam beradi.

JIT (Just-in-Tima)	Zaxiralarni ortiqcha saqlamasdan, mahsulotlarni kerakli vaqtda olishni ta’minlaydigan yondashuv.

Zamonaviy metodlar ta’minot zanjirini raqamli texnologiyalar orqali boshqarishni nazarda tutadi. Ular aniqroq ma’lumotlar, real vaqt monitoringi va avtomatlashtirilgan boshqaruv imkoniyatlarini beradi.

14.3-jadval

Ta’minot zanjirini tahlil qilishning zamonaviy usullari

Usullar	Mazmuni
Model yaratish	Kompyuter modellari orqali ta’minot zanjirini simulyatsiya qilish va samarali yechimlar ishlab chiqish.
Byumlar Interneti (IoT)	Sensorlar orqali real vaqt rejimida ma’lumot to‘plash va ta’minot zanjirining shaffofligini ta’minlash.
Sun’iy intellekt (AI)	Mashina o‘rganishi algoritmlari orqali talabni prognoz qilish, avtomatlashtirish va optimallashtirish.
Katta ma’lumotlar va tahlil (Big Data & Analytics)	Katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish orqali trendlarni aniqlash va samaradorlikni oshirish.
Blokcheyn texnologiyasi	Ma’lumotlarning xavfsizligi va shaffofligini ta’minlab, shartnomalar boshqaruvini optimallashtirish.
Avtomatlashtirish	Ombor, buyurtma va yetkazib berishni avtomatik boshqarish orqali xatolarni kamaytirish va aniqlikni oshirish.
Ekologik baholash	Atrof-muhitga ta’sirni baholab, ekologik qonunlarga muvofiq harakat qilish va barqaror rivojlanishni ta’minlash.

Har bir korxona o‘zining faoliyat sohasi, ta’minot zanjiridagi roli va ichki tizimlariga qarab baholash usullarini tanlashi va moslashtirishi

zarur. Baholashni boshlash uchun quyidagi amaliy bosqichlarga amal qilinadi:

– mos baholash metodlarini tanlash;

– zarur ko‘rsatkichlar (KPI) bazasini shakllantirish;

– maxsus ko‘rsatkichlarni aniqlash: buyurtma muddati, yetkazib berish aniqligi, mijoz roziligi, ombor aylanishi, transport xarajatlari, xizmat sifati, va h.k.

Bu ko‘rsatkichlar logistika operatorlari va boshqa ta’minot ishtirokchilarining umumiy samaradorligini baholashda yordam beradi.

Ta’minot zanjirini tahlil qilish usullari tashkilotlarga o‘z faoliyatini yaxshiroq tushunish, zaif tomonlarni aniqlash va strategik qarorlar qabul qilishda yordam beradi. An’anaviy va zamonaviy metodlarning kombinatsiyasi orqali kompaniyalar xarajatlarni kamaytirish, xizmat sifatini oshirish va bozorda raqobatbardosh bo‘lish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

14.3. Ta’minot zanjirini prognozlash.

Ta’minot zanjirini prognozlash – bu mahsulot yoki xizmatlarga bo‘lgan kelajakdagi tashkilot ehtiyojlari, takliflari va narxlarini oldindan baholash jarayonidir. Mazkur prognozlash tahliliy ma’lumotlar asosida ishlab chiqilib, ishlab chiqarish, xarid qilish va logistika operatsiyalarini optimal rejalashtirishga xizmat qiladi. Maqsad – bozordagi talab va taklif o‘rtasida muvozanatni saqlash, ortiqcha zaxiralar yoki mahsulot tanqisligining oldini olishdir.

Ta’minot zanjirini prognozlash – bu kompaniyaning butun ta’minot zanjiri bo‘ylab samarali rejalashtirish uchun zarur bo‘lgan kelajakdagi ehtiyoj va imkoniyatlarni aniqlash jarayoni. Ta’minot zanjirini prognozlash quyidagi omillarga asoslanadi:

– o‘tgan yillardagi savdo ko‘rsatkichlari;

– bozordagi tendensiyalar;

– mavsumiy o‘zgarishlar;

– iqtisodiy vaziyat;

– global voqealar (masalan, pandemiya yoki geosiyosiy beqarorlik).

Prognozlashning asosiy maqsadi quyidagilardan iborat:

– mahsulot tanqisligini oldini oladi;
– ortiqcha mahsulot ishlab chiqarish xavfini kamaytiradi;
– xaridlar va logistika xarajatlarini optimallashtiradi;
– mijozlar ehtiyojini o‘z vaqtida va to‘liq qondirish imkoniga ega bo‘ladi.

Ta’minot zanjirini prognozlash – bu har qanday biznesning barqaror ishlashi uchun zaruriy jarayonlardan biridir. To‘g‘ri va aniq prognozlar kompaniyalarga:
– xarajatlarni kamaytirish;
– mijozlarni xursand qilish;
– risklarni kamaytirish;
– bozordagi o‘zgarishlarga tez moslashish imkonini beradi.

Shunday ekan, zamonaviy kompaniyalar prognozlash texnologiyalari va algoritmlarini faol qo‘llab, o‘z ta’minot tizimini raqobatbardosh holatga keltirishga intilishadi.

Ta’minot zanjirini prognozlash – bu logistika va zaxiralarni boshqarishdagi muhim jarayon bo‘lib, kelajakda mahsulot va xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojni oldindan aniqlashga xizmat qiladi. Bu jarayon mahsulotlar kerakli miqdorda, kerakli vaqtda va kerakli joyda mavjud bo‘lishini ta’minlaydi. Bu esa yo‘qotishlarni kamaytirishga va yetkazib berish samaradorligini maksimal darajada oshirishga yordam beradi.

Ta’minot zanjirini prognozlash jarayoni ko‘proq taklif tahliliga asoslanadi, biroq uni iste’molchilar talabi ham kuchli ta’sir qiladi. Bunday omillar qatoriga mavsumiy o‘zgarishlar, yetkazib berishdagi tendensiyalar, iqtisodiy vaziyat va global hodisalar kiradi. Ushbu omillar savdo hajmida keskin o‘zgarishlarga – ko‘payish yoki kamayishga olib kelishi mumkin. Bu esa zaxiralarni boshqarishni qiyinlashtiradi va kompaniyalardan tezkor va aniq javob choralarini talab qiladi. Aniq prognozlar quyidagi asosiy jarayonlar uchun juda muhimdir:
– xarid bo‘limi. Qancha xom ashyo kerakligini va uni qachon xarid qilish zarurligini aniqlaydi;
– ishlab chiqarish. Rejalashtirilgan prognozlarga asoslangan ishlab chiqarish jadvallari ortiqcha ishlab chiqarishdan saqlaydi;

– distribyutsiya/logistika: Yetkazib berishni rejalashtirish, omborxona joylashuvi va transportni tashkil qilishni optimallashtiradi;

– savdo va marketing: Haqiqiy savdo rejalari tuziladi, marketing va reklama kampaniyalari samarali rejalashtiriladi.

Prognozlash usullari ikkiga bo‘linadi:

1. Miqdoriy (kvantitativ) usullar.
2. Sifatli (kvalitativ) usullar.

1. Miqdoriy (kvantitativ) usullar. Bu usullar tarixiy ma’lumotlar asosida kelajakdagi talabni baholaydi. Ular matematik formulalar yordamida natijalarni hisoblab, odatda barqaror o‘sish va past o‘zgarishli muhitlarda samarali ishlaydi. Miqdoriy usullardan biri “o‘zgaruvchi o‘rtacha (Moving Average)” usuli hisoblanadi. Bu usulning o‘ziga xos jihatlari quyidagilardan iborat:

– tarixiy ma’lumotlar asosida o‘rtacha qiymat hisoblanadi;

– so‘nggi ma’lumotlarga e’tibor bermaydi;

– mavsumiy o‘zgarishlarni hisobga olmaydi;

– kichik hajmli mahsulotlar uchun mos.

Bu usul quyidagi formula yordamida topiladi:

$$MA_t = \frac{D_{t-1} + D_{t-2} + \cdots + D_{t-n}}{n} \qquad 14.1.$$

Bu yerda:

MA_t –t davr uchun prognoz qiymati (o‘zgaruvchi o‘rtacha);

$D_{t-1} + D_{t-2} + \cdots + D_{t-n}$ – oldingi n davrdagi talablar;

n – o‘rtacha hisoblash uchun tanlangan davrlar soni.

Miqdoriy (kvantitativ) usullardan biri “eksponensial tekislash” usulidir. Bu usul yangi ma’lumotlarga ko‘proq e’tibor qaratadi, trend va mavsumiylikni hisobga oluvchi Holts va Holts-Vinters modellaridan foydalaniladi. Bu usul quyidagicha aniqlanadi:

$$F_{t+1} = \alpha D_t + (1 - \alpha)F_t \qquad 14.2.$$

F_{t+1} – keyingi davr prognozi;

D_t – joriy davrdagi haqiqiy talab;

F_t – joriy davr prognozi;

α – tekislash koeffitsiyenti ($0< \alpha<1$).

Miqdoriy (kvantitativ) usullardan biri ARIMA usuli hisoblanadi. **ARIMA** (AutoRegressive Integrated Moving Average) – bu vaqt qatorlarini (time series) tahlil qilish va bashorat qilish uchun keng qo‘llaniladigan statistik modeldir. ARIMA usuli vaqt qatorlariga asoslangan model, murakkab, biroq juda aniq natijalar beradi. 18 oygacha bo‘lgan davrni prognozlash uchun samarali. Bu usul quyidagicha aniqlanadi:

$$Y_t = c + \phi_1 Y_{t-1} + \cdots + \phi_p Y_{t-p} + \cdots + \Theta_1 \mathcal{E}_{t-1} + \Theta_q \mathcal{E}_{t-q} + \mathcal{E}_t \quad 14.3.$$

Y_t – t vaqtdagi qiymat (talab);

ϕ_i – avtoregressiya koeffitsiyentlari;

Θ_j – o‘zgaruvchi o‘rtacha koeffitsiyentlari;

$\mathcal{E}_t$ – tasodifiy xatolik.

Miqdoriy (kvantitativ) usullardan biri Holts modeli usuli hisoblanadi. **Holts modeli** – vaqt qatorlarini prognoz qilishda foydalaniladigan klassik statistik usullardan biri bo‘lib, trendni (o‘sish yoki kamayish tendensiyasini) hisobga oladigan eksponensial silliqlash (exponential smoothing) usulidir. Holts modeli quyidagicha topiladi:

1. Daraja:

$$L_t = \alpha D_t + (1 - \alpha)(L_{t-1} + T_{t-1}) \quad 14.4.$$

2. Trend:

$$T_t = (L_t - L_{t-1}) + (1 - \beta)T_{t-1} \quad 14.5.$$

3. Prognoz:

$$F_{t+m} = L_t + mT_t \quad 14.6.$$

L_t – daraja komponenti (level);

T_t – trend komponenti;

α, β – tekislash koeffitsiyenti;

m – oldinga qadamlar soni (nechta davr oldingi prognoz qilinmoqda).

Miqdoriy prognozlash usullari quyidagi afzalliklarga ega:

– aniq va qayta tekshirsa bo‘ladigan natijalar beradi;

– ko‘p miqdordagi tarixiy ma’lumotlar bilan ishlashga mos;

– qaror qabul qilishni avtomatlashtirish va tizimlashtirish imkonini beradi.

Biroq, ushbu usullar sezilarli bozor o‘zgarishlari yoki fors-major holatlarini hisobga olmaydi, shuning uchun ularga sifatli yondashuvlar bilan kompleks yondashuv tavsiya etiladi.

Prognozlashda qo‘llaniladigan muhim usullardan biri sifatli (kvalitativ) usullardir. Ushbu usullar ma’lumotlar yetarli bo‘lmagan hollarda qo‘llaniladi. Yangi mahsulotlar, startaplar yoki o‘zgaruvchan bozorlar uchun mos.

Sifat usullari (qualitative forecasting methods) – bu aniq statistik yoki matematik formulalarga emas, balki mutaxassislarning fikri, tajribasi va bahosiga asoslangan prognozlash usullaridir. Ular ko‘pincha quyidagi holatlarda qo‘llaniladi:

- ma’lumotlar yetarli emas;
- yangi mahsulot yoki yangi bozor;
- kelajakdagi noaniqliklar yuqori bo‘lsa;
- raqamli tahlil qilish imkoniyati bo‘lmagan vaziyatlarda.

Ekspertlar usuli – bu prognozlashning sifat usullaridan biridir. U ko‘proq noaniq va murakkab holatlarda, statistik ma’lumotlar bo‘lmagan yoki yetarli bo‘lmagan paytda qo‘llaniladi. Ekspertlar usuli – bu o‘z sohasining mutaxassislari bo‘lgan shaxslar fikrlarini yig‘ish orqali prognoz tuzish usulidir. Bu usulda odatda bir nechta ekspertlar fikri o‘rganiladi, tahlil qilinadi va umumiy xulosa chiqariladi.

Ta’minot zanjirini prognozlash kompaniyalar uchun quyidagi jihatlar bo‘yicha katta ahamiyatga ega:

- talab va taklif muvozanatini ta’minlaydi;
- ortiqcha zaxiralarni kamaytiradi va tanqislikni oldini oladi;
- resurslarni samarali taqsimlaydi;
- savdo, marketing, ishlab chiqarish va logistika qarorlarini qo‘llab-quvvatlaydi;
- moliyaviy rejalashtirish va risklarni baholash imkonini beradi.

Kompaniyalar o‘z ehtiyojlariga qarab miqdoriy yoki sifatli prognozlash usullarini tanlab, ta’minot zanjiridagi har bir bo‘g‘inni yanada samarali boshqarishlari mumkin. Yaxshi prognoz – bu strategik ustunlik.

14.4. Ta’minot zanjiri boshqaruvi.

Ta’minot zanjiri boshqaruvi (SCM – Supply Chain Management) – bu mahsulot yoki xizmatni yaratilish bosqichidan to uning iste’molchiga yetib borishigacha bo‘lgan barcha jarayonlarni samarali boshqarish tizimidir. U xomashyodan boshlab tayyor mahsulotning mijoz qo‘liga yetib borguncha bo‘lgan yo‘lni – ya’ni ishlab chiqarish, saqlash, tashish, taqsimot va sotish bosqichlarini o‘z ichiga oladi.

Zamonaviy iqtisodiyotda Ta’minot zanjiri boshqaruvi (TZB) kompaniyaning raqobatbardoshligini belgilovchi eng muhim omillardan biridir. Chunki bugungi global bozorda nafaqat mahsulot sifati, balki uni tez, ishonchli va arzon yetkazib berish qobiliyati ham muhim ahamiyatga ega.

Ta’minot zanjiri boshqaruvining ildizlari XX asrning o‘rtalariga borib taqaladi. 1950–60-yillarda ishlab chiqaruvchi kompaniyalar asosan logistika – ya’ni tovarlarni saqlash va tashishni optimallashtirish bilan shug‘ullanganlar. 1980-yillarda esa global savdoning kengayishi, axborot texnologiyalarining rivojlanishi va raqobatning kuchayishi tufayli butun jarayonni yagona tizimda boshqarish zarurati paydo bo‘ldi.

1990-yillardan boshlab “Supply Chain Management” atamasi keng qo‘llanila boshladi. Shu davrda kompaniyalar o‘z faoliyatlarini “just-in-time” (aniq vaqtda yetkazib berish), tejamkor ishlab chiqarish (lean manufacturing) kabi yondashuvlar orqali takomillashtira boshladilar. XXI asrda esa raqamli texnologiyalar, sun’iy intellekt va ekologik talablar TZB tizimining ajralmas qismiga aylandi.

Ta’minot zanjiri boshqaruvining asosiy tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

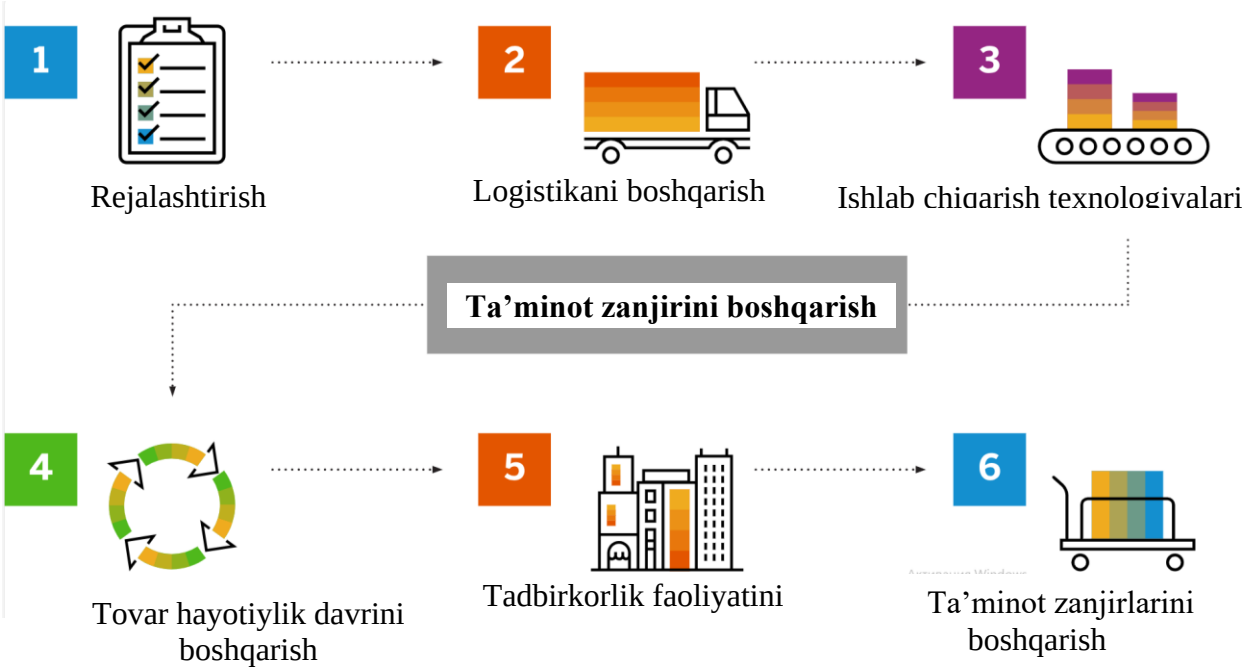
1. Rejalashtirish (Plan). Bozor talabi, ishlab chiqarish hajmi, zaxiralar va yetkazib berish muddatlarini aniqlash. Rejalashtirish bosqichi butun zanjirning muvofiqligini ta’minlaydi.

2. Xarid qilish (Source). Xomashyo va komponentlarni yetkazib beruvchilarni tanlash, ularning sifati, narxi va ishonchliligini baholash. Bu bosqichda uzoq muddatli hamkorlik muhim o‘rin tutadi.

3. Ishlab chiqarish (Make). Mahsulotni yaratish, ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish, sifat nazorati va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish.

4. Yetkazib berish (Deliver). Tayyor mahsulotlarni omborlardan mijozlarga yetkazib berish, transport va logistika tizimini boshqarish.

5. Qaytarish (Return). Sifat talabiga javob bermagan yoki qaytarilgan mahsulotlarni qayta ishlash, ularni qayta sotish yoki utilizatsiya qilish.



14.2-rasm. Ta’minot zanjirini boshqarish jarayoni.

TZBning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

1. Samaradorlikni oshirish. Jarayonlarni muvofiqlashtirish orqali ishlab chiqarish va yetkazib berish vaqtini qisqartirish orqali samaradorlikka erishish.

2. Xarajatlarni kamaytirish – ortiqcha zaxiralarni kamaytirish, transport va ombor xarajatlarini optimallashtirish.

3. Mijozlar qoniqishini ta’minlash – mahsulotni o‘z vaqtida va sifatli yetkazib berish orqali ishonchni mustahkamlash.

4. Raqobat ustunligini qo‘lga kiritish – ta’minot zanjirining har bir bo‘g‘inini takomillashtirish orqali bozorda afzallik yaratish.

Ta’minot zanjiri boshqaruvi quyidagi asosiy funksiyalarni o‘z ichiga oladi:

1. Xaridlarni boshqarish, ya’ni yetkazib beruvchilar bilan muzokaralar olib borish, narx siyosatini belgilash.
2. Ishlab chiqarish va operatsiyalar, ya’ni mahsulotni yaratish jarayonlarini rejalashtirish va nazorat qilish.
3. Logistika – transport, ombor, yuk tashish va yetkazib berishni muvofiqlashtirish.
4. Resurslarni boshqarish – inson resurslari, moliyaviy mablag‘lar va texnik vositalarni to‘g‘ri taqsimlash.
5. Axborot oqimini boshqarish – butun zanjir bo‘ylab real vaqt ma’lumot almashinuvi va tahlil qilish.

Bugungi kunda ta’minot zanjiri boshqaruvi quyidagi yangi yo‘nalishlar bilan boyib bormoqda:

1. Raqamlashtirish – ERP, SAP, Oracle kabi dasturiy tizimlar orqali jarayonlarni avtomatlashtirish.
2. Sun’iy intellekt va ma’lumotlar tahlili – talabni prognoz qilish, risklarni aniqlash va qaror qabul qilishda AI vositalaridan foydalanish.
3. Barqaror va “yashil” (Green) SCM – ekologik toza ishlab chiqarish, chiqindilarni kamaytirish, qayta ishlanadigan materiallardan foydalanish.
4. 7C modeli (Connect, Create, Customize, Coordinate, Consolidate, Collaborate, Contribute) – ta’minot zanjirida hamkorlik, innovatsiya va ijtimoiy mas’uliyatni uyg‘unlashtirish tamoyillari.

Ta’minot zanjiri boshqaruvi – bu faqat logistik jarayon emas, balki butun biznes strategiyasining yuragi hisoblanadi. U kompaniyaga samaradorlik, tejamkorlik, raqobatbardoshlik va barqarorlikni ta’minlaydi. XXI asrda muvaffaqiyatli biznes yuritish, ayniqsa global bozorda, TZBni to‘liq tushunish va uni zamonaviy texnologiyalar bilan uyg‘unlashtirishni talab qiladi.

Qisqacha xulosalar

Xarid va ta’minot zanjiri tahlili – bu korxonaning resurslarni yetkazib berish, saqlash va iste’molchiga yetkazish jarayonlarini chuqur

o‘rganish va tahlil qilish orqali samaradorlikni oshirishga qaratilgan muhim jarayondir. Bugungi kunda bozordagi raqobat kuchaygani sari, har bir tashkilot o‘z ta’minot zanjirini tahlil qilish, optimallashtirish va strategik boshqarishga katta e’tibor qaratmoqda.

Ta’minot zanjiri tahlili orqali korxona ichki va tashqi oqimlarni aniqlab, ulardagi kamchiliklarni bartaraf etish, xarajatlarni kamaytirish, etkazib berish muddatlarini qisqartirish va mijozlarga xizmat ko‘rsatish darajasini oshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Ta’minot zanjirini tahlil qilishda turli usullar, jumladan SWOT tahlil, ABC tahlil, SCOR modeli, logistik xarita tuzish, raqamli monitoring tizimlari keng qo‘llaniladi. Ular ta’minotdagi zaif va kuchli nuqtalarni aniqlashga yordam beradi.

Shuningdek, ta’minot zanjirini prognozlash orqali kelajakdagi talabni oldindan aniqlash, zaxiralarni to‘g‘ri rejalashtirish va risklarni kamaytirish mumkin. Statistik va sifat metodlari (masalan, ARIMA, Holt, ekspertlar yondashuvi) yordamida ehtimoliy o‘zgarishlarga tayyor turish ta’minotning barqarorligini ta’minlaydi.

Zamonaviy sharoitda ta’minot zanjiri boshqaruvi nafaqat ichki operatsion samaradorlikka, balki butun biznesning raqobatbardoshligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirilgan tizimlar va global hamkorlik asosida ta’minot zanjirini samarali boshqarish korxonalarga barqaror va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta’minlaydi.

Shu bois, ta’minot zanjiri tahlili va uning strategik boshqaruvi har bir korxona uchun dolzarb vazifa hisoblanadi.

Tayanch so‘z va iboralar: ta’minot zanjiri tahlili, xom ashyo xaridini tahlil qilish, ta’minot, taqsimot, ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilish, buyurtmalar bajarilishini tahlil qilish, yetkazib berish jarayonini tahlil qilish, sifatli logistika servisi, raqobatbardoshlikni oshirish, logistika va xarid xarajatlari, ta’minot zanjiri xarajatlari, ombordagi zaxiralar darajasi va aylanishi, ta’minot zanjirini prognozlash.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Ta’minot zanjiri nima va uning asosiy bosqichlarini sanab bering.

2. Ta’minot zanjiri tahlilining maqsadi nimadan iborat?
3. Samarali ta’minot zanjirining tashkilot faoliyatiga qanday ta’siri bor?
4. Ta’minot zanjiri tahlili jarayonida nimalarga e’tibor qaratiladi?
5. Logistika va ta’minot zanjiri tahlili o‘rtasidagi farq nimada?
6. SWOT tahlili nima va u ta’minot zanjirida qanday qo‘llaniladi?
7. ABC tahlilining mohiyati nima? U qanday mezonlarga asoslanadi?
8. SCOR modeli nima va u qanday tarkibiy qismlardan iborat?
9. Ta’minot zanjirini tahlil qilishda xarita (mapping) usuli qanday qo‘llaniladi?
10. Tahlil qilish usullarini tanlashda qanday mezonlar e’tiborga olinadi?
11. Ta’minot zanjirida prognozlashning ahamiyati nimada?
12. ARIMA modeli qanday ishlaydi va qachon qo‘llaniladi?
13. Holt modeli qanday prognozlash usulidir va qanday afzalliklarga ega?
14. Ekspertlar usuli qanday holatlarda foydali bo‘ladi?
15. Qaysi hollarda sifatli prognozlash usullaridan, qaysi hollarda miqdoriy usullardan foydalaniladi?
16. Ta’minot zanjiri boshqaruvining asosiy funksiyalarini sanab bering.
17. Raqamli texnologiyalar ta’minot zanjiri boshqaruviga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
18. Risklarni boshqarish ta’minot zanjirida qanday amalga oshiriladi?
19. “Just-in-Time” (JIT) konsepsiyasi ta’minot zanjirida qanday rol o‘ynaydi?
20. Ta’minot zanjiri boshqaruvini samarali amalga oshirish uchun qanday strategiyalar mavjud?

15-MAVZU. MUZOKARALAR VA NIZOLARNI BOSHQARISH.

REJA:

15.1. Muzokaralar. Resurslarni taqsimlash bo‘yicha muzokaralar.
15.2. Nizolarni boshqarish.
15.3. Buyurtmachi-xaridor shartnomasidagi nizolar.
15.4. Biznes hamkorlar o‘rtasidagi nizolar.
15.5. Ta’minot zanjiridagi nizolar.

15.1. Muzokaralar. Resurslarni taqsimlash bo‘yicha muzokaralar.

Muzokaralar – bu ikki yoki undan ortiq tomonlar o‘rtasidagi muloqot jarayoni bo‘lib, uning maqsadi o‘zaro kelishuvga erishish va manfaatli qarorga kelishdan iborat. Biznes amaliyotida muzokaralar xarid, sotuv, hamkorlik, shartnomalar tuzish yoki resurslarni taqsimlash kabi ko‘plab sohalarda muhim rol o‘ynaydi. Ayniqsa, **xarid jarayonida** to‘g‘ri olib borilgan muzokaralar tashkilotning iqtisodiy barqarorligini ta’minlash, xarajatlarni kamaytirish va sifatli yetkazib beruvchilar bilan uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish imkonini beradi.

Xarid jarayoni – bu tashkilot uchun zarur bo‘lgan mahsulot va xizmatlarni eng maqbul sharoitlarda sotib olish jarayonidir. Xaridning samaradorligi ko‘p jihatdan muzokaralarni qanday olib borishga bog‘liq. Shu sababli xarid mutaxassislari quyidagi maqsadlarni ko‘zlab muzokaralar olib boradilar:

1. Eng qulay narxni kelishib olish;
2. Mahsulot sifatini kafolatlash;
3. Yetkazib berish muddatlarini optimallashtirish;
4. Xizmat ko‘rsatish shartlarini yaxshilash;
5. Uzoq muddatli hamkorlikni mustahkamlash.

Muzokaralar jarayonida xaridor va yetkazib beruvchi o‘rtasida turli manfaatlar to‘qnashadi: biri arzonroq narx izlaydi, ikkinchisi esa yuqori foyda olishga intiladi. Shu sababli muvozanatni topish, ya’ni o‘zaro manfaatli yechim ishlab chiqish eng muhim vazifa hisoblanadi.

Xarid jarayonidagi muzokaralar odatda uch asosiy bosqichda amalga oshiriladi:

1. Tayyorlov bosqichi. Bu bosqichda muzokaraga chiqadigan tomonlar o‘z maqsadlarini aniqlaydi, raqib (yoki hamkor) haqida ma’lumot to‘playdi, bozordagi holatni o‘rganadi. Tayyorlov quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– narxlar, yetkazib berish shartlari va bozordagi o‘rtacha ko‘rsatkichlarni tahlil qilish;

– hamkorning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash;

– muzokara strategiyasini ishlab chiqish (qattiq, yumshoq yoki o‘rtacha yondashuvni tanlash);

– jamoani tayyorlash va rollarni taqsimlash.

2. Muzokara olib borish bosqichi. Bu bosqichda tomonlar o‘z takliflarini bildiradi, shartlarni muhokama qiladi, bahs va murosalar orqali o‘zaro yechimga intiladilar. Bu bosqichning muhim jihatlari quyidagilardan iborat:

– aniq muloqot va tinglash madaniyati;

– dalillarga asoslangan asoslash;

– hissiyotlarni boshqarish va murosaga tayyor bo‘lish;

– “g‘alaba-g‘alaba” (win-win) strategiyasini qo‘llash.

3. Kelishuvga erishish va natijalarni mustahkamlash. So‘nggi bosqichda tomonlar kelishilgan shartlarni hujjatlashtiradilar (shartnoma, memorandum, bitim ko‘rinishida). Shuningdek, muzokaralardan keyin aloqa saqlash va kelgusida hamkorlikni davom ettirish muhimdir.

Muvaffaqiyatli muzokaralar nafaqat strategiya va tayyorgarlikka, balki biznes etikasiga ham bog‘liq. Har bir ishtirokchi quyidagilarga rioya qilishi lozim:

– hamkorni hurmat qilish va uni tinglash;

– shaffoflik va halollikni saqlash;

– yolg‘on yoki manipulyatsiyadan saqlanish;

– o‘z majburiyatlariga sodiq qolish.

Bunday yondashuv kompaniyaning obro‘sini oshiradi va kelgusida ishonchli aloqalar uchun zamin yaratadi.

Resurslarni taqsimlash bo‘yicha muzokaralar – bu manfaatlari va ehtiyojlari turlicha bo‘lgan tomonlar o‘rtasidagi o‘zaro kelishuv

jarayonidir. Mazkur jarayon cheklangan resurslardan, masalan, mablag‘, xomashyo, vaqt, mehnat yoki ishlab chiqarish quvvatlaridan eng adolatli va o‘zaro foydali tarzda foydalanishni ta’minlashga qaratilgan.

Bunday muzokaralar biznes, davlat boshqaruvi va xalqaro aloqalarda keng qo‘llanadi. Jumladan:

– kompaniya bo‘limlari o‘rtasida byudjetni taqsimlash;

– davlatlar o‘rtasida tabiiy resurslardan (suv, gaz, yer) foydalanish masalalarini hal qilish;

– jamoa ichida ish yuklamasi yoki mas’uliyatni taqsimlash;

– xarid shartnomasida narx, miqdor va yetkazib berish shartlarini kelishib olish.

Resurslarni taqsimlashdagi muvaffaqiyatli muzokaralar natijasida tomonlar nafaqat foydali kelishuvga erishadilar, balki o‘zaro ishonch va uzoq muddatli hamkorlik uchun mustahkam poydevor ham yaratiladi.

Xarid jarayonida muzokaralar – bu nafaqat narx va shartlarni kelishish jarayoni, balki kompaniya strategiyasining ajralmas qismi hisoblanadi. To‘g‘ri olib borilgan muzokaralar:

– xarajatlarni kamaytiradi;

– resurslardan samarali foydalanishni ta’minlaydi;

– hamkorlikni mustahkamlaydi;

– o‘zaro ishonchga asoslangan uzoq muddatli aloqalarni rivojlantiradi.

Resurslarni taqsimlash bo‘yicha muzokaralar esa tashkilot yoki davlatlar o‘rtasida manfaatlar muvozanatini topish, adolatli qaror qabul qilish va barqaror hamkorlikni yo‘lga qo‘yish imkonini beradi. Shu sababli, har qanday rahbar yoki xarid mutaxassisi muzokara olib borish san’atini chuqur o‘zlashtirishi zarur – bu muvaffaqiyatli boshqaruvning kalitidir.

Xarid jarayonida muzokaralar – bu xaridor va yetkazib beruvchi o‘rtasida narx, sifat, yetkazib berish muddati va boshqa shartlar bo‘yicha kelishuvga erishish maqsadida olib boriladigan muhim bosqichdir. Muzokaralar natijasida tomonlar o‘zaro manfaatli kelishuvga erishishga intiladilar. Bu jarayon faqat narxni belgilash bilangina cheklanmay, balki

xizmat koʻrsatish darajasi, toʻlov shartlari, muddatlar va kafolatlar kabi jihatlarni ham oʻz ichiga oladi.

Muzokara hayotning ajralmas qismidir – har bir inson har kuni biror masalada kelishuvga intiladi. Ayniqsa, xarid (procurement) jarayonida ishtirok etuvchi mutaxassislar uchun muzokara koʻnikmalari juda muhim hisoblanadi. Xoh davlat, xoh xususiy sektor boʻlsin, samarali muzokara yuritish “eng yaxshi qiymat” (value for money) tamoyiliga erishishda muhim rol oʻynaydi. Davlat tashkilotlari xodimlaridan xarid jarayonida tijoriy, iqtisodiy jihatdan samarali natijalarga erishish bilan birga, javobgarlik va halollik tamoyillariga rioya qilish talab etiladi.

Muzokara – bu xaridning butun jarayonida qoʻllanilishi lozim boʻlgan kompleks usuldir. Muhim jihatlardan biri shundaki, muzokaralar istalgan bosqichda amalga oshirilishi mumkin. Uning asosiy maqsadi – imkon qadar oʻzaro manfaatli natijalarga erishish, tomonlarning manfaatlari toʻqnashgan hollarda esa har ikki tomonga ham adolatli boʻlgan mustaqil mezonlarni ishlab chiqishdir.

Muzokaralar bir qator ilgʻor xarid usullarining ajralmas qismi hisoblanadi. Ular quyidagilardan iborat:

1. Ikki bosqichli tender;
2. Takliflar soʻrovi (“RFP”) asosida muloqot;
3. Takliflar soʻrovi asosida ketma-ket muzokaralar;
4. Raqobatli muzokaralar;
5. Yagona manbadan xarid qilish (single-source procurement).

Har bir usulni qoʻllash shartlari va tartiblari boʻyicha batafsil maʼlumotlar “Xarid usullari va tartiblari boʻyicha umumiy qoʻllanma”da keltirilgan.

Britaniyaning xarid va taʼminot boʻyicha Chartered Instituti (CIPS) va boshqa manbalarga koʻra, xarid jarayonidagi muzokaralar odatda yetti bosqichda amalga oshiriladi:

1. Tayyorlanish (Preparation). Yetkazib beruvchi haqida maʼlumot toʻplash, aniq maqsadlarni belgilash va byudjet chegarasini aniqlash.
2. Kirish (Opening). Tomonlarning dastlabki pozitsiyalarini bildirish bosqichi.

3. Tahlil (Testing). Qarshi tomonning ehtiyojlari, manfaatlari va cheklovlarini aniqlash uchun savollar berish.

4. Taklif berish (Proposing). Mumkin bo‘lgan yechimlarni taqdim etish va rasmiy takliflarni ilgari surish.

5. Savdolashish (Bargaining). Taklif va qarshi takliflar almashinuvi orqali o‘zaro kelishuvga yaqinlashish.

6. Kelishuv (Agreement). Barcha shartlar bo‘yicha tomonlarga maqbul yakuniy kelishuvga erishish.

7. Yakunlash (Closure). Detallarni aniqlashtirib, muzokarani rasmiy tarzda yakunlash, odatda shartnoma imzolash orqali.

Xulosa qilib aytganda, xarid jarayonida muzokaralar – bu ikki tomon manfaatlarini uyg‘unlashtirib, eng maqbul natijaga erishishga qaratilgan strategik jarayondir. U nafaqat moliyaviy samaradorlikni ta’minlaydi, balki uzoq muddatli hamkorlik va ishonchli munosabatlar uchun mustahkam asos yaratadi.

15.2. Nizolarni boshqarish.

Xarid jarayonida nizolarni boshqarish – bu manfaatlar to‘qnashuvi, kelishmovchiliklar va bahsli holatlarni oldini olish, aniqlash hamda hal etish bo‘yicha tizimli yondashuvdir. U nafaqat qonuniy asoslar va ichki tartiblar orqali, balki etik me’yorlar, shaffoflik va samarali muloqot yordamida ham amalga oshiriladi. Maqsad – tashkilot manfaatlarini himoya qilish, korrupsiya xavfini kamaytirish, adolatli raqobatni ta’minlash va yetkazib beruvchilar bilan sog‘lom hamkorlikni saqlab qolishdir.

Nizolarni samarali boshqarishning eng muhim bosqichi – ularning oldini olishdir. Buning uchun quyidagi chora-tadbirlar amalga oshiriladi:

1. Qattiq ichki qoidalarni joriy etish. Har bir tashkilot o‘z xarid jarayonini tartibga soluvchi aniq siyosat va protseduralarni ishlab chiqishi lozim. Bu hujjatlar manfaatlar to‘qnashuvini, noqonuniy manfaat olishni yoki kamsitishni oldini olishga xizmat qiladi.

2. Shaffoflikni ta’minlash. Xarid qarorlarini qabul qilish jarayoni iloji boricha ochiq va jamoatchilik nazorati ostida bo‘lishi kerak. E’lonlar,

tender natijalari va baholash mezonlari oshkora e’lon qilinishi nizo xavfini kamaytiradi.

3. Xodimlarni muntazam o‘qitish. Xarid jarayonida ishtirok etuvchi barcha xodimlar muntazam ravishda etik me’yorlar, manfaatlar to‘qnashuvi va halollik standartlari bo‘yicha o‘qitilishi lozim. Bu ularga mas’uliyatni to‘liq anglash va risklarni oldindan sezish imkonini beradi.

4. Nazorat va audit mexanizmlarini joriy etish. Ichki audit, mustaqil nazorat komissiyalari va shikoyatlar ko‘rib chiqish tizimlari orqali xarid faoliyatining qonuniyligi va adolatliligi tekshiriladi.

5. Manfaatlar to‘qnashuvini deklaratsiya qilish tizimi. Xarid jarayonida ishtirok etuvchi har bir shaxs o‘zining shaxsiy yoki moliyaviy manfaatlarini ochiq e’lon qilishi kerak. Bu kelajakdagi nizolarni oldini olishda muhim ahamiyatga ega.

6. Koordinatsiya mexanizmlarini yo‘lga qo‘yish. Tashkilotda umumiy maqsad va jamoaviy yondashuvni rivojlantirish orqali xodimlar o‘rtasida raqobat o‘rniga hamkorlik ruhini mustahkamlash zarur.

Agar nizo baribir yuzaga kelsa, uni e’tiborsiz qoldirmasdan, tizimli yondashuv orqali hal etish kerak.

1. Muammoni tan olish. Nizoni inkor etish muammoni chuqurlashtiradi. Eng avvalo, har ikki tomon nizo mavjudligini tan olishi zarur.

2. Sabablarni aniqlash. Nizoning ildizini topish muhim – bu noto‘g‘ri tushunish, kommunikatsiya yetishmasligi, yoki shartnoma shartlarining noaniqligi bo‘lishi mumkin.

3. Muloqot uchun ochiqlik: Har ikki tomon o‘z fikrini erkin bildirish imkoniyatiga ega bo‘lishi kerak. Bu holat ishonchni oshiradi va hissiy tanglikni kamaytiradi.

4. Chegaralarni belgilash. Bahs davomida shaxsiyatga tegmaslik, hurmat bilan muhokama yuritish va professional doiradan chiqmaslik muhimdir.

5. Yechim variantlarini ishlab chiqish. Har ikki tomon manfaatlarini hisobga olgan holda bir necha yechim variantlarini ishlab chiqish –eng maqbul yo‘lni topishga yordam beradi.

6. Birgalikda qaror qabul qilish. Nizoni hal etish jarayonida qarorlarni bir tomonlama emas, balki o‘zaro kelishuv asosida qabul qilish muhim. Shu orqali ishonchli va barqaror natijaga erishiladi.

Xarid jarayonidagi nizolarni boshqarish – bu faqat muammolarni hal qilish emas, balki ularni oldini olish, ishonchni mustahkamlash va halollik tamoyillarini amalda qo‘llash jarayonidir. Samarali boshqaruv tizimi tashkilotning obro‘sini saqlaydi, hamkorlar bilan uzoq muddatli aloqalarni rivojlantiradi va davlat hamda xususiy sektor xaridlarining shaffofligini ta’minlaydi.

15.3. Buyurtmachi-xaridor shartnomasidagi nizolar.

Xarid va sotuv shartnomalari – bu bozor iqtisodiyotining ajralmas qismi bo‘lib, ular tovarlar va xizmatlarning erkin aylanishini ta’minlaydi. Ammo amaliyotda bunday shartnomalar doim ham silliq kechmaydi. Tomonlar o‘rtasida majburiyatlarni bajarmaslik, moliyaviy nizo, sifat masalalari yoki shartlarning noto‘g‘ri talqin qilinishi oqibatida turli xil kelishmovchiliklar vujudga keladi. Bunday holatlar “buyurtmachi–xaridor shartnomasidagi nizolar” deb yuritiladi.

Shartnoma – bu ikki yoki undan ortiq tomonning o‘zaro huquq va majburiyatlarini belgilovchi huquqiy hujjatdir. O‘zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksiga muvofiq, xarid-sotuv shartnomasi bo‘yicha sotuvchi (yoki yetkazib beruvchi) tovarni xaridorga topshirish, xaridor esa tovarni qabul qilib, uning qiymatini to‘lash majburiyatini oladi.

Buyurtmachi–xaridor shartnomasi, odatda, xo‘jalik yurituvchi subyektlar o‘rtasida tuziladi va u quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- 253ovar (yoki xizmat)ning turi, miqdori, sifati;
- yetkazib berish muddati va shartlari;
- to‘lov tartibi va valyutasi;
- javobgarlik va jarima sanksiyalari;
- nizo yuzaga kelganda hal etish mexanizmlari.

Buyurtmachi va xaridor o‘rtasidagi shartnoma – bu ikki tomon o‘zaro kelishuv asosida tuzgan hujjat bo‘lib, u 253ovar yoki xizmatni

yetkazib berish, sifatni ta’minlash, narx va to‘lov tartibi, yetkazib berish muddati hamda boshqa shartlarni o‘z ichiga oladi. Shartnoma qonuniy kuchga ega bo‘lgach, har ikki tomon o‘z zimmasiga olgan majburiyatlarni bajarishi shart.

15.1-jadval

Buyurtmachi-xaridor shartnomasidagi nizolar

Nizolarni vujudga keltiriuvchi omillar	**Vujudga keladigan vaziyat**
Ishlarning sifatsiz bajarilishi	– ish bajarilishida shartnomadagi texnik talablar va me’yorlardan chetlanish; – bajarilgan ish natijasining foydalanuvchi uchun yaroqsiz bo‘lishi; – qabul qilingan natijaning shartnomaga mos kelmasligi.
Tovar yetkazib berishdagi uzilishlar	– tovarni umuman yetkazib bermaslik yoki kechiktirib yetkazish; – noto‘liq yoki shikastlangan 254ovar yetkazish; – sifatsiz, shartnomada ko‘rsatilgan mezonlarga mos kelmagan mahsulotni topshirish; – 254ovar narxining shartnomada belgilangan qiymatdan farq qilishi.
Moliyaviy kelishmovchiliklar	– xaridor tomonidan to‘lovni o‘z vaqtida amalga oshirmaslik; – yetkazib beruvchi tomonidan to‘lovni noto‘g‘ri hisoblash; – tashish, sug‘urta yoki boshqa xarajatlar bo‘yicha kelishmovchiliklar.
Muddatlarning buzilishi	– ishni yoki tovarni kechikib topshirish; – buyurtmachi tomonidan to‘lov yoki qabul qilish jarayonini cho‘zish.

Shartnomani bekor qilish bilan bog‘liq masalalar	– tomonlar o‘rtasida shartnomani bekor qilish shartlarini kelisholmaslik; – bir tomonlama ravishda shartnomani to‘xtatish.

Agar tomonlardan biri o‘z majburiyatlarini bajarmasa yoki noto‘g‘ri bajarsa, bu shartnoma buzilishi (contract breach) hisoblanadi. Shu sababli, nizo shartnomadan kelib chiqadigan huquqiy bahsdir.

Huquqiy nuqtai nazardan, bunday nizo shartnoma shartlarini bajarmaslik, majburiyatlarni lozim darajada bajarilmaslik yoki bir tomonning huquqlari buzilishi natijasida yuzaga keladi.

Buyurtmachi va xaridor o‘rtasidagi nizolarni kamaytirish uchun quyidagi chora-tadbirlar muhim ahamiyat kasb etadi:

1. Aniq va batafsil shartnoma tuzish. Har bir bandni huquqiy jihatdan aniq va tushunarli shaklda bayon etish.
2. Sifat nazorati tizimini joriy etish. Yetkazib berishdan oldin va keyin texnik va moliyaviy audit o‘tkazish.
3. Muntazam muloqot. Har ikki tomon o‘rtasida doimiy aloqa o‘rnatish nizolarni erta bosqichda aniqlashga yordam beradi.
4. Hujjatlarni arxivlash. Elektron va yozma hujjatlarning saqlanishi nizo paytida isbot manbasi bo‘lib xizmat qiladi.

Amaliy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, buyurtmachi–xaridor shartnomalaridagi nizolarning 60–70 foizi to‘lov majburiyatlarini bajarmaslik bilan bog‘liq. 20–25 foiz hollarda esa sifatsiz mahsulot yetkazib berish yoki ishlarni noto‘g‘ri bajarish asosiy sabab bo‘ladi.

Ko‘plab nizolarni muzokaralar yoki da’vo tartibida hal etish mumkin, biroq ayrim hollarda tomonlar o‘z pozitsiyalarida qat’iy turgani sababli ish sudgacha yetadi. Shu nuqtai nazardan, huquqiy savodxonlik va shartnoma madaniyatini oshirish muhim ahamiyatga ega.

Buyurtmachi–xaridor shartnomalaridagi nizolar iqtisodiy tizimning ajralmas qismi bo‘lib, ular ko‘pincha shartnoma shartlarining aniq belgilanmaganligi, muloqot yetishmasligi yoki moliyaviy intizomning buzilishi natijasida kelib chiqadi.

Nizolarni oldini olish uchun tomonlar quyidagilarga amal qilishi lozim:

– shartnomalarni yuridik ekspertizadan o‘tkazish;
– barcha kelishuvlarni yozma shaklda mustahkamlash;
– shaffof va adolatli hamkorlik tamoyillariga rioya etish;
– nizolarni sudgacha hal etish mexanizmlarini faol qo‘llash.

Samarali nizo boshqaruvi tizimi tashkilotlar o‘rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi, iqtisodiy barqarorlikni ta’minlaydi hamda investitsion muhitni yaxshilaydi.

15.4. Biznes hamkorlar o‘rtasidagi nizolar.

Bugungi kunda biznes hamkorlik iqtisodiy faoliyatda muhim o‘rin tutadi. Resurslar, bilim va tajribalarni birlashtirish orqali hamkorlar o‘zaro foydali sheriklik aloqalarini o‘rnatadilar va korxona samaradorligini oshiradilar. Biroq, inson omili bilan bog‘liq bo‘lgan biznes hamkorlikda nizolar paydo bo‘lishi tabiiy jarayon bo‘lib, bu holatlar ko‘pincha biznes faoliyatining samaradorligini pasaytiradi va hatto kompaniyaning buzilishiga olib keladi.

Biznes hamkorlik – bu ikki yoki undan ortiq shaxslarning o‘zaro manfaatli iqtisodiy faoliyatni birgalikda amalga oshirish maqsadida resurslarini, bilimlarini, tajribalarini va mas’uliyatlarini birlashtirishi jarayonidir. Unga ko‘ra, hamkorlar o‘zaro kelishuv asosida biznesni tashkil etib, uni boshqarish, foyda olish va xavflarni bo‘lishish bilan shug‘ullanadilar. Biznes hamkorlik ko‘pincha investitsiyalarni oshirish, yangi bozorlar ochish, innovatsiyalarni joriy etish va umumiy maqsadlarni amalga oshirish uchun muhim vosita hisoblanadi.

Biznes hamkorlikning ijobiy jihatlari quyidagilardan iborat:

– resurslar va mas’uliyatlarni bo‘lishish orqali biznesni barqaror rivojlantirish imkoniyati oshadi;
– har bir hamkorning o‘ziga xos bilimlari, tajribalari va yangi g‘oyalari biznes samaradorligini oshiradi;
– kapitalni ko‘paytirish imkoniyati mavjudligi biznes loyihalarini kengaytiradi;

– mas’uliyat va intizom oshadi, chunki har bir hamkor boshqalarning qarorlariga javobgar hisoblanadi.

Biroq, hamkorlik jarayonida quyidagi salbiy tomonlar ham paydo bo‘lishi mumkin:

– shaxsiy qiziqishlar va qarashlarning farqliligi nizolarni yuzaga keltiradi;

– qaror qabul qilish jarayonlari cho‘zilishi va kechikishi biznes rivojiga to‘sqinlik qiladi;

– noaniq rollar va majburiyatlar tufayli vazifalar bajarilmasligi mumkin;

– huquqiy masalalarda noaniqlik va kelishmovchiliklar kelib chiqishi ehtimoli mavjud.

Biznes hamkorlar o‘rtasidagi nizolar – bu hamkorlik jarayonida yuzaga keladigan qarama-qarshi fikrlar, tushunmovchiliklar yoki kelishmovchiliklar bo‘lib, ular odatda biznes boshqaruvi, moliyaviy masalalar, rol va mas’uliyatlarning taqsimlanishi, strategik yo‘nalishlar yoki shartnoma shartlarining bajarilmasligi sababli yuzaga keladi. Bunday nizolar biznes jarayonlariga salbiy ta’sir ko‘rsatishi, hamkorlikni zaiflashtirishi va hatto biznesning muvaffaqiyatsizligiga olib kelishi mumkin. Shu sababli, nizolarni o‘z vaqtida aniqlash, ularni konstruktiv tarzda hal etish va oldini olish uchun aniq qoidalar va kelishuvlar muhim ahamiyatga ega.

Biznes hamkorlar o‘rtasidagi nizolarning asosiy sabablari bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

1. Moliyaviy kelishmovchiliklar. Moliyaviy munosabatlardagi kelishmovchiliklar – eng keng tarqalgan nizolar sababidir. Foyda taqsimoti, investitsiya hajmi, xarajatlarni qoplash va moliyaviy nazorat masalalarida noaniqliklar yuzaga kelganda, hamkorlar o‘rtasida kelishmovchiliklar paydo bo‘ladi.

2. Strategik qarama-qarshiliklar. Kompaniyaning rivojlanish strategiyasi, bozor yo‘nalishi, mahsulot va xizmatlar tanlovi bo‘yicha turli fikrlar kelishmovchiliklarga sabab bo‘ladi. Bu holatda har bir hamkor o‘z fikrini himoya qilishga intiladi va qarorlar qabul qilish jarayoni sekinlashadi.

3. Shaxsiy va psixologik omillar. Hamkorlarning xarakterlari, qadriyatlari, ambitsiyalari va ishga bo‘lgan yondashuvlari har xil bo‘lishi mumkin. Bu farqlar vaqt o‘tishi bilan ishonchsizlikni kuchaytirib, nizolar yuzaga keltiradi.

4. Huquqiy noaniqlar. Notug‘ri yoki yetarli darajada batafsil ishlab chiqilmagan sheriklik shartnomalari, aksiyalarning taqsimoti, qaror qabul qilish tartibining belgilangan emasligi kabi huquqiy jihatlar nizolarning asosiy sabablaridan hisoblanadi.

5. Rollarning noaniqligi. Har bir hamkor o‘zining aniq vazifalari va mas’uliyatini bilmasa, ishlarning bajarilmasligi, majburiyatlarning buzilishi va natijada nizolar yuzaga keladi.

6. Chiqish strategiyasining yo‘qligi. Hamkorlardan biri biznesdan chiqmoqchi bo‘lsa, ulush bahosi, kompensatsiya va boshqaruvning yangi tuzilishi masalalari bo‘yicha kelishmovchiliklar yuzaga keladi.

7. Tashqi tahdidlar va bosimlar. Bozorning o‘zgarishi, iqtisodiy inqirozlar yoki raqobatning kuchayishi natijasida ichki nizolar kuchayadi va tomonlar bir-birini ayblashga kirishadi.

Nizolarni kamaytirish va samarali boshqarish uchun quyidagi chora-tadbirlar muhim:

– har bir hamkorning huquq va majburiyatlarini aniq belgilovchi, puxta ishlab chiqilgan sheriklik shartnomasi;
– hamkorlar o‘rtasida muntazam va ochiq muloqot;
– rollarning va mas’uliyatlarning aniq taqsimlanishi;
– moliyaviy shaffoflik va hisobdorlik;
– kichik kelishmovchiliklarni erta aniqlab, ularni tezda hal qilish.

Biznes hamkorlikda yuzaga keladigan nizolar tabiiy, lekin ular oqilona boshqarilgan taqdirda, hamkorlikni yanada mustahkamlaydi va biznes rivojiga xizmat qiladi. Nizolarni minimallashtirish uchun sheriklik shartnomalarini batafsil va aniq tuzish, ochiq muloqotni rivojlantirish, mediatorlardan foydalanish va nizolarni erta bosqichda hal qilish zarur.

15.5. Ta’minot zanjiridagi nizolar.

Ta’minot zanjiri – bu mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish va iste’molchiga yetkazib berish jarayonidagi barcha bosqichlar tarmog‘idir. Ushbu zanjirda turli kompaniyalar, yetkazib beruvchilar, ishlab chiqaruvchilar, logistika xizmatlari va sotuvchilar o‘zaro bog‘langan holda ishlaydi. Ta’minot zanjiridagi nizolar esa ushbu jarayonlarda yuzaga keladigan turli kelishmovchiliklar, muammolar va to‘siqlarni anglatadi.

Ta’minot zanjiridagi nizolar – bu mahsulot yoki xizmatlarni ishlab chiqarish, yetkazib berish va tarqatish jarayonidagi turli bosqichlarda yuzaga keladigan kelishmovchiliklar, tushunmovchiliklar yoki to‘siqlar bo‘lib, ular zanjir ishtirokchilari o‘rtasidagi munosabatlarda muammolar keltirib chiqaradi. Bunday nizolar asosan yetkazib berish kechikishlari, resurslar taqchilligi, shartnoma buzilishlari, muloqotning yetishmasligi, siyosiy yoki iqtisodiy omillar ta’sirida yuzaga keladi va biznes jarayonlarining samaradorligini pasaytiradi hamda xarajatlarning oshishiga olib keladi.

Ta’minot zanjiridagi nizolar ko‘plab sabablar tufayli yuzaga kelishi mumkin. Ta’minot zanjiridagi nizolar sabab bo‘luvchi asosiy omillarga quyidagilar kiradi:

1. Shaffoflikning yetishmasligi. Zamonaviy ta’minot zanjiri juda murakkab va ko‘p qatlamli bo‘ladi. Shu bois kompaniyalar o‘zlarining barcha jarayonlari haqida to‘liq ma’lumotga ega bo‘lmasligi mumkin. Bu esa kechikishlar, noto‘g‘ri qarorlar va samaradorlikning pasayishiga olib keladi.

2. Talabning beqarorligi. Bozor talabining keskin o‘zgarishi, iste’molchilar xulq-atvoridagi o‘zgarishlar, mavsumiylik va reklama kampaniyalari ta’minot zanjiriga ortiqcha bosim o‘tkazishi mumkin. Agar ta’minot zanjiri bunday o‘zgarishlarga tayyor bo‘lmasa, bu yetkazib berishda muammolar paydo bo‘ladi.

3. Global operatsiyalarning murakkabligi. Xalqaro savdo, turli mamlakatlarning me’yoriy-talablari, geosiyosiy vaziyat, bojxona

cheklovlari kabi omillar ta’minot zanjirining samarali ishlashiga to‘siq bo‘lishi mumkin.

4. Texnologik cheklovlar. Eski va zamonaviy talablarga javob bermaydigan texnologik tizimlar ta’minot jarayonlarini sekinlashtiradi va noto‘g‘ri boshqaruvga olib keladi.

5. Kadrlar yetishmovchiligi. Ayniqsa logistika sohasida malakali xodimlarning, masalan yuk mashinalari haydovchilarining kamligi yetkazib berishda kechikishlarga sabab bo‘ladi.

6. Siyosiy va iqtisodiy xavflar. Siyosiy mojarolar, savdo urushlari, iqtisodiy inqirozlar ta’minot zanjirining barqarorligini buzishi mumkin.

7. Kutilmagan voqealar. Pandemiyalar, tabiiy ofatlar, yetkazib beruvchilarning bankrot bo‘lishi kabi hodisalar zanjirda keskin uzilishlarga olib keladi.

Ta’minot zanjiridagi nizolarning bir qator turlari mavjud. Ular qatoriga quyidagilarni keltirib o‘tish mumkin:

1. Geosiyosiy nizolar: Mamlakatlar o‘rtasidagi siyosiy ziddiyatlar, sanksiyalar, savdo cheklovlari global savdo yo‘llariga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

2. Shartnomaviy kelishmovchiliklar: Notegishli yoki noaniq shartnomalar, majburiyatlarning to‘liq bajarilmasligi nizolarga sabab bo‘ladi.

3. Aloqa uzilishlari. Hamkorlar o‘rtasida aniq va doimiy muloqot yo‘qligi noto‘g‘ri tushunishga, kechikishlarga olib keladi.

4. Raqobatli maqsadlar. Turli bo‘limlar yoki ishtirokchilar o‘z manfaatlarini ustun qo‘yib, umumiy maqsadga erishishga to‘siq bo‘lishi mumkin.

5. Operatsion va ekologik muammolar. Portlarda tiqilinch, resurslar yetishmasligi, iqlim o‘zgarishi ta’siri ham ta’minot zanjirini uzilishiga olib keladi.

6. Munozaralar va hokimiyat muvozanatsizligi. Zanjir ishtirokchilari o‘rtasidagi kuch bahs-munozaralari va ishonch buzilishi ham nizolarni kuchaytiradi.

Ta’minot zanjiridagi nizolar bir qator og‘ir oqibatlarga olib kelishi mumkin:

1. Ishlab chiqarishning to‘xtashi va kechikishlar. Xomashyo yoki mahsulot yetkazib berishdagi muammolar ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtiradi yoki to‘xtatadi.

2. Xarajatlarning oshishi. Yuk tashish narxlari, yangi hamkorlarni izlash va ularni sinash xarajatlari ko‘payadi.

3. Hamkorlik munosabatlarining buzilishi. Hal etilmagan nizolar ta’minot zanjiridagi hamkorlikni zaiflashtiradi yoki to‘liq tugatishga olib keladi.

4. Narxlarning oshishi va inflyatsiya. Muhim savdo yo‘llaridagi uzilishlar narxlar oshishiga va inflyatsiya boshlanganiga sabab bo‘ladi.

Ta’minot zanjiridagi nizolarni samarali boshqarish va kamaytirish uchun quyidagilarga e’tibor qaratish lozim:

1. Aniq va to‘liq shartnomalar tuzish. Har bir ishtirokchining majburiyatlari, huquqlari va nizolarni hal etish tartibi oldindan belgilanadi.

2. Ochiq va doimiy muloqotni ta’minlash. Hamkorlar o‘rtasida muntazam uchrashuvlar, fikr almashish va rejalashtirish orqali muammolarni oldindan aniqlash.

3. Zanjir faoliyatini ko‘rish imkoniyatlarini oshirish. Zamonaviy texnologiyalar va jarayonlar yordamida ta’minot zanjirining har bir bosqichini nazorat qilish va xavflarni erta aniqlash.

4. Aniq talabni oldindan bashorat qilish. Bozor ma’lumotlari va tarixiy tendensiyalar asosida talabni prognoz qilish va yetkazib beruvchilar bilan xavflarni muhokama qilish.

5. Ta’minot zanjirini diversifikatsiya qilish. Ishlab chiqarish va yetkazib berish nuqtalarini ko‘paytirish orqali xavflarni kamaytirish, masalan, yaqin davlatlarga yoki do‘stona mamlakatlarga ko‘chish.

Ta’minot zanjiridagi nizolar – zamonaviy global biznesning muhim muammolaridan biri bo‘lib, ular biznes faoliyatining samaradorligi va barqarorligiga jiddiy ta’sir ko‘rsatadi. Ularni vaqtida aniqlash, asosiy sabablarini tushunish va samarali boshqarish usullarini joriy etish kompaniyaning muvaffaqiyatli ishlashiga yordam beradi. Shu bois ta’minot zanjirini doimiy monitoring qilish, hamkorlikni mustahkamlash va innovatsion yechimlarni qo‘llash katta ahamiyatga ega.

Qisqacha xulosalar

Muzokaralar va nizolarni boshqarish zamonaviy biznes va huquqiy munosabatlarda muhim o‘rin tutadi. Muzokaralar – tomonlarning o‘z manfaatlarini muvozanatlash va resurslarni samarali taqsimlash yo‘lida olib boradigan jarayoni bo‘lib, u muvaffaqiyatli kelishuvga erishish va nizolarning oldini olishga xizmat qiladi. Resurslarni taqsimlash bo‘yicha muzokaralar esa har bir ishtirokchining manfaatlarini hisobga olgan holda, kelishuvga erishishda asosiysi hisoblanadi.

Nizolarni boshqarish esa har qanday munosabatlarda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan qarama-qarshiliklarni aniqlash, tahlil qilish va ularni konstruktiv tarzda hal qilish jarayonidir. Samarali nizolarni boshqarish usullari biznes jarayonlarini samarali davom ettirish, moliyaviy va obro‘ yo‘qotishlarning oldini olish imkonini beradi.

Buyurtmachi va xaridor o‘rtasidagi shartnoma nizolari asosan shartnoma shartlarining buzilishi, xizmat yoki mahsulot sifatining pastligi, moliyaviy munosabatlardagi tushunmovchiliklardan kelib chiqadi. Ularni hal qilish uchun tomonlar o‘rtasida aniq shartnoma tuzish, davo yoki nizolarni sudga yoki vositachilik organlariga murojaat qilish kabi yo‘llar mavjud.

Biznes hamkorlar o‘rtasidagi nizolar ko‘pincha moliyaviy, strategik, shaxsiy yoki huquqiy omillarga bog‘liq bo‘lib, oldindan aniq va puxta tuzilgan hamkorlik shartnomalari yordamida kamaytirilishi mumkin. Konfliktlarni boshqarishda konstruktiv muloqot, o‘zaro hurmat va murosaga tayyorlik katta ahamiyatga ega.

Ta’minot zanjiridagi nizolar esa global va mahalliy bozorlardagi murakkab jarayonlar, texnologik cheklovlar, siyosiy va iqtisodiy beqarorlik, pandemiya va tabiiy ofatlar kabi omillar natijasida yuzaga keladi. Ushbu nizolar ta’minotning uzilishi, xarajatlarning oshishi va hamkorlik munosabatlarining buzilishiga olib keladi. Ularni oldini olish uchun shaffoflikni oshirish, samarali kommunikatsiya, xavflarni boshqarish va zaxira manbalarni diversifikatsiya qilish zarur.

Umuman olganda, muzokaralar va nizolarni boshqarish tizimli va professional yondashuvni talab qiladi. Bu jarayonlar biznes

muvaffaqiyatining asosiy elementlaridan biri bo‘lib, tashkilotlarning barqaror rivojlanishi, moliyaviy barqarorlik va yaxshi ish munosabatlarini ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi.

Tayanch so‘z va iboralar: muzokaralar, xarid jarayonidagi muzokaralar, muzokara strategiyasini ishlab chiqish, hissiyotlarni boshqarish va murosaga tayyor bo‘lish, muvaffaqiyatli muzokaralar, resurslarni taqsimlash bo‘yicha muzokaralar, xarid jarayonida nizolarni boshqarish, buyurtmachi–xaridor shartnomasi, biznes hamkorlik, biznes hamkorlar o‘rtasidagi nizolar, ta’minot zanjiridagi nizolar, geosiyosiy nizolar.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Muzokaralar tushunchasini izohlang va uning asosiy maqsadlarini sanab bering.
2. Resurslarni taqsimlash bo‘yicha muzokaralarda qaysi asosiy tamoyillarni hisobga olish kerak?
3. Muzokaralar jarayonida samarali kommunikatsiyaning o‘rni qanday?
4. Muzokaralar strategiyasini tuzing: hamkorlik va raqobat usullarining afzallik va kamchiliklari haqida fikr bildiring.
5. Real hayotdan olingan misol asosida resurslarni taqsimlash bo‘yicha muzokaralarni tahlil qiling.
6. Nizolarni boshqarish nima va uning biznesdagi ahamiyati qanday?
7. Nizolarni hal qilishning asosiy usullarini sanab chiqing va har birining qisqacha tavsifini bering.
8. Nizolarni boshqarishda vositachilik (mediatsiya) qanday rol o‘ynaydi?
9. Qanday qilib nizolarni oldini olish mumkin? Eng samarali choralardan bir nechtasini keltiring.
10. Konfliktlarni boshqarishda hissiyotlarni nazorat qilish nima uchun muhim?
11. Buyurtmachi va xaridor o‘rtasida yuzaga keladigan asosiy nizolar qanday bo‘ladi?

12. Shartnoma shartlarining buzilishi buyurtmachi-xaridor munosabatlarida qanday oqibatlarga olib keladi?

13. Buyurtmachi-xaridor shartnomasidagi nizolarni hal qilishda qanday huquqiy vositalar qo‘llaniladi?

14. Shartnoma tuzishda qanday asosiy bandlarga e’tibor berish zarur?

15. Nizolarni hal qilish bo‘yicha sudgacha va sud jarayonlaridagi farqlarni tushuntiring.

16. Biznes hamkorlar o‘rtasidagi nizolarni keltirib chiqaruvchi asosiy sabablar nimalardan iborat?

17. Hamkorlik shartnomalarida qanday bandlar nizolarni kamaytirishga yordam beradi?

18. Nizolarni boshqarishda konstruktiv dialogning o‘rni haqida fikr bildiring.

19. Agar biznes hamkorlar o‘rtasida nizolar hal etilmasa, bu biznesga qanday ta’sir qiladi?

20. Sizning fikringizcha, biznes hamkorlikda ishonchni qanday mustahkamlash mumkin?

21. Ta’minot zanjirida yuzaga keladigan asosiy nizolar qanday omillar bilan bog‘liq?

22. Global ta’minot zanjirlarida nizolarni keltirib chiqaradigan siyosiy va iqtisodiy sabablarni sanab bering.

23. Ta’minot zanjiridagi nizolarni kamaytirish uchun qanday strategiyalar qo‘llaniladi?

24. Texnologiyalar ta’minot zanjiridagi nizolarni boshqarishda qanday yordam beradi?

25. Ta’minot zanjiridagi nizolar natijasida yuzaga keladigan iqtisodiy oqibatlarni tushuntiring.

16-MAVZU. XARID HUQUQI VA ETIKASI.

REJA:

16.1. Xaridlar etikasi. Xaridlar jarayonida halollik, oshkoralik, adolatlilik va qoidalarga rioya qilish.

16.2. Xarid bilan bog‘liq huquqiy jihatlar.

16.3. Xaridlarni tartibga solishda foydalaniladigan me’yoriy hujjatlar.

16.1. Xaridlar etikasi. Xaridlar jarayonida halollik, oshkoralik, adolatlilik va qoidalarga rioya qilish.

Xaridlar etikasi – bu kompaniyaning xarid qilish faoliyatida ekologik, ijtimoiy va huquqiy masalalarga jiddiy e’tibor berishini ifodalovchi me’yor va qoidalarning majmuasidir. U kompaniyaning barcha ta’minot zanjiri bo‘ylab noetik amaliyotlarni oldindan aniqlash va bartaraf etishga qaratilgan prinsiplarni o‘z ichiga oladi. Xaridlar etikasi – bu faqat moliyaviy manfaatlarni ko‘zlash emas, balki barqaror va adolatli biznes yuritishning muhim tamoyilidir.

Xarid etikasi – bu tashkilotlar faoliyatida halollik, shaffoflik, adolat va qonunlarga rioya etish kabi qadriyatlarga asoslangan muhim tamoyillar majmuasidir. Xarid jarayonlari nafaqat iqtisodiy, balki axloqiy jihatdan ham to‘g‘ri olib borilishi zarur. Chunki xaridlar davlat, biznes va jamiyat o‘rtasida ishonchni mustahkamlovchi, shaffof iqtisodiy muhitni yaratishda hal qiluvchi o‘rin tutadi.

Etik xarid amaliyoti barcha ishtirokchilarga – xaridorlardan tortib yetkazib beruvchilargacha tegishlidir. Har bir tomon o‘z harakatlarida halollik, mas’uliyat va ochiqlik tamoyillariga amal qilishi lozim. Bunday yondashuv tashkilot obro‘sini himoya qiladi, korrupsiya va manfaatlar to‘qnashuvining oldini oladi, hamda uzoq muddatli, ishonchli hamkorlik aloqalarini shakllantiradi.

Xaridlar etikasi asosida xarid jarayonida quyidagi asosiy tamoyillarga rioya qilinadi:

1. Halollik. Halollik tamoyili xarid jarayonida aldov, soxtalashtirish va korrupsiyaga yo‘l qo‘ymaslikni anglatadi. Har bir bosqichda haqiqatga

sodiq bo‘lish, to‘g‘ri axborot berish va ishonchni mustahkamlash muhimdir. Halollik kompaniya obro‘sini himoya qiladi va uzoq muddatli muvaffaqiyat uchun zamin yaratadi.

2. Oshkoralik. Oshkoralik – bu xarid jarayonining barcha bosqichlarida ma’lumotlarning ochiq va erkin taqdim etilishini ta’minlashdir. Bu tamoyil orqali kompaniya barcha manfaatdor tomonlarga (masalan, ichki xodimlar, yetkazib beruvchilar, jamoatchilik) xaridlar jarayonining shaffofligini ko‘rsatadi. Oshkoralik korrupsiya va boshqa nojo‘ya holatlarning oldini olishga yordam beradi hamda xaridlar jarayoniga bo‘lgan ishonchni oshiradi.

3. Adolatlilik. Adolatlilik tamoyili barcha ishtirokchilarga teng imkoniyatlar yaratishni va ularning takliflarini adolatli, tarafkashliksiz ko‘rib chiqishni ta’minlaydi. Bu printsip, ayniqsa, xaridlar bo‘yicha tanlovlar, tenderlar va shartnoma tuzishda muhim ahamiyatga ega. Adolatlilik xaridlarni samarali, shaffof va raqobatbardosh qilishga xizmat qiladi.

4. Qoidalarga rioya qilish. Xaridlar jarayonida davlat qonunlari, xalqaro standartlar hamda kompaniya ichki qoidalari va tartib-qoidalariga qat’iy amal qilish zarur. Bu tamoyil huquqiy risklarni kamaytiradi, jarayonlarni tartibga soladi va xaridlarning qonuniyligini ta’minlaydi. Qoidalarga rioya qilish – bu korruptsiyaga qarshi kurashish va biznesning barqarorligini ta’minlash uchun asosiy vosita hisoblanadi.

Xarid jarayonining oshkoraligi – bu xaridlar etikasi asoslaridan biri bo‘lib, u kompaniyaning xarid jarayonlarini ochiq va tushunarli qilishi, barcha ishtirokchilarga jarayon haqida to‘liq ma’lumot berishi lozimligini anglatadi. Xarid jarayonida oshkoralik yordamida quyidagilarga erishiladi:

- xarid jarayonidagi barcha bosqichlar monitoring qilinadi;
- korruptsiyaga qarshi samarali kurash olib boriladi;
- xarajatlar va qaror qabul qilish jarayonlari to‘g‘risida manfaatdor tomonlarga aniq ma’lumotlar taqdim etiladi. Masalan, davlat xaridlarida yangi tartiblar doirasida barcha xaridlar yagona elektron platforma orqali amalga oshiriladi. Bu esa shaffoflikni oshiradi va noqonuniy holatlarni kamaytiradi.

Xaridlar etikasi kompaniya uchun faqatgina qonuniy va moliyaviy talab emas, balki biznesni barqaror va mas’uliyatli yuritish uchun zarur tamoyildir. Halollik, oshkoralik, adolatlilik va qoidalarga qat’iy rioya qilish orqali kompaniya nafaqat o‘z obro‘sini saqlaydi, balki ta’minot zanjiridagi barcha hamkorlar bilan mustahkam ishonchli munosabatlar o‘rnatadi. Bu esa biznesning uzoq muddatli rivojlanishiga xizmat qiladi va jamiyatda ijobiy o‘zgarishlarga hissa qo‘shadi.

Etik xarid siyosati tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta’minlashda muhim omil hisoblanadi. U nafaqat moliyaviy samaradorlikni, balki obro‘-e’tibor, hamkorlar ishonchi va ijtimoiy javobgarlikni ham oshiradi. Shunday qilib, xarid etikasi – bu shunchaki qoidalar to‘plami emas, balki har bir tashkilot madaniyatining ajralmas qismi, korporativ mas’uliyat va ishonchli biznes munosabatlarining poydevoridir.

Xarid etikasi – bu faqat qonun va qoidalarga rioya etish emas, balki halollik, shaffoflik, mas’uliyat va barqaror rivojlanishga yo‘naltirilgan qadriyatlarni amalda qo‘llash demakdir. Etik xarid amaliyoti tashkilotning ichki madaniyatini shakllantiradi, uning obro‘sini mustahkamlaydi va hamkorlar bilan uzoq muddatli ishonchli munosabatlarni rivojlantiradi.

Etik xarid tamoyillariga amal qilgan tashkilotlar iste’molchilar, investorlar, xodimlar va hamkorlar orasida ishonch muhitini yaratadilar. Bu ishonch o‘z navbatida kompaniya barqarorligini, raqobatbardoshligini va ijtimoiy mas’uliyatini kuchaytiradi.

Etik xarid siyosati quyidagi ustuvor maqsadlarga xizmat qiladi:

– kompaniya obro‘sini himoya qilish va yuridik xavflarni kamaytirish;

– korrupsiya, manfaatlar to‘qnashuvi va noqonuniy bitimlarning oldini olish;

– shaffof, adolatli va barqaror xarid tizimini yo‘lga qo‘yish;

– tashkilot resurslaridan oqilona foydalanish va ekologik barqarorlikni ta’minlash.

Shunday qilib, etik xarid tamoyillarini amalda qo‘llash – bu nafaqat tashkilot foydasini oshiradi, balki uni ijtimoiy mas’uliyatli, ishonchli va zamonaviy biznes subyekti sifatida ajratib turadi.



16.1-rasm. Xarid etikasining tarkibiy qismi.

Xaridlar etikasining muhim 10 ta tarkibiy qismi bor:

1. Shaffoflik. Shaffoflik – etik xaridning asosi. Tashkilot yetkazib beruvchilar bilan ochiq, halol va ishonchli ma’lumot almashinuvi orqali ishlashi kerak. Masalan, H&M kompaniyasi o‘z yetkazib beruvchilarining 98,5% ro‘yxatini har chorakda yangilab, ommaga taqdim etadi. Bu ochiqlik ularga jamoatchilik oldida javobgarlikni oshirish imkonini beradi.
2. Manfaatlar to‘qnashuvidan xoli bo‘lish. Xarid qarorlariga shaxsiy manfaat aralashmasligi zarur. Har qanday xarid jarayonida xodimlar tashkilot manfaatini ustun qo‘yishlari shart. Masalan, yirik davlat tashkilotlari, jumladan O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi, davlat xaridlarida manfaatlar to‘qnashuvini oldini olish uchun xodimlardan maxsus “benefisiar deklaratsiya” talab qiladi.
3. Adolatli raqobat. Barcha yetkazib beruvchilar teng imkoniyatga ega bo‘lishi lozim. Shartnomalar malaka va tajriba asosida tuziladi. Masalan, Nyu-York shtatining davlat xaridlari tizimida har bir xarid uchun bir nechta taklif yig‘iladi. Bu jarayon raqobatni oshiradi va byudjet mablag‘laridan samarali foydalanish imkonini beradi.

4. To‘lov shartlari. Etik yondashuvda yetkazib beruvchilarga o‘z vaqtida va adolatli to‘lov amalga oshiriladi. Ayniqsa, kichik va o‘rta bizneslar uchun bu hayotiy ahamiyatga ega. Masalan, Buyuk Britaniyada “Prompt Payment Code” dasturi korxonalarni 30 kun ichida yetkazib beruvchilariga to‘lovni amalga oshirishga undaydi.

5. Ijtimoiy mas’uliyat. Tashkilotlar inson huquqlariga, mehnat xavfsizligiga va atrof-muhitni muhofaza qilishga hurmat bilan yondashadigan yetkazib beruvchilarni tanlashlari kerak. Masalan, ***Patagonia*** kompaniyasi 1996 yildan beri barcha kiyimlarini organik paxtadan ishlab chiqadi va barcha yetkazib beruvchilarining ekologik hamda mehnat standartlariga rioya qilishini talab qiladi.

6. Narxdan yuqori sifat. Etik xarid har doim eng arzon emas, balki eng sifatli va barqaror mahsulotni tanlaydi. Masalan, ***Starbucks*** kompaniyasi “C.A.F.E.” (Coffee and Farmer Equity Practices) tizimi orqali qahvani faqat barqaror va axloqiy manbalardan xarid qiladi.

7. Yetkazib beruvchilarning xilma-xilligi. Tashkilotlar turli hududlardan, turli o‘lchamdagi korxonalar bilan ishlash orqali inklyuzivlikni qo‘llab-quvvatlashi kerak. Masalan, ***Accenture*** kompaniyasi turli etnik guruhlarga mansub kichik korxonalarni yetkazib beruvchilar sifatida jalb etish orqali innovatsiyani rag‘batlantiradi.

8. Ma’lumotlar xavfsizligi. Yetkazib beruvchilar bilan ishlaganda maxfiy ma’lumotlarning himoyasi ta’minlanishi shart. Masalan, 2023 yilda ***AT&T*** kompaniyasining 8,9 million mijoz ma’lumotlari uchinchi tomon yetkazib beruvchisi tomonidan noto‘g‘ri boshqarilgani sababli sizdirilgan. Bu holat ma’lumot xavfsizligining naqadar muhimligini ko‘rsatadi.

9. Shartnomaviy majburiyatlarni bajarish. Har bir tomon o‘z zimmasiga olgan majburiyatlarni to‘liq ado etishi zarur. Masalan, 2019 yilda ***Boeing*** kompaniyasi 737 MAX samolyotlari ishlab chiqarishda kechikishlarga duch keldi, bunga asosiy yetkazib beruvchilardan biri – ***Spirit AeroSystems*** o‘z majburiyatlarini bajarmagani sabab bo‘ldi.

10. Uzluksiz takomillashtirish. Etik xarid bu bir martalik jarayon emas. U doimiy ravishda tahlil, o‘zgarish va takomillashtirishni talab etadi. Masalan, Yevropa Ittifoqining “Green Public Procurement”

tashabbusi ekologik ta’siri kam bo‘lgan mahsulotlarni xarid qilishni rag‘batlantiradi va mezonlarini muntazam ravishda yangilab boradi.

Xarid etikasi – bu korxonaning iqtisodiy barqarorligi va ijtimoiy javobgarligi o‘rtasidagi muvozanatni ta’minlovchi tizimdir. Halollik, shaffoflik, adolat va barqarorlikka asoslangan xarid siyosati ishonchni mustahkamlaydi, kompaniya obro‘sini oshiradi, huquqiy xavflarni kamaytiradi, resurslardan oqilona foydalanishni ta’minlaydi, hamkorlar bilan uzoq muddatli, sog‘lom aloqalarni shakllantiradi.

16.2. Xarid bilan bog‘liq huquqiy jihatlar.

Xarid faoliyati iqtisodiy munosabatlarning eng muhim yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, u tovarlar, xizmatlar va ishlarni sotib olish orqali xo‘jalik subyektlari o‘rtasida huquqiy majburiyatlarni vujudga keltiradi. Xarid jarayonida nafaqat iqtisodiy manfaat, balki huquqiy aniqlik, shaffoflik va qonuniylik ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shu sababli, O‘zbekiston Respublikasida xarid faoliyatini tartibga soluvchi bir qator me’yoriy-huquqiy hujjatlar mavjud.

Xarid faoliyatining asosiy huquqiy manbalaridan biri – O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksi (FK) hisoblanadi. Fuqarolik kodeksining bir necha boblari tovarlarni yetkazib berish, pudrat, xizmat ko‘rsatish va shartnoma majburiyatlariga oid normalarni o‘z ichiga oladi.

Fuqarolik kodeksining 354-moddasida shartnoma quyidagicha ta’riflanadi: “Shartnoma – bu ikki yoki undan ortiq shaxslarning fuqarolik huquq va majburiyatlarini vujudga keltirish, o‘zgartirish yoki bekor qilish haqidagi kelishuvlaridir”.

Xarid jarayonida tuziladigan asosiy hujjat ham shartnoma bo‘lib, u tomonlarning o‘zaro majburiyatlari, narx, to‘lov tartibi, yetkazib berish muddati, javobgarlik choralari va boshqa shartlarni belgilaydi.

Xarid faoliyatida keng qo‘llaniladigan shartnomalardan biri bu – yetkazib berish shartnomasidir. Unga ko‘ra:

– sotuvchi (yetkazib beruvchi) belgilangan muddatda tovarni xaridorga topshirishi shart;

– xaridor esa tovarni qabul qilib olishi va shartnomada koʻrsatilgan tarzda haq toʻlashi kerak;

– shartnoma buzilgan taqdirda, zararlar qoplanadi yoki jarima choralari qoʻllaniladi.

Xarid faqat tovarlar emas, balki ishlar yoki xizmatlarni ham oʻz ichiga oladi. Pudrat shartnomasi boʻyicha bir tomon (pudratchi) buyurtmachining topshirigʻiga binoan ma'lum ishni bajaradi, ikkinchi tomon esa unga haq toʻlaydi.

Xarid bilan bogʻliq huquqiy hujjatlardan biri Oʻzbekiston Respublikasining 22-aprel 2021-yildagi "Davlat xaridlari toʻgʻrisida"gi OʻRQ-son qonuni hisoblanadi. Ushbu Qonunda quyidagi asosiy tushunchalar qoʻllaniladi:

"benefitsiar mulkdor – pirovardida mulk huquqlariga egalik qiladigan yoki tovarlar (ishlar, xizmatlar) yetkazib beruvchini amalda nazorat qiladigan jismoniy shaxs;

boshlangʻich narxni pasaytirish uchun oʻtkaziladigan auksion – davlat xaridlari elektron tizimining maxsus platformasida davlat xaridlarini amalga oshirishning raqobatli usuli boʻlib, uni tashkil etish chogʻida narx gʻolibni aniqlashning yagona mezoni boʻladi;

davlat buyurtmachisi – davlat xaridlarini amalga oshiruvchi yuridik shaxs;

davlat xaridlari – davlat buyurtmachilarining tovarlarga (ishlarga, xizmatlarga) boʻlgan ehtiyojlarini pulli asosda ta'minlash jarayoni;

davlat xaridlari toʻgʻrisidagi shartnoma – davlat buyurtmachisi va davlat xaridlarining ijrochisi oʻrtasidagi davlat xaridlari boʻyicha huquqlar va majburiyatlarni belgilash, oʻzgartirish yoki bekor qilish toʻgʻrisidagi kelishuv;

davlat xaridlarining subyektlari – davlat buyurtmachisi, xarid qilish tartib-taomillari ishtirokchisi, davlat xaridlarining ijrochisi, xarid komissiyasi, davlat xaridlari elektron tizimining operatori, ixtisoslashgan tashkilot va ekspert, ekspert tashkiloti;

dastlabki malaka tanlovi – xarid qilish hujjatlarida belgilangan texnik, iqtisodiy, tashkiliy va boshqa oʻziga xos xususiyatlarga muvofiq

bo‘lgan xarid qilish tartib-taomillarini o‘tkazishga qo‘yiladigan malakali xarid qilish tartib-taomillari ishtirokchilarini tanlab olishning xarid komissiyasi tomonidan o‘tkaziladigan tartib-taomili;

zaxiradagi g‘olib – xarid qilish tartib-taomillari yakunlari bo‘yicha xarid komissiyasining qaroriga muvofiq g‘olibning taklifidan keyingi eng maqbul taklifni taqdim etgan deb topilgan xarid qilish tartib-taomillari ishtirokchisi;

ikki bosqichli davlat xaridlari – texnik jihatdan murakkab bo‘lgan muayyan qiymatli tovarlarning (ishlarning, xizmatlarning) bir shartnoma bo‘yicha ikki o‘zaro bog‘liq bosqichda o‘tkaziladigan davlat xaridlarini amalga oshirishning raqobatli usuli;

kichik qiymatli xaridning soddalashtirilgan tartib-taomili – davlat xaridlarini xarid qilish tartib-taomillarining ochiq axborot manbalaridan olingan narxlarni solishtirish yo‘li bilan yoki tovarlarning (ishlarning, xizmatlarning) kamida uchta potensial yetkazib beruvchisidan narxlarni so‘rash orqali amalga oshirishning raqobatli usuli;

tender – davlat xaridini amalga oshirishning raqobatli tartib-taomili vositasida davlat xaridlarining ijrochisini aniqlash tartib-taomilini nazarda tutuvchi tanlov bo‘lib, uning natijalariga ko‘ra davlat xaridlari to‘g‘risidagi shartnomani bajarishning eng yaxshi shartlarini taklif etgan xarid qilish tartib-taomillarining ishtirokchisi g‘olib deb topiladi;

xarid qilish tartib-taomili – davlat xaridlarini amalga oshirish bilan bog‘liq harakatlar majmui;

xarid qilish tartib-taomillari ishtirokchisining affillangan shaxsi – qaror qabul qilish huquqiga ega bo‘lgan va (yoki) xarid qilish tartib-taomillari ishtirokchisi tomonidan qarorlar qabul qilishga ta’sir ko‘rsatadigan, shu jumladan yozma kelishuv asosida ta’sir ko‘rsatadigan jismoniy yoki yuridik shaxs, shuningdek xarid qilish tartib-taomillari ishtirokchisiga nisbatan shunday huquqqa ega bo‘lgan jismoniy yoki yuridik shaxs;

shartnomalarning yagona reyestri – davlat xaridlari sohasidagi vakolatli organ tomonidan maxsus axborot portalida yuritiladigan, davlat

buyurtmachilari tomonidan tuzilgan davlat xaridlari to‘g‘risidagi shartnomalarning reyestri;

elektron davlat xaridlari – axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalangan holda davlat xaridlarini amalga oshirish shakli;

elektron do‘kon – davlat xaridlarining elektron tizimidagi maxsus maydonda savdolarni elektron shaklda amalga oshirishni nazarda tutuvchi, maxsus talablar qo‘yilmaydigan tovarlarning (ishlarning, xizmatlarning) davlat xaridlarini amalga oshirishning raqobatli usuli;

eng yaxshi takliflarni tanlash – xarid qilish tartib-taomillarining bir nechta ishtirokchisidan olingan takliflarni taqqoslash asosida davlat xaridlarini amalga oshirishning raqobatli usuli;

e’lon – davlat xaridlarini amalga oshirish usuli, talablari va shartlari, takliflarni taqdim etish muddatlari hamda tartibi ko‘rsatilgan, maxsus axborot portali orqali davlat xaridlarining elektron tizimiga davlat buyurtmachisi tomonidan joylashtiriladigan bo‘lajak davlat xaridlari to‘g‘risidagi axborot”[25].

Davlat xaridlarining asosiy prinsiplari quyidagilardan iborat:

kasbiy mahorat va mas’uliyatlilik;

asoslanganlik;

moliyaviy mablag‘lardan foydalanishning oqilonaligi, tejamkorligi va samaradorligi;

ochiqlik va shaffoflik;

raqobat va xolislik;

mutanosiblik.

16.3. Xaridlarni tartibga solishda foydalaniladigan me’yoriy hujjatlar.

Xarid faoliyati (procurement) – bu tovarlar, xizmatlar va ishlarni sotib olish jarayonini tartibga soluvchi iqtisodiy hamda huquqiy tizimdir. U davlat sektorida ham, xususiy tashkilotlarda ham muhim boshqaruv

[25] O‘zbekiston Respublikasining “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi Qonuni. 22.04.2021 y. O‘RQ-son.

vositasi sifatida qaraladi. Xaridlarni to‘g‘ri tashkil etish shaffoflik, halollik, iqtisodiy samaradorlik va korrupsiyaning oldini olishni ta’minlaydi. Shu bois, bu sohada aniq me’yoriy-huquqiy asoslar ishlab chiqilgan bo‘lib, ular xalqaro va milliy darajada muhim ahamiyat kasb etadi.

Xarid jarayonini tartibga solishda turli darajadagi me’yoriy hujjatlar qo‘llaniladi. Ular quyidagi toifalarga bo‘linadi:

1. Qonunlar (Procurement Acts). Ko‘pgina mamlakatlarda xarid faoliyati uchun alohida qonun – “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi Qonun qabul qilingan. Masalan, O‘zbekiston Respublikasi, Nigeriya, Tanzaniya, Buyuk Britaniya va Yevropa Ittifoqida xarid faoliyati bilab bog‘liq qonunlar qabul qilingan.

Bunday qonunlar xarid tizimining huquqiy poydevorini belgilab beradi: xarid organlarining vakolatlari, tender jarayonining bosqichlari, shikoyatlarni ko‘rib chiqish tartibi, manfaatlar to‘qnashuvi va javobgarlik masalalari.

2. Qoidalar va Nizomlar (Regulations). Qonun talablarini amalda qo‘llash uchun maxsus tartib va nizomlar ishlab chiqiladi. Masalan, ular quyidagi jihatlarni belgilaydi:

- tanlov (tender) e’lonlarini nashr etish tartibi;
- ishtirokchilarga qo‘yiladigan malaka talablari;
- takliflarni baholash mezonlari;
- shartnoma tuzish va ijrosini nazorat qilish jarayonlari.

Masalan, O‘zbekistonda bu tartiblar Vazirlar Mahkamasining qarorlari va Iqtisodiyot va moliya vazirligining buyrug‘lari bilan tasdiqlangan.

Yevropa Ittifoqida esa xarid reglamenti EU Directive 2014/25/EU asosida milliy qonunchilikka implementatsiya qilinadi.

3. Yo‘riqnomalar (Guidelines)**.** Xarid amaliyotida qonun va nizomlardan tashqari, yo‘riqnomalar (guidelines) ham muhim o‘rin tutadi. Ular jarayonni bosqichma-bosqich qanday amalga oshirish kerakligini ko‘rsatadi. Masalan, Jahon bankining Procurement Regulations for IPF Borrowers (2023) hujjati, BMTning UNCITRAL Model Law on Public Procurement (2011) **–** ko‘plab davlatlar uchun

asosiy xalqaro andoza sifatida xizmat qiladi, O‘zbekiston Respublikasi Davlat xaridlari elektron platformasi yo‘riqnomasi – davlat xaridlarida raqamli boshqaruvni tartibga soladi.

4. Standart tender hujjatlari (Standard Tender Documents). Har bir mamlakatda yoki xalqaro tashkilotda takliflarni so‘rash uchun standart hujjatlar mavjud bo‘ladi. Ular yagona huquqiy va texnik formatni belgilaydi va tender jarayonida barcha ishtirokchilar uchun tenglikni ta’minlaydi. Asosiy hujjatlarga quyidagilar kiradi:

1) RFI (Request for Information) – bozor ishtirokchilari haqida dastlabki ma’lumot to‘plash;

2) RFP (Request for Proposal) – murakkab tovar va xizmatlar bo‘yicha batafsil taklif so‘rash;

3) RFQ (Request for Quotation) – oddiy tovar yoki xizmatlar uchun narx takliflarini yig‘ish;

4) ITB (Invitation to Bid) – ochiq tanlov uchun rasmiy taklif;

5) SOW (Statement of Work) – loyiha doirasi, muddat va natijalarni aniqlovchi texnik topshiriq;

6) Contract Agreement – yakuniy, huquqiy kuchga ega shartnoma.

Bunday hujjatlar Jahon banki**,** Osiyo taraqqiyot banki (ADB), Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki (EBRD) kabi tashkilotlarning barcha moliyalashtirilgan loyihalarida majburiy qo‘llaniladi.

Xarid sohasidagi me’yoriy asoslar xalqaro standartlar bilan uyg‘unlashtirilgan bo‘lishi kerak. Quyidagi hujjatlar dunyo miqyosida eng e’tirof etilgan andozalar hisoblanadi:

1) UNCITRAL Model Law on Public Procurement (BMT, 2011) – xalqaro amaliyot uchun asosiy huquqiy model;

2) OECD Recommendation on Public Procurement (2015) – ochiqlik, halollik va hisobdorlik tamoyillarini belgilaydi;

3) ISO 20400:2017 – Sustainable Procurement Standard – barqaror va ijtimoiy mas’uliyatli xaridlarni tashkil etish bo‘yicha xalqaro standart;

4) World Bank Procurement Framework (2023) – global moliyaviy institutlar uchun yagona xarid siyosati.

Bu hujjatlar xarid jarayonini nafaqat iqtisodiy samaradorlik, balki ekologik, ijtimoiy va axloqiy jihatdan ham mas’uliyatli yo‘nalishga olib boradi.

Xarid jarayonining bosqichlari bo‘yicha hujjatlar quyidagicha tizimlashtiriladi:

1. Ehtiyojni aniqlash va texnik topshiriq (Specification, SOW) – kompaniya yoki tashkilot o‘ziga kerakli tovar yoki xizmat hajmini, sifatini va muddatini belgilaydi.
2. Byudjetlashtirish va rejalashtirish – xarid uchun moliyaviy imkoniyatlar aniqlanadi.
3. Bozor tahlili va yetkazib beruvchilarni aniqlash – RFI bosqichi orqali potentsial yetkazib beruvchilar haqida ma’lumot to‘planadi.
4. Taklif so‘rash (RFP, RFQ, ITB) – rasmiy tender e’lon qilinadi.
5. Takliflarni baholash – narx, sifat, tajriba, moliyaviy barqarorlik mezonlari bo‘yicha.
6. Shartnoma tuzish (Contract Agreement) – g‘olib bilan qonuniy hujjat imzolanadi.
7. Ijro va monitoring (Contract Management) – shartnoma shartlari bajarilishi ustidan nazorat olib boriladi.

Katta tashkilotlar va korporatsiyalar o‘z ichki xarid reglamentlari (Procurement Manuals) va xizmat ko‘rsatish shartnomalari (Master Service Agreements – MSA) asosida ishlaydi. Bundan tashqari maxfiylik bitimlari (NDA) – tijorat sirini himoya qiladi, yagona xarid hujjati (Single Procurement Document – SPD) – yetkazib beruvchining malaka va ishonchliligi to‘g‘risidagi ma’lumotlarni to‘playdi.

Xaridni tartibga soluvchi me’yoriy hujjatlar quyidagi maqsadlarga xizmat qiladi:

– shaffoflikni ta’minlash – barcha ishtirokchilar uchun teng sharoit yaratish;
– pisobdorlik va javobgarlikni oshirish – korrupsiya xavfini kamaytirish;
– raqobatni rivojlantirish – sifatli mahsulot va xizmatlar uchun sog‘lom bozorni shakllantirish;
– huquqiy aniqlikni ta’minlash – shartnoma nizolarini kamaytirish;

– barqaror rivojlanishni qo‘llab-quvvatlash – ekologik va ijtimoiy mas’uliyatni kuchaytirish.

Shunday qilib, me’yoriy hujjatlar tizimi xarid jarayonining samaradorligi va ishonchliligini kafolatlaydi. Bu tizim nafaqat davlat sektorida, balki xususiy kompaniyalar faoliyatida ham hal qiluvchi o‘rin tutadi.

Xaridlarni tartibga soluvchi me’yoriy hujjatlar – bu iqtisodiy faoliyatni tartibga soluvchi va korrupsiya xavfini kamaytiruvchi, adolatli raqobatni rivojlantiruvchi asosiy mexanizmdir. Xaridlarni tartibga soluvchi me’yoriy hujjatlar qonuniylikni ta’minlaydi, resurslardan samarali foydalanishni kafolatlaydi, tashkilot obro‘sini mustahkamlaydi, xalqaro andozalarga muvofiqlikni oshiradi.

Xalqaro amaliyotda qabul qilingan hujjatlar – UNCITRAL Model Law**,** ISO 20400**,** Jahon banki xarid reglamenti va milliy qonunlar uyg‘un holda qo‘llanganda, xarid tizimi barqaror, shaffof va ishonchli bo‘ladi.

Shunday qilib, xaridlarni tartibga soluvchi me’yoriy hujjatlar – bu nafaqat huquqiy talablar to‘plami, balki iqtisodiy taraqqiyot, halollik va ijtimoiy mas’uliyatning eng muhim kafolatidir.

Qisqacha xulosalar

Xarid huquqi va etikasi har qanday tashkilotning samarali faoliyat yuritishida muhim o‘rin tutadi. Xarid jarayonida halollik, oshkoralik, adolatlilik va qoidalarga rioya etish nafaqat iqtisodiy samaradorlikni, balki jamiyat ishonchini ham ta’minlaydi. Har bir xarid qarori manfaatlar to‘qnashuviga yo‘l qo‘ymasdan, faqat tashkilot va jamoatchilik foydasini ko‘zlab amalga oshirilishi lozim.

Shuningdek, xarid faoliyati bilan bog‘liq huquqiy jihatlar, masalan, shartnoma huquqi, raqobat to‘g‘risidagi qonunlar, davlat xaridlari to‘g‘risidagi me’yoriy hujjatlar qat’iy amal qilinishi shart. Ushbu me’yorlar shaffoflikni ta’minlaydi, korrupsiya xavfini kamaytiradi hamda barcha ishtirokchilar uchun teng sharoit yaratadi.

Xaridlarni tartibga soluvchi me’yoriy hujjatlar – “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi Qonun, Vazirlar Mahkamasining tegishli qarorlari, xalqaro

standartlar va etik kodekslar xarid tizimini yanada mukammallashtirishga xizmat qiladi.

Umuman olganda, xarid huquqi va etikasi prinsiplari tashkilotning ijtimoiy mas’uliyatini kuchaytiradi, resurslardan oqilona foydalanish imkonini yaratadi hamda bozor iqtisodiyotida sog‘lom raqobat muhitini shakllantirishga yordam beradi.

Tayanch so‘z va iboralar: xarid etikasi, xarid jarayonining oshkoraligi, korrupsiya, manfaatlar to‘qnashuvi va noqonuniy bitimlarning oldini olish, shaffof, adolatli va barqaror xarid tizimi, ijtimoiy mas’uliyat, ma’lumotlar xavfsizligi, xarid bilan bog‘liq huquqiy hujjatlar, davlat xaridlari, davlat buyurtmachisi, davlat xaridlari to‘g‘risidagi shartnoma, elektron davlat xaridlari.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Xaridlar etikasi deganda nimani tushunasiz?
2. Xarid jarayonida halollik prinsipi qanday ahamiyatga ega?
3. Oshkoralik (shaffoflik) tamoyili nimani anglatadi?
4. Xarid jarayonida adolatlilik qanday ta’minlanadi?
5. “Manfaatlar to‘qnashuvi” tushunchasiga ta’rif bering.
6. Xarid sohasida etik qoidalarga rioya qilmaslik qanday oqibatlarga olib keladi?
7. Xarid komissiyasi a’zolarining etik javobgarligi nimalardan iborat?
8. Halollik va ishonchlilikni ta’minlash uchun qanday choralar ko‘riladi?
9. Xaridlar huquqiy asoslarini tashkil etuvchi asosiy qonun hujjatlari qaysilar?
10. Davlat xaridlari jarayonida shartnoma huquqining roli nimada?
11. Xarid shartnomasida tomonlarning huquq va majburiyatlarini sanab bering.
12. Raqobat to‘g‘risidagi qonun xarid jarayoniga qanday ta’sir ko‘rsatadi?
13. Xarid jarayonida qonunbuzarlik sodir etilgan taqdirda qanday huquqiy javobgarlik chorasi qo‘llaniladi?
14. Tender savdolarining huquqiy tartibi qanday belgilanadi?
15. Elektron xarid tizimlarining huquqiy asoslari nimalardan iborat?

16. “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi Qonunning asosiy maqsadi nimadan iborat?

17. Vazirlar Mahkamasining xaridlar bo‘yicha qabul qilgan qarorlarining ahamiyatini tushuntiring.

18. Xalqaro xarid standartlari (masalan, ISO yoki UNCITRAL) nimalarni nazarda tutadi?

19. Xaridlar etikasi bo‘yicha tashkilot ichki kodeksi qanday vazifani bajaradi?

20. Me’yoriy hujjatlarga rioya qilmaslik qanday iqtisodiy va ijtimoiy oqibatlarga olib keladi?

21. Amaldagi biror xarid jarayonini (davlat yoki korxona misolida) o‘rganib, unda etik va huquqiy talablarning bajarilishini tahlil qiling.

22. “Ideal xarid tizimi qanday bo‘lishi kerak?” mavzusida qisqacha esse yozing (10–12 gapdan iborat).

17-MAVZU. TA’MINOT ZANJIRINING AXBOROT TIZIMLARI VA ELEKTRON MANBALAR.

REJA:

17.1. Elektron manba.
17.2. Elektron manba komponentlari.
17.3. E-ta’minot zanjiri boshqaruvi (E-SCM).
17.4. E-ta’minot zanjiri boshqaruvining asosiy funksiyalari.

17.1. Elektron manba.

Zamonaviy raqamli iqtisodiyot sharoitida xarid jarayonlarini elektron shaklda tashkil etish – bu korxona va tashkilotlarning samaradorligini oshirish, shaffoflikni ta’minlash hamda xarajatlarni kamaytirishning eng muhim yo‘llaridan biridir. **Elektron xaridlar (e-Procurement)** – bu tovarlar, xizmatlar va ishlarni onlayn platformalar orqali sotib olish jarayoni bo‘lib, u xaridor (buyurtmachi) va yetkazib beruvchilarni yagona axborot tizimida birlashtiradi.

Elektron xarid tizimi nafaqat davlat xaridlari uchun, balki yirik korporatsiyalar, xususiy kompaniyalar va kichik biznes subyektlari uchun ham qulay imkoniyatlar yaratadi.

Elektron xaridlar – bu xarid jarayonini to‘liq avtomatlashtiruvchi va raqamli muhitda amalga oshiruvchi tizimdir. U quyidagi maqsadlarga xizmat qiladi:

- xarid jarayonlarida oshkoralik va halollikni ta’minlash;
- xarajatlarni kamaytirish va vaqtni tejash;
- barcha ishtirokchilarga teng raqobat muhitini yaratish;
- byurokratik to‘siqlarni qisqartirish va hujjatlashtirish jarayonlarini elektron shaklga o‘tkazish.

Elektron xaridlar orqali tovarlar, ishlar va xizmatlarni tanlash jarayoni an’anaviy usullarga nisbatan tezroq, shaffofroq va xavfsizroq bo‘ladi.

Elektron xarid jarayonining asosiy bosqichlariga quyidagilar kiradi:

1. E’lon joylashtirish. Buyurtmachi (masalan, davlat tashkiloti yoki korxona) elektron platformada xarid haqida e’lon beradi. Unda xarid predmeti, shartlari, baholash mezonlari va muddatlari ko‘rsatiladi.

2. Takliflarni qabul qilish. Yetkazib beruvchilar e’lon bilan tanishib chiqadilar va o‘z takliflarini onlayn tarzda taqdim etadilar.

3. Savdolarni o‘tkazish. Elektron platforma auksion yoki tanlov jarayonini avtomatik tarzda boshqaradi. Barcha takliflar maxfiy saqlanadi va tizim ularni adolatli tarzda solishtiradi.

4. G‘olibni aniqlash. Tizim eng qulay shartlarni taklif etgan ishtirokchini aniqlaydi.

5. Shartnoma tuzish. Xarid yakunida buyurtmachi va g‘olib o‘rtasida elektron shaklda shartnoma imzolanadi.

Elektron xaridlar ishtirokchilariga quyidagilar kiradi:

1) Buyurtmachilar (mijozlar) – davlat, mintaqaviy yoki munitsipal idoralar, shuningdek, xususiy korxonalar bo‘lib, ular tovar, xizmat yoki ishlarni xarid qiladilar.

2) Yetkazib beruvchilar – korxonalar va yakka tartibdagi tadbirkorlar bo‘lib, ular o‘z mahsulotlari yoki xizmatlarini taklif qiladilar.

Bu ikki tomon elektron platforma orqali bevosita muloqot qiladi, bu esa oraliq vositachilarni kamaytiradi va jarayonni tezlashtiradi.

17.1-jadval

Elektron xaridlarning afzalliklari

Afzalliklar	**Mazmuni**
Shaffoflik	Xaridning barcha bosqichlari tizimda qayd etiladi va istalgan vaqtda nazorat qilish mumkin.
Tejamkorlik	Qog‘oz hujjatlar kamayadi, vaqt va moliyaviy resurslar tejaladi.
Avtomatlashtirish	Tizim inson omilini kamaytiradi, xatoliklar va korrupsiya xavfini pasaytiradi.
Bozorni kengaytirish	Yetkazib beruvchilar butun mamlakat bo‘ylab yangi buyurtmachilar topish imkoniga ega bo‘ladi.
Xavfsizlik	Ishtirokchilarning ma’lumotlari himoyalangan, maxfiylik ta’minlanadi.

Elektron xarid manbasi – bu yagona axborot tizimi yoki elektron savdo platformasi bo‘lib, unda xaridlar, tenderlar, tanlovlar va auksionlar elektron shaklda o‘tkaziladi. Ushbu tizim xarid jarayonining barcha bosqichlarini – rejalashtirishdan tortib shartnoma bajarilishigacha qamrab oladi.

Ularning asosiy funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- xaridlar haqidagi to‘liq va ishonchli ma’lumotlarni taqdim etish;
- elektron shaklda tanlov va savdolarni o‘tkazish imkonini yaratish;
- buyurtmachilar va yetkazib beruvchilar o‘rtasidagi aloqa jarayonini soddalashtirish;
- huquqiy va texnik shaffoflikni ta’minlash.

Bugungi kunda ko‘plab davlatlarda electron xaridlarni amalga oshiradigan elektron xarid tizimlari mavjud. Jumladan, O‘zbekistonda xarid.uzex.uz – Yagona elektron xarid tizimi faoliyat olib bormoqda. Bu tizim barcha davlat xaridlarini yagona onlayn muhitda birlashtiradi. Rossiyada zakupki.gov.ru – Yagona xarid axborot tizimi mavjud. Bu tizim asosida davlat va munitsipal xaridlar amalga oshiriladi. Qozog‘istonda “Samruk-Kazyna Contract” kompaniyasining Elektron xarid tizimi (ISEZ 2.0) davlat va korporativ xaridlar uchun mo‘ljallangan zamonaviy platform hisoblanadi.

Elektron xarid manbalari hozirgi kunda iqtisodiyotning raqamli infratuzilmasining ajralmas qismiga aylanib bormoqda. Ular nafaqat xarid jarayonini tezlashtiradi, balki shaffoflik, raqobatbardoshlik va samaradorlikni oshiradi. O‘zbekiston uchun bunday tizimlar korrupsiya xavfini kamaytirish, davlat mablag‘laridan oqilona foydalanish va kichik biznes uchun yangi imkoniyatlar yaratishda muhim ahamiyatga ega.

Shunday qilib, elektron xarid tizimlari – bu zamonaviy iqtisodiy boshqaruvning yangi bosqichi bo‘lib, unda halollik, oshkoralik va samaradorlik bir-birini to‘ldirib, raqamli boshqaruv tamoyillariga asos bo‘ladi.

17.2. Elektron manba komponentlari.

Raqamli iqtisodiyot davrida elektron xarid tizimlari korxona va tashkilotlarning xarid faoliyatini avtomatlashtirish, xarajatlarni kamaytirish, shaffoflikni oshirish va inson omilini minimallashtirishda muhim o‘rin tutadi. Elektron xarid manbasi – bu xarid jarayonini to‘liq qamrab oluvchi yagona tizim bo‘lib, unda texnik infratuzilma, axborot bazalari va inson resurslari birgalikda ishlaydi.

Bu tizim xarid jarayonining barcha bosqichlarini – rejalashtirishdan tortib shartnoma tuzish va uni bajarishgacha bo‘lgan butun siklni qamrab oladi. Shuning uchun elektron xarid tizimlari bugungi kunda nafaqat davlat sektori, balki xususiy biznes uchun ham muhim vositaga aylanmoqda.

Elektron xarid manbalari quyidagi uchta asosiy komponentdan tashkil topadi:

1. Infratuzilma (texnik baza).
2. Axborot komponentlari (ma’lumotlar bazasi va hujjatlar)**.**
3. Inson resurslari (mutaxassislar, buyurtmachilar va yetkazib beruvchilar).

Bu uch komponent birgalikda ishlaganda, xarid jarayonining to‘liq va samarali amalga oshirilishini ta’minlaydi.

1. Infratuzilma komponentlari. Elektron xarid infratuzilmasi – bu jarayonning texnik asosidir. U xarid amaliyotlarini raqamli muhitda amalga oshirish imkonini beradi. Elektron xarid infratuzilmasining asosiy elementlariga quyidagilar kiradi:

– elektron savdo platformalari (auktsionlar, tenderlar, tanlovlar). Bu platformalar xarid jarayonining markazida turadi. Ular orqali ishtirokchilar takliflarni yuboradi, savdolarda qatnashadi va g‘olib aniqlanadi. Masalan, O‘zbekistonda bu vazifani xarid.uzex.uz tizimi bajaradi;

– yagona axborot tizimi (YAT). Bu markazlashtirilgan tizim bo‘lib, unda barcha xaridlar haqidagi ma’lumotlar – rejalashtirish, e’lonlar, shartnomalar, kafolatlar va nazorat natijalari saqlanadi. Tizim foydalanuvchilarga ochiq va ishonchli ma’lumotlar manbaini taqdim etadi.

– texnik integratsiya vositalari. ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari bilan bog‘lanish, ma’lumot almashinuvi va onlayn kuzatuv imkoniyatlarini yaratadi.

2. Axborot komponentlari. Axborot komponentlari – bu xarid faoliyati uchun zarur bo‘lgan hujjatlar, rejalashtirish materiallari va ma’lumot bazalaridir. Axborot komponentlariga quyidagilar kiradi:

– xarid rejalari va grafiklari. Bu hujjatlar buyurtmachining ehtiyojlarini, xarid turi, miqdori va o‘tkazish muddatlarini belgilaydi;

– tender hujjatlari. Bu to‘plamda tovar yoki xizmatlar bo‘yicha texnik talablar, moliyaviy shartlar, yetkazib berish muddati, baholash mezonlari va bank kafolatlari ko‘rsatiladi;

– reyestrlar. Bank kafolatlari reyestri – moliyaviy xavfsizlikni ta’minlaydi, shartnomalar reyestri – tuzilgan barcha shartnomalar haqida ma’lumot beradi, shikoyatlar va tekshiruvlar reyestri – xarid jarayonida yuzaga kelgan e’tirozlarni qayd etadi;

– xarid ma’lumotlari. Elektron platformalarda joylashtirilgan barcha ma’lumotlar (e’lonlar, tender natijalari, shartnoma holati va h.k.) ochiq tarzda e’lon qilinadi.

3. Inson resurslari komponentlari. Inson resurslari – elektron xarid tizimining yuragi hisoblanadi. Chunki barcha texnik vositalar aynan inson bilim va tajribasi orqali boshqariladi. Inson resurslari komponentlari, ya’ni asosiy ishtirokchilarga quyidagilar kiradi:

– buyurtmachilar. Davlat, mintaqaviy, munitsipal yoki xususiy tashkilotlar bo‘lib, ular tovarlar, xizmatlar yoki ishlarni xarid qiladilar.

– yetkazib beruvchilar (pudratchilar, ijrochilar). O‘z mahsulot yoki xizmatlarini taklif etuvchi kompaniyalar va tadbirkorlar.

– xarid mutaxassislari. Xarid jarayonini boshqarish, tender hujjatlarini tayyorlash, monitoring va nazoratni amalga oshirish uchun mas’ul xodimlar.

Elektron xarid manbalari komponentlari tizimning to‘g‘ri ishlashi, qonunchilikka rioya qilinishi va etik tamoyillarga amal qilinishini ta’minlaydilar. Elektron xarid tizimi odatda bir necha asosiy funksional yo‘nalishlardan tashkil topadi. Asosiy funksional yo‘nalishlar quyidagilardan iborat:

1. Ehtiyojni aniqlash. Xarid jarayonidan avval tashkilot ichida xarid so‘rovi yaratiladi va tasdiqlanadi. Bu bosqichda xaridning zarurligi asoslanadi.

2. Elektron manba tanlash (E-sourcing). Bu strategik bosqich bo‘lib, quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– narx so‘rovi **(**Request for Quotation**)** va taklif **(**Request for Proposal**)** so‘rovi yuborish;

– yetkazib beruvchilardan takliflarni yig‘ish va solishtirish;

– eng maqbul variantni tanlash.

3. Elektron tender o‘tkazish (E-tendering). Hujjatlar almashinuvi, texnik shartlar, narx takliflari va baholash mezonlari onlayn tarzda amalga oshiriladi.

4. Elektron auksion (E-auction). Yetkazib beruvchilar raqobat asosida narxni tushirish orqali g‘oliblik uchun kurashadilar (teskari auksion formati).

5. P2P (Purchase-to-Pay). Bu tranzaksion bosqich bo‘lib, quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– E-ordering – xarid buyurtmasi yaratish va yuborish;

– E-invoicing – elektron hisob-fakturalar va to‘lovlarni avtomatik qayta ishlash;

– Real-time tracking – buyurtmalar va yetkazib berishni real vaqt rejimida kuzatish.

Elektron xarid tizimining samarali ishlashi uchun quyidagi yordamchi modullar muhim ahamiyatga ega:

– yetkazib beruvchilarni boshqarish). Yetkazib beruvchilar haqidagi ma’lumotlar, ularning ishonchliligi, reytingi va faoliyati doimiy nazorat qilinadi;

– raqamli kataloglar (Catalog Management). Mahsulotlar, narxlar va shartlar ro‘yxati tizimda elektron shaklda saqlanadi;

– shartnomalarni boshqarish (Contract Management). Elektron shaklda shartnomalarni yaratish, imzolash, saqlash va ularning bajarilishini kuzatish imkonini beradi;

– xarajatlar, samaradorlik, yetkazib beruvchilar faoliyati bo‘yicha tahliliy hisobotlar shakllantiriladi (Analytics va Reporting).

– ERP integratsiyasi. Elektron xarid tizimini korxonaning ichki boshqaruv tizimlari bilan uyg‘un ishlashini ta’minlaydi.

Elektron xarid manba komponentlari – bu texnologiya, axborot va inson resurslarini birlashtiruvchi murakkab, ammo samarali tizimdir. U xarid jarayonining barcha bosqichlarini raqamli muhitda amalga oshirishga, shaffoflikni ta’minlashga va resurslardan oqilona foydalanishga xizmat qiladi.

Shunday qilib, elektron xarid tizimlari nafaqat texnik vosita, balki zamonaviy boshqaruv madaniyatining muhim elementi bo‘lib, u korxonalar faoliyatini yanada ochiq, raqobatbardosh va samarali qiladi.

17.3. E-ta’minot zanjiri boshqaruvi (E-SCM).

Zamonaviy global iqtisodiyotda raqobatning kuchayishi, bozorlarning kengayishi va logistika tizimlarining murakkablashuvi natijasida korxonalar uchun ta’minot zanjirini samarali boshqarish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Shu jarayonda elektron ta’minot zanjiri boshqaruvi (E-SCM – Electronic Supply Chain Management) tushunchasi paydo bo‘lib, u butun ta’minot jarayonini raqamlashtirish, avtomatlashtirish va integratsiyalash orqali boshqarishni anglatadi.

E-SCM – bu raqamli texnologiyalar yordamida xomashyo xarididan tortib, tayyor mahsulotni iste’molchiga yetkazishgacha bo‘lgan barcha jarayonlarni optimallashtirish tizimidir. U korxonalarga xarajatlarni kamaytirish, tezkorlikni oshirish, hamkorlar bilan o‘zaro aloqani yaxshilash hamda real vaqt rejimida qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

E-SCM – bu ta’minot zanjirining barcha bo‘g‘inlarini yagona raqamli tizimda birlashtiruvchi konsepsiya bo‘lib, quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

1. Avtomatlashtirish – ishlab chiqarish, buyurtma, transport va zaxira boshqaruvi jarayonlarini dasturiy tizimlar orqali avtomatik tarzda boshqarish.

2. Integratsiya va hamkorlik – barcha ishtirokchilar (yetkazib beruvchilar, ishlab chiqaruvchilar, distribyutorlar, chakana sotuvchilar va mijozlar) o‘rtasida yagona ma’lumot almashish tizimini yaratish.

3. Tahlil va prognozlash – sun’iy intellekt (AI), ma’lumotlar tahlili (Big Data) va mashinaviy o‘rganish (Machine Learning) orqali talabni bashorat qilish, zaxiralarni optimallashtirish.

4. Raqamlashtirish – IoT (Internet of Things), blokcheyn va raqamli egizaklar (digital twins) texnologiyalari yordamida butun jarayonni kuzatish va nazorat qilish.

E-SCM tizimi murakkab va ko‘p bosqichli bo‘lib, u bir necha asosiy komponentlardan tashkil topgan:

1. Rejalashtirish. Bu bosqichda talab prognozlari, ishlab chiqarish rejasi va zaxiralarni boshqarish strategiyasi ishlab chiqiladi. Sun’iy intellekt asosidagi dasturlar talab o‘zgarishlarini oldindan taxminlab, ishlab chiqarish hajmini shunga mos ravishda belgilaydi.

2. Xarid (Procurement and Sourcing). Bu jarayon ta’minot zanjirining boshlang‘ich nuqtasidir. E-SCM tizimlarida xarid jarayonlari elektron xarid platformalari orqali amalga oshiriladi. Ular quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- yetkazib beruvchilarni tanlash va baholash;
- takliflar so‘rash (RFQ, RFP);
- shartnoma tuzish va nazorat qilish;
- buyurtma berish va to‘lovlarni elektron tarzda bajarish.

Bu bosqichda shaffoflik**,** avtomatik tahlil va real vaqtli ma’lumot almashish ta’minlanadi.

3. Ishlab chiqarish (Manufacturing and Production Planning). Xomashyo yetkazilgandan so‘ng ishlab chiqarish bosqichi boshlanadi. E-SCM bu jarayonda quyidagilarga yordam beradi:

- ishlab chiqarish jadvalini avtomatik yaratish;
- resurslardan samarali foydalanish;
- ishlab chiqarishdagi nosozliklar yoki kechikishlarni oldindan aniqlash.

IoT texnologiyasi yordamida ishlab chiqarish jarayonlari real vaqt rejimida kuzatilib, har bir uskunaning holati monitoring qilinadi.

4. Zaxiralarni va omborlarni boshqarish (Inventory and Warehousing). E-SCM’da ombor boshqaruvi aqlli tizimlar orqali amalga oshiriladi:

– WMS (Warehouse Management System) tizimi ombordagi mahsulotlarni RFID, barkod va sensorlar orqali kuzatadi;

– real vaqt rejimida zaxira holatini ko‘rsatadi;

– ortiqcha yoki yetishmayotgan zaxiralarni aniqlaydi.

Bulutli (cloud-based) texnologiyalar global miqyosda barcha omborlarning holatini bir joydan kuzatish imkonini beradi.

5. Tashish va logistika (Distribution and Logistics). Ishlab chiqarilgan mahsulotlar mijozga yetkazilguncha bo‘lgan barcha jarayonlar shu bosqichda boshqariladi. E-SCM tizimi orqali:

– transport yo‘nalishlari avtomatik optimallashtiriladi;

– yuklar GPS yordamida kuzatiladi;

– TMS (Transport Management System) orqali yetkazib berish narxi va vaqti nazorat qilinadi.

Sun’iy intellekt asosida ishlaydigan dasturlar eng qisqa va tejamkor yo‘nalishlarni tanlash imkonini beradi.

6. Buyurtmalarni bajarish va mijozlarga xizmat (Order Fulfillment & Customer Service). Ta’minot zanjiri mahsulot yetkazilishi bilan tugamaydi. E-SCM tizimi mijozlar bilan teskari aloqani ham qamrab oladi:

– mijoz buyurtmalarini kuzatish;

– qaytarish (reverse logistics) jarayonlarini boshqarish;

– xizmat ko‘rsatish sifati va mijoz fikrini tahlil qilish.

CRM (Customer Relationship Management) tizimlari bilan integratsiya orqali kompaniyalar mijoz ehtiyojlariga tezroq javob bera oladilar. E-ta’minot zanjiri boshqaruvi quyidagi ilg‘or texnologiyalar asosida ishlaydi:

1) IoT (Internet of Things) – ishlab chiqarish, saqlash va tashish bosqichlarida sensorlar orqali ma’lumot to‘plash.

2) AI va Machine Learning – talab prognozi, logistika yo‘nalishlarini tanlash va nosozliklarni oldindan aniqlash.

3) Blockchain – xarid va yetkazib berishdagi har bir operatsiyani shaffof va o‘zgartirib bo‘lmas tarzda qayd etish.

4) Cloud texnologiyalari – barcha ma’lumotlarni yagona onlayn platformada saqlash va ulashish.

5) Digital Twin (Raqamli egizak) – ta’minot zanjirining virtual modeli orqali turli ssenariylarni sinovdan o‘tkazish va risklarni oldindan baholash.

E-ta’minot zanjiri boshqaruvi an’anaviy tizimlarga nisbatan bir qator ustunliklarga ega (17.2-jadval).

17.2-jadval

E-ta’minot zanjiri boshqaruvining ustun jihatlari

Afzalliklar	Tavsifi
Samaradorlik	Buyurtmalarni tezroq bajarish, ishlab chiqarishdagi tanaffuslarni kamaytirish, inson omilini kamaytirish.
Shaffoflik va real vaqt nazorati	Tizim orqali har bir bosqichda to‘liq ma’lumotga ega bo‘lish, kechikishlarni zudlik bilan aniqlash.
Zaxiralarni optimallashtirish	Ortiqcha zaxiralar va yetishmovchilikni minimallashtirish, saqlash xarajatlarini kamaytirish.
Hamkorlikni mustahkamlash	Yetkazib beruvchilar, ishlab chiqaruvchilar va mijozlar o‘rtasidagi ma’lumot almashinuvini tezlashtirish.
Xarajatlarni kamaytirish	Resurslardan oqilona foydalanish, ortiqcha tashish va saqlash xarajatlarini kamaytirish.
Mijozlar qoniqishini oshirish	Buyurtmalarni o‘z vaqtida va sifatli bajarish, mijoz ishonchini mustahkamlash.

E-ta’minot zanjiri boshqaruvi (E-SCM) – bu nafaqat texnologik yangilik, balki korxonalar boshqaruvida yangi falsafa hisoblanadi. U ishlab chiqarishdan tortib, mijozgacha bo‘lgan butun zanjirni yagona raqamli tizimda birlashtiradi. E-SCM orqali korxonalar:

- operatsion xarajatlarni kamaytiradi;
- samaradorlikni oshiradi;

– bozor o‘zgarishlariga tez moslasha oladi;
– mijozlar ehtiyojiga aniq va tezkor javob beradi.

Shunday qilib, E-SCM – bu raqamli iqtisodiyot sharoitida korxonalar raqobatbardoshligini ta’minlovchi eng muhim strategik vositalardan biridir.

E-ta’minot zanjiri boshqaruvi (E-SCM) – bu faqat raqamlashtirish jarayoni emas, balki ta’minot tizimidagi har bir bo‘g‘inni aqlliroq, tezroq va integratsiyalashgan tarzda boshqarishdir. E-SCM texnologiyalar yordamida strategiyani amaliyotga aylantiradi – ya’ni xarid, ishlab chiqarish, logistika va mijozlar bilan munosabatlarni yagona raqamli platforma orqali boshqarish imkonini beradi.



17.1-rasm. Elektron ta’minot zanjiri boshqaruvining asosiy funksiyalari.

Elektron ta’minot zanjiri boshqaruv tizimining asosiy funksiyalari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. Elektron xarid va shartnomalarni boshqarish (E-Procurement and Contract Management). E-SCM tizimlarida xarid jarayonlari to‘liq avtomatlashtirilgan bo‘ladi. Maxsus elektron xarid platformalari quyidagi bosqichlarni bir tizimda birlashtiradi:
– yetkazib beruvchilarni tanlash (vendor selection);
– RFP (taklif so‘rovi) va RFQ (narx so‘rovi) jarayonlarini o‘tkazish;
– shartnomalarni avtomatik tasdiqlash va nazorat qilish;
– buyurtmalardan to tovar yetkazilishigacha bo‘lgan jarayonni kuzatish.

An’anaviy usullarda xaridlar e-mail, qog‘oz shaklidagi hujjatlar orqali amalga oshirilgan bo‘lsa, E-SCM bularni yagona tizimga jamlaydi – barcha hujjatlar izlanadigan, kuzatiladigan va audit qilinadigan holga keladi.

Natijada xarid jarayoni tezlashadi, narx siyosati shaffoflashadi va huquqiy talablar to‘liq bajariladi.

2. Ma’lumot almashish va integratsiya (Data Sharing and Integration). E-SCM tizimlarining eng muhim ustunliklaridan biri – bu ma’lumotlarning yagona bazasini yaratishdir. Raqamli tizimlar quyidagi tizimlar bilan o‘zaro integratsiyalashadi:

- ERP (korxona resurslarini boshqarish tizimi);
- CRM (mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi);
- ombor boshqaruvi dasturlari;
- yetkazib beruvchilar portallari.

Bu integratsiya natijasida barcha ishtirokchilar – ishlab chiqaruvchilar, yetkazib beruvchilar va chakana sotuvchilar bir xil ma’lumot manbasi asosida ishlaydilar. Shunday qilib, noto‘g‘ri yoki takroriy ma’lumotlar kamayadi, qarorlar esa tez va aniq qabul qilinadi.

3. Raqamli rejalashtirish va jadval tuzish (Advanced Scheduling and Planning). Zamonaviy E-SCM tizimlari ishlab chiqarish, transport va resurslardan foydalanishni aniq rejalashtirish imkonini beradi. Ular real vaqt va tarixiy ma’lumotlarga asoslanib quyidagilarni amalga oshiradi:

- ishlab chiqarish hajmini prognozlash;
- ombor zaxiralarini “just-in-time” (aniq vaqtida) tizimi asosida boshqarish;
- ortiqcha resurs sarfini kamaytirish;
- xodimlarning ish yukini optimal taqsimlash.

Sun’iy intellekt yordamida tizim qachon va qanday ishni bajarish eng samarali bo‘lishini aniqlaydi. Bu ishlab chiqarishda to‘xtalishlar sonini kamaytiradi va umumiy samaradorlikni oshiradi.

4. Raqamli tahlil va prognozlash (Digital Analytics and Forecasting). E-SCM tizimlari katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish orqali kompaniyalarga talabdagi o‘zgarishlarni oldindan aniqlash,

xarajatlarni tahlil qilish (spend analytics), ta’minotdagi xavf va uzilishlarni bashorat qilish, muqobil yetkazib beruvchilarni tavsiya etish imkonini beradi.

Sun’iy intellekt va Big Data texnologiyalari yordamida tizim vaqt o‘tishi bilan o‘zini o‘zi “o‘qitadi” va tahlil aniqligi yanada ortadi. Bu korxonalarga strategik qarorlarni tezroq va ishonchliroq qabul qilish imkonini beradi.

5. Xatarlarni kamaytirish va muvofiqlikni ta’minlash (Risk Mitigation and Compliance). Global ta’minot zanjirlari turli xavflarga duch keladi – kiberhujumlar, transportdagi kechikishlar, tabiiy ofatlar yoki normativ o‘zgarishlar kabilar shular jumlasidandir. E-SCM tizimlari bu xavflarni oldindan aniqlash va nazorat qilish imkonini beradi. E-SCM tizimlari huquqiy talablar va sertifikatlarni avtomatik tekshiradi, shubhali tranzaksiyalarni yoki narxdagi o‘zgarishlarni aniqlaydi va xavf yuzaga kelganda avtomatik hisobot yaratadi. Natijada kompaniya kutilmagan vaziyatlarga tayyor bo‘ladi va faoliyatining barqarorligini saqlab qoladi.

E-ta’minot zanjiri boshqaruvi (E-SCM) – bu nafaqat texnologik yangilik, balki butun biznes falsafasining o‘zgarishidir. U korxonalarga quyidagi imkoniyatlarni beradi:

- xarid, ishlab chiqarish, logistika va xizmat ko‘rsatish jarayonlarini yagona platformada boshqarish;
- resurslardan maksimal samarada foydalanish;
- risklarni kamaytirish va tezkor qarorlar qabul qilish;
- mijozlar ehtiyojlarini to‘liq qondirish.

Natijada korxonalar raqamli iqtisodiyot sharoitida raqobatbardosh, barqaror va samarali faoliyat yuritishga erishadi.

17.4. E-ta’minot zanjiri boshqaruvining asosiy funksiyalari.

Zamonaviy global iqtisodiyotda raqobatning keskinlashuvi, mijozlar talabining o‘zgaruvchanligi va logistika tizimining murakkablashuvi natijasida korxonalar ta’minot zanjirlarini samarali boshqarish zaruratiga duch kelmoqda. Shu nuqtada E-ta’minot zanjiri

boshqaruvi (E-Supply Chain Management, E-SCM) – raqamli texnologiyalar orqali butun ta’minot zanjirini avtomatlashtirish, integratsiyalash va optimallashtirish imkonini beruvchi tizim sifatida shakllandi.

E-SCMning asosiy maqsadi – ta’minot zanjirining barcha bo‘g‘inlarini yagona raqamli ekotizimga birlashtirish orqali tezkorlik, shaffoflik va samaradorlikni oshirishdir.

E-SCM quyidagi asosiy funksiyalar orqali o‘z vazifasini amalga oshiradi.

1. Talabni rejalashtirish va prognozlash (Demand Forecasting and Planing). E-SCM tizimlarida talabni aniqlash va rejalashtirish eng muhim funksiyalardan biridir. Bu bosqichda sun’iy intellekt (AI) va katta ma’lumotlar tahlili (Big Data Analytics) yordamida tarixiy ma’lumotlar, bozor tendensiyalari va mavsumiy o‘zgarishlar tahlil qilinadi. Buning natijasida tizim quyidagilarga erishadi:

- talabni aniq prognozlaydi;
- ishlab chiqarish va xarid hajmini optimallashtiradi;
- xodimlar va uskunalar yuklamasini to‘g‘ri taqsimlaydi.

2. Zaxiralarni boshqarish (Inventoriy Management). E-SCM tizimi real vaqt rejimida zaxira holatini kuzatish imkonini beradi. Bu tizim quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- har bir ombor yoki filialdagi mahsulot qoldig‘ini onlayn ko‘rsatadi;
- ortiqcha yoki yetishmayotgan zaxiralarni avtomatik aniqlaydi;
- ishlab chiqarish va yetkazib berish bosqichlarini sinxronlashtiradi.

Shuningdek, IoT (Internet of Things) texnologiyasi yordamida har bir mahsulot yoki konteynerga o‘rnatilgan sensorlar orqali saqlash sharoiti, harorat, namlik va harakat yo‘nalishi nazorat qilinadi.

Natijada korxona xarajatlarni kamaytiradi**,** mijozga o‘z vaqtida yetkazib beradi va ishlab chiqarish uzilishlarining oldini oladi.

3. Logistika va transportni boshqarish (Logistics and Transportation Management). Logistika E-SCM tizimining eng dinamik va murakkab bo‘g‘inlaridan biridir. Zamonaviy raqamli texnologiyalar yordamida bu jarayon quyidagicha optimallashtiriladi:

– GPS va IoT sensorlari yordamida yuklarning real vaqt kuzatuvi amalga oshiriladi;

– sun’iy intellekt algoritmlari eng qisqa va iqtisodiy foydali yo‘nalishlarni tanlaydi;

– TMS (Transport Management System) orqali transport vositalari, haydovchilar, xarajatlar va yetkazish muddatlari nazorat qilinadi.

4. E-xarid va yetkazib beruvchilarni boshqarish (E-Sourcing and Procurement Management). E-SCM tizimining muhim qismlaridan biri – bu xarid jarayonini raqamlashtirishdir. E-xarid platformalari quyidagi bosqichlarni avtomatlashtiradi:

– yetkazib beruvchilarni izlash va tanlash;

– RFQ (narx so‘rovi) va RFP (taklif so‘rovi) jarayonlarini elektron shaklda o‘tkazish;

– shartnomalarni elektron imzo orqali rasmiylashtirish;

– xarid va yetkazish jarayonini kuzatish.

5. Hamkorlar va kanallarni boshqarish (Channel and Partner Management). E-SCM tizimi ta’minot zanjirining barcha ishtirokchilari – yetkazib beruvchilar, ishlab chiqaruvchilar, distribyutorlar va chakana sotuvchilar o‘rtasida yagona ma’lumot maydonini yaratadi. Bunda real vaqt rejimida ma’lumot almashish, buyurtmalar holatini kuzatish, ishlab chiqarishdagi o‘zgarishlarga tez javob berish, zanjir bo‘yicha koordinatsiyani yaxshilash amalga oshiriladi.

6. Ishlab chiqarish va operatsion faoliyatni boshqarish (Manufacturing and Operations Management). E-SCM tizimlari ishlab chiqarishni talab prognozlariga moslashtiradi va resurslardan optimal foydalanishni ta’minlaydi. Bu jarayonda ishlab chiqarish jadvali avtomatik tuziladi, resurslar yuklamasi balanslanadi, ishlab chiqarishdagi nosozliklar yoki kechikishlar tezda aniqlanadi.

Shuningdek, raqamli egizaklar (digital twins) texnologiyasi yordamida ishlab chiqarish jarayonlarining virtual modeli yaratiladi, bu esa turli ssenariylarni sinab ko‘rish imkonini beradi.

7. To‘lov va hisob-kitoblarni boshqarish (Payment and Financial Management). E-SCM tizimi xarid va to‘lov jarayonlarini ham avtomatlashtiradi. E-invoicing (elektron hisob-faktura) tizimi orqali:

– hisob-fakturalar elektron shaklda yaratiladi;
– to‘lovlar avtomatik amalga oshiriladi;
– moliyaviy hisobotlar real vaqt rejimida shakllanadi.

Bu tizim inson omilidan kelib chiqadigan xatoliklarni kamaytiradi va korxonalarga mablag‘ oqimini aniq nazorat qilish imkonini beradi.

E-SCM tizimining samarali ishlashi bir qator texnologiyalar yordamida ta’minlanadi (17.3-jadval).

17.3-jadval

E-SCM tizimidagi texnologiyalar

Texnologiyalar	Asosiy vazifasi
Sun’iy intellekt (AI)	Talabni prognozlash, yo‘nalishlarni optimallashtirish, zaxiralarni boshqarish.
Internet of Things (IoT)	Mahsulot va uskuna holatini real vaqt rejimida kuzatish.
Big Data Analytics	Katta hajmdagi ma’lumotlarni tahlil qilish, qarorlarni asoslash.
Blockchain	Tranzaksiyalarni shaffof va xavfsiz qilish.
Cloud Systems	Ma’lumotlarni real vaqt rejimida saqlash va hamkorlar o‘rtasida ulashish.

E-ta’minot zanjiri boshqaruvining asosiy funksiyalari – bu raqamli texnologiyalar yordamida butun ishlab chiqarish, xarid, logistika va moliyaviy jarayonlarni yagona tizimda boshqarishdir. E-SCM xarajatlarni kamaytirish, operatsion samaradorlikni oshirish, risklarni kamaytirish, shaffoflikni ta’minlash, mijozlar ehtiyojini tezroq va sifatliroq qondirish kabi afzalliklarni beradi. Natijada, E-SCM nafaqat texnologik yechim, balki zamonaviy korxonalar uchun raqobatbardoshlikning strategik omili sifatida ahamiyat kasb etadi.

Qisqacha xulosalar

Ta’minot zanjirining axborot tizimlari va elektron manbalar zamonaviy korxona faoliyatida muhim o‘rin tutadi. Elektron manbalar – bu nafaqat xarid jarayonini avtomatlashtirish vositasi, balki zaxiralarni boshqarish, moliyaviy hisob-kitoblarni amalga oshirish va yetkazib

beruvchilar bilan samarali muloqotni ta’minlash imkonini beruvchi kompleks axborot tizimidir. Ular orqali barcha ta’minot zanjiri bo‘g‘inlarida – ishlab chiqarishdan tortib, logistika, inventarizatsiya va mijozlarga yetkazib berishgacha – ma’lumotlar real vaqtda kuzatiladi, shaffoflik oshadi hamda qaror qabul qilish jarayoni tezlashadi.

Elektron manbalar tarkibiga infrastruktura, informatsion komponentlar va inson resurslari kiradi. Infrastruktura qismida elektron savdo maydonchalari va yagona axborot tizimi (EIS) orqali tenderlar, konkurslar va kontraktlar bilan ishlash, ma’lumotlarni markazlashtirilgan shaklda boshqarish imkoniyatlari mavjud. Informatsion komponentlar – bu rejalar, grafiklar, tender hujjatlari va reestrlar bo‘lib, ular ta’minot jarayonining aniq va tartibli olib borilishini ta’minlaydi. Inson resurslari esa – mutaxassislar, buyurtmachilar va yetkazib beruvchilar orqali jarayonlarni samarali boshqarishni ta’minlaydi. Shu tarzda, elektron manbalar va ularning komponentlari bir-biri bilan uyg‘un ishlash orqali ta’minot zanjirining to‘liq siklini qo‘llab-quvvatlaydi.

E-ta’minot zanjiri boshqaruvi (E-SCM) esa ushbu jarayonlarni raqamli texnologiyalar yordamida optimallashtiradi. U talabni prognozlash, inventarizatsiya, ishlab chiqarish rejalashtirish, logistika va transportni boshqarish, shuningdek, elektron xarid va moliyaviy operatsiyalarni avtomatlashtirishni o‘z ichiga oladi. E-SCM platformalari orqali ma’lumotlar birlashtiriladi, yetkazib beruvchilar, ishlab chiqaruvchilar va distribyutorlar o‘rtasida real vaqtda axborot almashish amalga oshiriladi, bu esa zanjir bo‘g‘inlari o‘rtasida tezkor va samarali hamkorlikni ta’minlaydi.

E-ta’minot zanjirining asosiy funksiyalari nafaqat jarayonlarni avtomatlashtirish, balki strategik qarorlarni qabul qilish, xarajatlarni optimallashtirish, risklarni kamaytirish va mijoz talablarini to‘liq qondirishga qaratilgan. Talabni prognozlash va rejalashtirish korxonaga resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi, inventarizatsiya boshqaruvi zaxiralarni optimallashtiradi va ortiqcha xarajatlarni kamaytiradi, logistika va transportni boshqarish esa yetkazib berish jarayonini tezlashtiradi va xarajatlarni qisqartiradi. Shuningdek, elektron

xarid va moliyaviy jarayonlarni avtomatlashtirish xatoliklarni kamaytiradi, kontraktlarni va yetkazib beruvchilar bilan ishlashni shaffof qiladi.

Natijada, ta’minot zanjirining axborot tizimlari va elektron manbalar korxonalarga yuqori darajada samaradorlik, tezkorlik, shaffoflik va raqobatbardoshlikni ta’minlash imkonini beradi. Zamonaviy raqamli tizimlar tufayli korxonalar o‘z resurslarini optimal tarzda boshqaradi, jarayonlarni integratsiyalashgan holda kuzatadi va barcha bo‘g‘inlar o‘rtasida barqaror va ishonchli hamkorlikni yaratadi. Shu bilan birga, elektron tizimlar biznesning strategik rivojlanishida muhim rol o‘ynab, operatsion xatoliklarni kamaytirish, xarajatlarni optimallashtirish va mijozlar talabini maksimal darajada qondirish imkonini beradi.

Tayanch so‘z va iboralar: elektron xaridlar, elektron xarid tizimi, elektron xarid jarayonining asosiy bosqichlari, elektron xarid manbasi, elektron savdo platformalari, yagona axborot tizimi, xarid rejalari va grafiklari, xarid ma’lumotlari, elektron manba tanlash, elektron tender o‘tkazish, elektron auksion, E-ta’minot zanjiri boshqaruvi, elektron xarid va shartnomalarni boshqarish, logistika va transportni boshqarish, E-xarid va yetkazib beruvchilarni boshqarish, hamkorlar va kanallarni boshqarish.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Elektron manba tushunchasini aniqlang va uni an’anaviy manbadan farqlang.
2. Elektron manbaning asosiy maqsadlarini sanab bering.
3. Ta’minot zanjirida elektron manbaning o‘rni qanday? Misol keltiring.
4. Elektron manbalarning samaradorligini oshirishga qanday texnologiyalar yordam beradi?
5. E-manbalar yordamida yetkazib beruvchilar bilan ishlash qanday osonlashadi?
6. Elektron manba komponentlarini to‘liq sanab bering va ularning har biri vazifasini tushuntiring.
7. Infratuzilma komponenti nimadan iborat?

8. Informatsion komponentlar qaysi jarayonlarda ishlatiladi?

9. Inson resurslari komponenti elektron manba tizimida qanday rol o‘ynaydi?

10. Komponentlar o‘zaro qanday integratsiyada ishlashi kerak?

11. E-SCM tushunchasini aniqlang.

12. An’anaviy SCM bilan E-SCM o‘rtasidagi farq nima?

13. E-SCM qaysi asosiy jarayonlarni optimallashtiradi?

14. E-SCMda ishlatiladigan asosiy texnologiyalarni sanab bering.

15. E-SCMning asosiy foydalarini tushuntiring.

16. Talabni prognozlash va rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?

17. Inventarizatsiya boshqaruvi qanday ishlaydi va u nimaga yordam beradi?

18. Logistika va transportni boshqarish jarayonida raqamli tizimlar qanday ishlatiladi?

19. E-xarid va kontrakt boshqaruvi qanday afzalliklarga ega?

20. Yetkazib beruvchilar va hamkorlar bilan real vaqtda ma’lumot almashish nima uchun muhim?

21. E-SCM yordamida risklarni kamaytirish va jarayonlarni optimallashtirish qanday amalga oshadi?

22. Ta’minot zanjirining axborot tizimlari va elektron manbalar yordamida mijoz talablarini qondirish jarayoni qanday yaxshilanadi?

18-MAVZU. XARID VA YETKAZIB BERISH STRATEGIYASI.

REJA:

18.1. Strategik xarid manbalari.
18.2. Tezkor xaridlar. Moddiy resurslarga buyurtma qilish.
18.3. Yagona manbadan xarid qilish.
18.4. Xarid sikli.
18.5. Yetkazib berish strategiyasi.

18.1. Strategik xarid manbalari.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir korxona yoki tashkilot o‘z xarid faoliyatini samarali tashkil etish orqali raqobatbardoshligini oshirishga intiladi. Bunda strategik xarid boshqaruvi muhim o‘rin tutadi. U oddiy, qisqa muddatli xarid operatsiyalaridan farqli ravishda, korxonaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga xizmat qiluvchi, puxta o‘ylangan va kompleks yondashuvni anglatadi.

Bugungi globallashuv va raqobat muhitida korxona yoki tashkilotning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan uning xarid siyosati va ta’minot tizimining samaradorligiga bog‘liqdir. Strategik xarid (Strategic procurement) – bu korxonaning uzoq muddatli maqsadlariga xizmat qiluvchi, tizimli va maqsadga yo‘naltirilgan xarid jarayonini anglatadi.

Uning asosiy mohiyati shundan iboratki, korxona kerakli tovar yoki xizmatlarni zarur sifatda, eng maqbul narxda va o‘z vaqtida sotib olib, mijozlar talabini to‘liq qondirishni ta’minlaydi. Shu bilan birga, strategik xarid jarayoni korxonaning umumiy biznes strategiyasi bilan uyg‘unlashtiriladi va ta’minot zanjiridagi xavflarni kamaytirishga yordam beradi.

Oddiy qilib aytganda, xarid – bu korxonaning tashqi manbalardan mahsulot yoki xizmatlarni sotib olish jarayonidir. U o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- tovar yoki xizmatga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash;
- bozor tahlilini o‘tkazish;
- yetkazib beruvchini tanlash;
- narx va shartlarni kelishish;

– xarid buyurtmasini (purchase order) rasmiylashtirish.

Biroq strategik xarid bu jarayondan ancha kengroq. U faqat bir martalik xarid emas, balki korxonaning uzoq muddatli faoliyatini optimallashtirishga xizmat qiluvchi tizimli boshqaruv mexanizmidir. U har bir xarid qarorini kompaniyaning strategik maqsadlari bilan bog‘laydi, xarajatlarni tahlil qiladi va kelajakdagi ehtiyojlarni oldindan rejalashtiradi.

“**Strategik xaridlarni boshqarish**” – bu korxona xarajatlarini optimallashtirish, ichki va tashqi resurslarni to‘liq safarbar etish, hamda xarid jarayonini umumiy biznes strategiyasi bilan uyg‘unlashtirishga qaratilgan zamonaviy yondashuvdir. Bu jarayon xarid logistikasining barcha bo‘g‘inlarini – rejalashtirish, tahlil, yetkazib beruvchi tanlash, risklarni boshqarish va natijalarni baholashni o‘z ichiga oladi.

Strategik xarid – bu korxonaning uzoq muddatli maqsadlariga xizmat qiluvchi, puxta rejalashtirilgan xarid faoliyatidir. U nafaqat mahsulot yoki xizmatni eng past narxda sotib olishga, balki barqaror hamkorlik, ishonchli yetkazib beruvchilarni tanlash va sifatni uzluksiz oshirishga qaratilgan.

Agar taktik xaridlar qisqa muddatli maqsadlarni – masalan, tezkor ehtiyojni qondirish yoki eng arzon narxni topish kabi vazifalarni bajarsa, strategik xaridlar uzoq muddatli istiqbolni ko‘zlaydi. Ular doimiy hamkorlikni rivojlantirish, bozor o‘zgarishlariga moslashish va xarajatlarni strategik jihatdan kamaytirish orqali korxona raqobatdoshligini oshiradi.

Strategik xaridning asosiy maqsadi – korxonaning xarid quvvatidan eng yuqori darajada samarali foydalanish va operatsion xavflarni kamaytirishdir. Shu maqsadda kompaniyalar quyidagi yo‘nalishlarda ish olib boradi:

1. Mos yetkazib beruvchilarni tanlash: kompaniya maqsadlariga eng mos va ishonchli hamkorlarni topish;
2. Xarajatlarni optimallashtirish: ortiqcha xarajatlarga (“maverick spend”) yo‘l qo‘ymaslik;
3. Sifatni oshirish: yuqori sifatli mahsulot va xizmatlarni xarid qilish orqali mijoz qoniqishini ta’minlash;

4. Uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish: strategik yetkazib beruvchilar bilan barqaror aloqalar o‘rnatish;

5. Risklarni kamaytirish: geografik diversifikatsiya orqali ta’minot xavflarini kamaytirish;

6. Samaradorlikni oshirish: xarid jarayonlarini avtomatlashtirish va ma’lumotlarga asoslangan qarorlar qabul qilish;

7. Rivojlanishga hissa qo‘shish: xarid faoliyatini kompaniyaning umumiy strategik maqsadlariga moslashtirish.

Strategik xarid manbalari – bu korxonaning yetkazib beruvchilar, bozor tahlili, logistika kanallari va texnologik yechimlardan iborat kompleks tizimidir. U quyidagi asosiy elementlarni o‘z ichiga oladi:

1. Yetkazib beruvchilarni tahlil qilish va tanlash. Strategik xaridning eng muhim bosqichi – bu ishonchli va barqaror yetkazib beruvchini tanlashdir. Tanlov jarayonida faqat narx omiliga emas, balki yetkazib beruvchining mahsulot sifati, yetkazib berish tezligi, moliyaviy barqarorligi, innovatsion imkoniyatlari, ekologik javobgarligi kabi mezonlar ham hisobga olinadi. Ko‘plab kompaniyalar reyting tizimlari yoki balli baholash usullari orqali eng yaxshi hamkorni tanlaydilar.

2. Yetkazib berish modellari va rejimlari. Har bir korxona o‘z faoliyat turi, ishlab chiqarish hajmi va bozor talabiga qarab turli yetkazib berish modellarini tanlaydi. Quyidagi modellardan biri tanlanadi:

– markazlashtirilgan model – barcha xarid qarorlari bosh ofis tomonidan boshqariladi;

– markazlashmagan model – har bir bo‘linma o‘z ehtiyojini mustaqil rejalashtiradi;

– aralash model – markaziy va mahalliy darajadagi qarorlar uyg‘unlashgan tizimdir.

Bu modellar tanlovi korxonaning moslashuvchanligi va xarajatlar samaradorligiga bevosita ta’sir qiladi.

3. Kategoriya menejmenti (Category management). Strategik xarid tizimida barcha mahsulot va xizmatlar kategoriya (toifa) bo‘yicha ajratiladi. Har bir toifa uchun alohida strategiya ishlab chiqiladi –

masalan, xomashyo xaridlari, ofis jihozlari, texnik xizmat koʻrsatish yoki IT-xizmatlar uchun turlicha yondashuvlar qoʻllanadi. Bu yondashuv xarid jarayonini yanada tartibli, shaffof va nazorat ostida olib borish imkonini beradi.

4. Hamkorlik va munosabatlarni boshqarish. Strategik xaridlar faqat “sotib oluvchi” va “sotuvchi” munosabatlariga emas, balki uzoq muddatli sheriklik tamoyiliga tayanadi. Bu hamkorlik oʻzaro ishonch, ochiqlik va oʻzaro manfaat asosida quriladi. Bunday yondashuv innovatsion gʻoyalarni almashish, ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilash va raqobatbardosh ustunlik yaratish imkonini beradi.

5. Risklarni boshqarish. Ta’minotdagi uzilishlar, valyuta kurslari oʻzgarishi yoki siyosiy beqarorlik korxona uchun katta xavf tugʻdirishi mumkin. Shu bois strategik xarid tizimida:

– yetkazib beruvchilarni diversifikatsiya qilish (ya’ni bir nechta manbadan xarid qilish);

– risklarni sugʻurtalash;

– zaxira resurslar yaratish;

– favqulodda vaziyatlar uchun rejalar ishlab chiqish kabi choralar qoʻllaniladi.

6. Axborot texnologiyalaridan foydalanish. Zamonaviy strategik xarid tizimi raqamli platformalar **va** axborot tizimlariga tayanadi. Masalan, elektron xarid tizimlari (e-procurement), yetkazib beruvchilarni boshqarish tizimi (SRM), shartnomalarni boshqarish dasturlari, xarajat tahlili va hisobot platformalari.

Bu vositalar jarayonlarni avtomatlashtiradi, shaffoflikni oshiradi va real vaqt rejimida tahlil olib borish imkonini beradi.

18.1-jadval

Strategik xaridlarning afzalliklari

Afzalliklar	Tavsifi
Xarajatlarni kamaytirish	Jarayonlarni optimallashtirish orqali xarid narxlarini tushirish va byudjetni samarali boshqarish mumkin.
Sifatni oshirish	Ishonchli yetkazib beruvchilar bilan ishlash natijasida mahsulot sifati barqarorlashadi, nosozliklar kamayadi.
Moslashuvchanlikni oshirish	Bozor o‘zgarishlariga tezkor javob berish imkoniyati yaratiladi.
Risklarni kamaytirish	Bir nechta manbadan xarid qilish va tahliliy nazorat risklarni pasaytiradi.
Strategik maqsadlarga erishish	Xarid faoliyati kompaniya umumiy strategiyasi bilan uyg‘unlashadi va uzoq muddatli natijalar beradi.

Strategik xarid manbalari – bu nafaqat tovar yoki xizmat sotib olish jarayoni, balki korxonaning umumiy raqobatbardoshligini oshiruvchi strategik boshqaruv vositasidir. U bozor tahlilidan tortib yetkazib beruvchilar bilan sheriklik, risklarni kamaytirish va raqamli texnologiyalarni qo‘llashgacha bo‘lgan keng qamrovli tizimni o‘z ichiga oladi.

Bugungi kunda strategik xarid yondashuvi kompaniyalarga xarajatlarni kamaytirish, sifatni oshirish, innovatsiyalarni joriy etish va eng muhimi – barqaror rivojlanishni ta’minlash imkonini bermoqda.

Strategik xarid manbalari korxona faoliyatida muhim strategik vosita hisoblanadi. U faqat xarid jarayonini emas, balki butun ta’minot zanjirini optimallashtiradi. Strategik xarid orqali kompaniyalar nafaqat xarajatlarni kamaytiradi, balki sifatni oshiradi, risklarni kamaytiradi va barqaror rivojlanish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Zamonaviy sharoitda har bir muvaffaqiyatli kompaniya o‘z strategik xarid tizimini raqamlashtirish, tahliliy yondashuvni

kuchaytirish va uzoq muddatli hamkorlik siyosatini shakllantirish orqali raqobatda ustunlikka erishadi.

18.2. Tezkor xaridlar. Moddiy resurslarga buyurtma qilish.

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar tez o‘zgaruvchan talablar va raqobatga moslashish uchun xarid jarayonlarini optimallashtirishga majbur. Ayniqsa, ishlab chiqarish jarayonida kutilmagan ehtiyojlar paydo bo‘lganda yoki shoshilinch ta’minot zarur bo‘lgan holatlarda tezkor xaridlar (fast procurement) muhim ahamiyat kasb etadi.

Tezkor xarid – bu moddiy resurslarni qisqa muddatda, soddalashtirilgan tartibda va minimal byurokratik to‘siqlarsiz xarid qilish jarayonidir. Bunday xaridlar, odatda, kichik hajmdagi, lekin ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonida muhim bo‘lgan tovarlar va materiallar uchun qo‘llaniladi.

Tezkor xaridlar odatdagi xaridlardan farqli ravishda soddalashtirilgan tartib va qisqa vaqt oralig‘ida amalga oshiriladi. Ularning asosiy maqsadi – zarur moddiy resurslarni eng qisqa muddatda va qonuniy tartibda xarid qilib, ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatishdagi uzilishlarning oldini olishdir.

Bunday xarid turlari quyidagi holatlarda qo‘llaniladi:

– ishlab chiqarish jarayonida zudlik bilan material kerak bo‘lganda;

– ta’mirlash, favqulodda texnik xizmat yoki to‘satdan buzilgan uskuna uchun ehtiyot qismlar zarur bo‘lganda;

– kutilmagan mijoz buyurtmasini bajarish uchun qo‘shimcha xomashyo kerak bo‘lganda.

Tezkor xaridlar korxonaning moliyaviy intizomini saqlagan holda, samaradorlikni oshirish va operativ boshqaruvni kuchaytirish imkonini beradi.

Tezkor xaridlarni amalga oshirishning bir necha usullari mavjud. Har biri o‘zining afzalliklari, qo‘llanilish holatlari va qonuniy cheklovlariga ega.

1. Yagona yetkazib beruvchidan xarid (Direct purchase). Bu eng tezkor xarid usuli bo‘lib, tanlov (tender) o‘tkazishni talab qilmaydi. Korxona to‘g‘ridan-to‘g‘ri bitta ishonchli yetkazib beruvchi bilan shartnoma tuzadi. Bu usul quyidagi holatlarda qo‘llaniladi:

– favqulodda ehtiyoj bo‘lganda (masalan, ishlab chiqarish to‘xtab qolsa);
– zarur mahsulotni faqat bitta kompaniya yetkazib bera olsa;
– qonunchilik yoki ichki nizomlar bunday xaridga ruxsat berganda.

Biroq, bu usuldan foydalanish har doim ham mumkin emas – u faqat asosli va hujjatlar bilan tasdiqlangan holatlarda qo‘llaniladi.

2. Elektron kotirovka so‘rovi (E-quotation request). Bu usulda xarid elektron savdo platformalari (E-auction) orqali amalga oshiriladi. Xaridor (korxona) o‘z ehtiyojini e’lon qiladi, bir nechta yetkazib beruvchilar takliflarini yuboradi va eng maqbulini tanlaydi. Bu usulning afzalliklari:

– jarayon tez amalga oshadi;
– qonunchilik talablariga rioya qilinadi;
– raqobat muhitida eng yaxshi narx va sifat tanlanadi.

3. “Zaruratga qarab xarid qilish” (Purchase as needed). Bu usulda xarid oldindan rejalashtirilmagan, balki resursga ehtiyoj paydo bo‘lganida amalga oshiriladi. Bu korxonani ortiqcha zaxiralar saqlashdan xalos etadi va mablag‘lardan samarali foydalanishni ta’minlaydi. Biroq, bu usulda zaxira yetishmasligi xavfi mavjud, shuning uchun inventar nazorati kuchli bo‘lishi zarur.

4. Kichik hajmdagi xaridlar (Small-scale procurement). Bu usul, odatda, ma’lum moliyaviy limit doirasida kichik miqdordagi tovarlarni tez sotib olish uchun ishlatiladi. U elektron savdo maydonchalarida, raqobatsiz tartibda, lekin ochiq e’lon asosida amalga oshiriladi.

Tezkor xaridlar soddalashtirilgan bo‘lsa-da, ularning jarayoni ham tartibli tarzda amalga oshiriladi. Umuman olganda, u quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Ehtiyojni aniqlash – qaysi material yoki xizmat zarurligini aniqlash;

2. So‘rov yuborish (requisition) – ichki tizimda rasmiy so‘rov yaratish;

3. Tasdiqlash (approval) – rahbariyat yoki moliyaviy bo‘lim tomonidan so‘rovni tasdiqlash;

4. Buyurtma berish (Purchase order creation) – tanlangan yetkazib beruvchiga rasmiy buyurtma (PO) yuborish;

5. Yetkazib berish va nazorat – mahsulotni qabul qilish, hujjatlarni tekshirish va hisob-kitobni amalga oshirish.

Raqamli texnologiyalar bu jarayonlarni yanada tezlashtiradi. Masalan, e-procurement tizimlari orqali har bir bosqich avtomatlashtiriladi: ehtiyoj aniqlanadi, so‘rovlar tasdiqlanadi, buyurtmalar yaratiladi va yetkazib beruvchilar bilan elektron tarzda aloqaga chiqiladi.

18.2-jadval

Tezkor xaridlarning afzalliklari

Afzalliklari	Tavsifi
Samaradorlik	Jarayonlar avtomatlashtirilgani uchun vaqt va mehnat tejaladi.
Aniqlik	Hujjatlar elektron shaklda yuritilgani sababli inson xatosi kamayadi.
Tejamkorlik	Raqobatli narx tanlanadi, ortiqcha xarajatlar kamayadi.
Moslashuvchanlik	Korxona bozor o‘zgarishlariga tezda javob bera oladi.
Yetkazib beruvchi bilan mustahkam aloqalar	Doimiy hamkorlikni qo‘llab-quvvatlash imkoniyati yaratiladi.

Hozirda tezkor xaridlarni tashkil etish uchun turli elektron manbalar va savdo tizimlari mavjud:

1) Yagona axborot tizimi (YAT) – davlat xaridlari uchun yagona platforma (masalan, Rossiyada zakupki.gov.ru).

2) Elektron savdo maydonchalari (E-auction platforms) – tijorat xaridlari uchun platformalar (masalan, Zakupki.uz, E-tender, B2B platformalar);

3) Kichik xaridlar bo‘limlari – ayrim elektron tizimlarda kichik miqdordagi xaridlarni tez amalga oshirish uchun maxsus bo‘limlar mavjud.

Zamonaviy tezkor xarid tizimlari ko‘pincha inventar boshqaruvi dasturlari**,** ERP tizimlari (Enterprise Resource Planning) va moliya nazorati modullari bilan integratsiyalashgan. Bu esa real vaqt rejimida zaxiralarni kuzatish, buyurtmalarni avtomatik shakllantirish va yetkazib beruvchilar faoliyatini tahlil qilish imkonini beradi. Masalan, ishlab chiqarish korxonasida sensorlar yordamida xomashyo zaxirasi ma’lum chegaradan pastga tushganda, tizim avtomatik tarzda yangi buyurtma yaratadi. Bu – sun’iy intellekt asosidagi tezkor xarid tizimlarining samarali qo‘llanishiga misoldir.

Moddiy resurslarga buyurtma qilish (yoki xarid jarayoni) – bu korxona yoki tashkilotning o‘z faoliyati uchun zarur bo‘lgan xomashyo, uskunalar, ehtiyot qismlar va boshqa resurslarni o‘z vaqtida, belgilangan sifatda va byudjet doirasida ta’minlash jarayonidir.

Bu jarayon, asosan, ta’minot zanjiri boshqaruvining muhim bo‘g‘ini bo‘lib, ishlab chiqarish, qurilish, logistika, xizmat ko‘rsatish va boshqa ko‘plab sohalarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishning asosi hisoblanadi.

Moddiy resurslarni xarid qilish jarayoni bir necha bosqichlardan iborat bo‘lib, ularning har biri korxonaning samarali ishlashi, sifat nazorati va moliyaviy intizomni ta’minlashda muhim rol o‘ynaydi. Quyida ushbu bosqichlar ketma-ket tarzda tahlil qilinadi.

Moddiy resurslarga buyurtma qilish – bu oddiy xarid emas, balki strategik boshqaruv jarayonidir. U korxonaning barcha bo‘limlari – rejalashtirish, ishlab chiqarish, moliya va logistika tizimlari o‘rtasida muvofiqlikni talab qiladi.

Zamonaviy sharoitda bu jarayon raqamli texnologiyalar, e-xarid tizimlari va avtomatlashtirilgan boshqaruv dasturlari orqali tez, aniq va samarali shaklda amalga oshirilmoqda.

Shu bois, har bir korxona o‘z xarid siyosatini takomillashtirishi, yetkazib beruvchilar bilan strategik aloqalar o‘rnatishi va moddiy resurslarga buyurtma qilish tizimini elektron boshqaruv darajasiga olib chiqishi zarur.

18.3. Yagona manbadan xarid qilish.

Zamonaviy ta’minot zanjiri boshqaruvida korxonalar xarid strategiyasini tanlashda turli yondashuvlardan foydalanadilar. Shulardan biri – yagona manbadan xarid qilish (ing. Single Source Purchasing) strategiyasidir. Bu usulda tashkilot ma’lum bir mahsulot yoki xizmatni bozorda boshqa yetkazib beruvchilar mavjud bo‘lishiga qaramay, faqat bitta tanlangan yetkazib beruvchidan xarid qiladi.

Bu strategiya, bir tomondan, sifat barqarorligi, uzoq muddatli hamkorlik va xarajatlarni kamaytirish imkonini bersa, boshqa tomondan, yetkazib beruvchi bilan haddan tashqari bog‘liqlik tufayli ta’minot xavfini ham oshiradi.

Yagona manbadan xarid qilish – bu korxona tomonidan strategik asosda amalga oshiriladigan xarid turi bo‘lib, unda kompaniya bir turdagi mahsulot yoki xizmatni faqat bitta ishonchli yetkazib beruvchidan oladi. Masalan, ishlab chiqaruvchi korxona o‘zining metall qismlarini faqat bir firmadan xarid qiladi, chunki u yetkazib beruvchi sifat, muddat va texnik talablar bo‘yicha eng optimal variant hisoblanadi.

Bunday yondashuv, odatda, uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish, sifatni barqaror saqlash va mahsulot standartlarini yagona holatda ushlab turish maqsadida qo‘llaniladi.

Yagona manbalardan xarid qilishning afzalliklari quyidagilardan iborat:

1. Sifat va narx barqarorligi. Bitta yetkazib beruvchi bilan ishlash mahsulot sifati va narx siyosatini barqarorlashtirish imkonini beradi. Yetkazib beruvchi doimiy mijozni saqlab qolish uchun yuqori sifatni ta’minlaydi va narx o‘zgarishlarini minimal darajada ushlab turishga intiladi. Bundan tashqari, sifat nazoratini yuritish ham osonlashadi, chunki mahsulot bir xil standart asosida yetkaziladi.

2. Hamkorlik munosabatlarini mustahkamlash. Yagona manba bilan uzoq muddatli hamkorlik o‘rnatish – bu ikki tomonlama ishonch va hamkorlikni mustahkamlovchi jarayon. Bunday munosabatlarda tomonlar:

- o‘zaro texnik va ishlab chiqarish jarayonlarini uyg‘unlashtiradi;
- yangi mahsulotlarni birgalikda ishlab chiqadi;
- logistika va xizmat ko‘rsatish sohasida samaradorlikka erishadi. Bu o‘z navbatida, ta’minot zanjirining barqarorligini oshiradi.

3. Jarayonlarni soddalashtirish. Ko‘plab yetkazib beruvchilar bilan ishlash katta byurokratik yuk yaratadi: har bir bilan shartnoma, to‘lov, yetkazib berish va nazorat tizimi alohida yuritiladi. Yagona manba tanlanganda esa:

- logistika soddalashadi;
- hisob-kitoblar tizimi aniq va shaffof bo‘ladi;
- prognozlash va hisobotlar yuritish osonlashadi.

4. Katta hajmdagi xarid orqali chegirmalar. Kompaniya o‘z xarid hajmini bitta yetkazib beruvchiga yo‘naltirgani sababli, ko‘p miqdordagi buyurtmalar evaziga chegirmalar yoki maxsus xizmat shartlari oladi. Bu esa xarajatlarni kamaytirish va rentabellikni oshirish imkonini beradi.

Yagona manbadan xaridning xavflari va kamchiliklari ham mavjud. Bular qatoriga quyidagilarni keltirib o‘tish mumkin:

1. Ta’minot xavfi. Eng katta xavf – bu ta’minot zanjirining uzilishidir. Agar yagona yetkazib beruvchi ishlab chiqarishni to‘xtatsa, moliyaviy inqirozga uchrasa yoki transport muammosi yuzaga kelsa, korxona o‘z faoliyatini davom ettira olmasligi mumkin. Shuning uchun, bu usulni qo‘llashda korxona doimiy ravishda zaxira manbalar yoki muqobil yetkazib beruvchilarni kuzatib borishi lozim.
2. Muzokara kuchining pasayishi. Dastlab, katta hajmdagi buyurtma tufayli xaridor kuchli muzokara pozitsiyasiga ega bo‘ladi. Ammo vaqt o‘tishi bilan yetkazib beruvchi bozorda monopol holatga ega bo‘lishi mumkin. Bu esa narxlarning oshishiga, xizmat sifati pasayishiga, xaridorning ta’sir imkoniyatlari kamayishiga olib keladi.
3. Haddan tashqari qaramlik. Kompaniya yagona manbaga bog‘lanib qoladi. Agar yetkazib beruvchi sifat talablariga javob bera olmasa yoki

o‘z faoliyatini to‘xtatsa, bu ishlab chiqarishning butun jarayoniga salbiy ta’sir qiladi. Shu bois, yagona manbadan xarid qiluvchi kompaniyalar risklarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishi shart.

Ko‘pincha ikki atama, ya’ni yagona manbadan xarid (Single sourcing) va yagona yetkazib beruvchi orqali xarid (Sole sourcing) aralashtirib yuboriladi. Ammo ular o‘rtasida mohiyatan farqlar mavjud.

Yagona manbadan xarid (Single sourcing) — bu korxona yoki tashkilot bozorda bir nechta yetkazib beruvchilar mavjud bo‘lsa ham, faqat bitta tanlangan yetkazib beruvchini maqsadli ravishda tanlab, uzoq muddatli hamkorlik asosida xaridlarni amalga oshirish strategiyasidir. Ya’ni, bu – ixtiyoriy tanlov asosida yagona manbadan xarid qilish bo‘lib, kompaniya o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun bozordagi bir nechta variantlardan faqat bitta ishonchli yetkazib beruvchini tanlaydi.

Yagona yetkazib beruvchi orqali xarid – bu bozor sharoitidan kelib chiqadigan majburiy xarid turi bo‘lib, unda korxona mahsulotni olish uchun faqat bitta manbaga tayanadi. Ushbu yondashuv maxsus, murakkab yoki patentlangan mahsulotlar uchun samarali bo‘lishi mumkin, ammo xavf darajasi yuqori bo‘lgani sababli, korxonalar risklarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishi zarur. Yagona manbadan xarid (Single sourcing) – bu korxonaning ongli tanlovi, ya’ni bozorda bir nechta variant bo‘lsa-da, kompaniya strategik sabablarga ko‘ra faqat bitta yetkazib beruvchini tanlaydi. Sabablari quyidagicha bo‘lishi mumkin:

- ishonchli hamkorlik;
- sifat barqarorligi;
- logistika soddaligi;
- uzoq muddatli strategik sheriklik.

Yagona yetkazib beruvchi orqali xarid (Sole sourcing) – bu holatda esa bozorda boshqa muqobil yetkazib beruvchilar yo‘q. Masalan, mahsulot patent bilan himoyalangan bo‘lishi, texnologiya yoki nou-xauning faqat bitta kompaniyaga tegishli bo‘lishi va maxsus yoki o‘zgacha xomashyo ishlab chiqarilishi. Shunday qilib, single sourcing – xaridorning tanlovi**,** sole sourcing – bozordagi majburiy holat.

18.3-jadval

Yagona manbadan xarid va yagona yetkazib beruvchi orqali xaridlarning o‘ziga xos jihatlari

Ko‘rsatkich	Yagona manbadan xarid (Single Sourcing)	Yagona yetkazib beruvchi (Sole Sourcing)
Tanlov huquqi	Xaridorning strategik tanlovi mavjud	Xaridor tanlov imkoniga ega emas
Bozor sharoiti	Bir nechta muqobil yetkazib beruvchilar mavjud	Faqat bitta monopol yetkazib beruvchi mavjud
Xavf darajasi	O‘rta darajadagi xavf	Yuqori darajadagi xavf
Muzokara kuchi	Xaridor kuchliroq pozitsiyada	Yetkazib beruvchi ustun
Sifat nazorati	Hamkorlik asosida nazorat qilinadi	Yetkazib beruvchining siyosatiga bog‘liq

Yagona manbadan xarid qilish – bu strategik xarid siyosatining muhim tarkibiy qismi bo‘lib, kompaniyalarga sifatni barqaror saqlash, xarajatlarni kamaytirish va yetkazib beruvchilar bilan ishonchli hamkorlik o‘rnatish imkonini beradi.

Biroq bu strategiya har doim ham xavfsiz emas – u ta’minot uzilishlari, narxlar o‘zgarishi va haddan tashqari bog‘liqlik xavfini keltirib chiqaradi.

Shuning uchun korxonalar risklarni diversifikatsiya qilish, muqobil yetkazib beruvchilarni tayyor holda saqlash va xarid siyosatini muntazam qayta ko‘rib chiqish orqali ushbu xavflarni kamaytirishlari lozim.

Yagona manbadan xarid qilishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun eng muhim omil – bu strategik tahlil, shaffoflik va doimiy monitoringdir.

18.4. Xarid sikli.

Xarid sikli – bu tashkilot tomonidan tashqi yetkazib beruvchilardan tovarlar yoki xizmatlarni sotib olishda bajariladigan izchil bosqichlar majmuasidir. Ushbu jarayon tashkilot ehtiyojlarini o‘z vaqtida, raqobatbardosh narxlarda va ishonchli manbalardan ta’minlashga yordam beradi. Xarid siklining samarali tashkil etilishi ishlab chiqarishning uzluksizligi, moliyaviy nazoratning kuchayishi hamda resurslardan oqilona foydalanish imkonini beradi.

Oddiy qilib aytganda, xarid sikli – bu korxonaning mablag‘larini tovar va xizmatlarga aylantirish jarayonidir. U butun ta’minot zanjirining yuragi hisoblanadi va kompaniyaning rentabelligiga, samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Xarid siklining asosiy bosqichlariga quyidagilar kiradi:

1. Ehtiyojni aniqlash. Xarid jarayoni birinchi navbatda tashkilot ehtiyojlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu bosqichda mavjud zaxiralar tahlil qilinadi, yangi yoki tugab qolgan materiallar, asbob-uskunalar yoki xizmatlar bo‘yicha ehtiyojlar qayd etiladi. Masalan, ishlab chiqarish korxonasi xom ashyo zaxirasini ko‘rib chiqib, yangi materiallarga buyurtma berish zarurligini aniqlaydi.
2. Xarid so‘rovnomasini tuzish. Ehtiyoj aniqlangach, mas’ul bo‘lim xarid so‘rovnomasini rasmiylashtiradi. Bu hujjat xarid bo‘limiga ma’lumot sifatida xizmat qiladi va unda kerakli mahsulot turi, miqdori, sifati va yetkazib berish muddati ko‘rsatiladi.
3. Byudjet nazorati. Xarid so‘rovnomasi moliyaviy bo‘lim tomonidan tekshiriladi. Bu bosqichda xarid uchun mablag‘ yetarliligi, byudjet doirasida ekanligi va mavjud shartnomalar mavjudligi o‘rganiladi. Agar korxona ilgari shu mahsulotni yetkazib bergan ishonchli yetkazib beruvchi bilan shartnomaga ega bo‘lsa, xarid aynan o‘sha manbadan amalga oshiriladi. Aks holda, yangi takliflar yig‘iladi.
4. Yetkazib beruvchilarni izlash va tanlash. Bu bosqichda xarid bo‘limi turli yetkazib beruvchilarni o‘rganadi, ularning narxlari, sifat darajasi, ishonchliligi va xizmat ko‘rsatish sharoitlarini tahlil qiladi. Ko‘pincha “Tijorat taklifi so‘rovi (RFQ)” yoki “Takliflar so‘rovi (RFP)”

yuboriladi. Eng maqsadga muvofiq taklif tanlanadi va kelgusida hamkorlik qilish uchun ro‘yxatga olinadi.

5. Muzokara va shartnoma tuzish. Tanlangan yetkazib beruvchi bilan narx, to‘lov shartlari, yetkazib berish muddati, sifat talablari va boshqa tafsilotlar bo‘yicha muzokaralar olib boriladi. Bu bosqichda shartnoma tuziladi va ikki tomon huquqiy jihatdan majburiyat oladi. Samarali muzokara kompaniyaga xarajatlarni kamaytirish va sifatni barqaror ushlab turishda katta foyda keltiradi.

6. Xarid buyurtmasini rasmiylashtirish. Muzokaralar yakunlangach, xarid buyurtmasi tuziladi. Ushbu hujjat rasmiy hisoblanadi va unda mahsulot tavsifi, miqdori, narxi, yetkazib berish muddati hamda to‘lov shartlari aniq ko‘rsatiladi. Yetkazib beruvchi bu hujjatni tasdiqlaganidan so‘ng, u yuridik jihatdan majburiy kuchga ega bo‘ladi.

7. Buyurtmani kuzatish va yetkazib berishni nazorat qilish. Xarid bo‘limi buyurtma bajarilishini muntazam nazorat qiladi. Yetkazib beruvchidan mahsulot holati, jo‘natish sanasi va transport holati haqida ma’lumot olinadi. Agar kechikish ehtimoli mavjud bo‘lsa, zarur choralar – masalan, tezlashtirilgan tashish yoki alternativ manbadan xarid qilish ko‘riladi.

8. Mahsulotni qabul qilish va tekshirish. Mahsulot yetib kelganidan so‘ng, qabul bo‘limi uni qabul qilib oladi va shartnomaga muvofiq sifat, miqdor hamda hujjatlar bo‘yicha tekshiradi. Agar nomuvofiqliklar aniqlansa, bu haqda xarid bo‘limiga xabar beriladi. Agar hammasi to‘g‘ri bo‘lsa, buyurtma yopilgan deb hisoblanadi.

9. Hisob-faktura va to‘lovni amalga oshirish. Yetkazib beruvchining hisob-fakturasi (invoice) xarid buyurtmasi va qabul hujjatlari bilan taqqoslanadi. Agar barcha ma’lumotlar mos kelsa, to‘lov amalga oshiriladi va xarid jarayoni yakunlanadi. Bu bosqichda barcha hujjatlar arxivlanadi va moliyaviy nazorat uchun saqlanadi.

10. Yetkazib beruvchini baholash. Xarid jarayoni tugagach, yetkazib beruvchi faoliyati tahlil qilinadi. Baholash mezonlari – sifat, yetkazib berish vaqti, narxning barqarorligi, hamkorlik madaniyati kabi omillar bo‘lishi mumkin. Bu keyingi xarid jarayonlarida yanada yaxshi tanlov qilishga yordam beradi.



18.1-rasm. Xarid sikli.

Xarid siklida uchraydigan asosiy muammolarga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

1. Rejalashtirishdagi kamchiliklar. Yetarli rejalashtirilmagan xaridlar ortiqcha zaxira, kechikish yoki pul oqimida muammolar keltirib chiqaradi.
2. Yetkazib beruvchilar bilan munosabatlarni saqlash. Uzoq muddatli hamkorlik uchun muntazam baholash, ishonchli aloqa va standartlarga rioya qilish zarur.
3. Shaffoflikning yetishmasligi. Ma’lumotlarning qo‘lda kiritilishi yoki tizimda tarqoq saqlanishi natijasida xatoliklar va nazoratning sustlashuvi kuzatiladi. Shu sababli ko‘plab kompaniyalar xarid tizimlarini raqamlashtirish (avtomatlashtirish) orqali bu muammolarni bartaraf etmoqda.
4. Taminot xavflari. Narx o‘zgarishi, bozor tebranishlari, yetkazib berishdagi uzilishlar, sifatdagi muammolar – bularning barchasi risk omillari hisoblanadi. Kompaniyalar bunday holatlar uchun zaxira rejalari va muqobil yetkazib beruvchilarni tayyorlab qo‘yishlari kerak.
5. “Qorong‘u xaridlar” (Dark Purchasing). Rasmiy xarid tizimidan tashqari amalga oshirilgan xaridlar nazoratning yo‘qolishiga olib keladi. Bu holat moliyaviy yo‘qotishlar va tartibsizlikka sabab bo‘lishi mumkin.

Bugungi kunda ko‘plab kompaniyalar xarid jarayonini raqamlashtirishga o‘tmoqda. Avtomatlashtirilgan xarid tizimlari (masalan, Hubler, Coupa, Ariba) xarid jarayonini tez, aniq va shaffof qiladi. No-code platformalar yordamida kompaniya o‘z ichki qoidalarini tezda moslashtirishi, xarajatlarni kamaytirishi va samaradorlikni oshirishi mumkin. Masalan, moliya direktori 5000 AQSh dollaridan ortiq har bir xaridni shaxsan tasdiqlashni xohlasa, bunday funksiya no-code tizimida bir necha soatda sozlanadi, ERP dasturida esa haftalar talab qilinadi. Demak, texnologik yechimlar xarid jarayonini tezlashtiradi, xatolarni kamaytiradi va xaridlar ustidan to‘liq nazoratni ta’minlaydi.

Xarid sikli – bu har bir korxonaning iqtisodiy hayotidagi muhim jarayonlardan biridir. To‘g‘ri tashkil etilgan xarid tizimi korxonaning moliyaviy barqarorligi, ishlab chiqarishning uzluksizligi va raqobatbardoshligini oshiradi. Bugungi kunda muvaffaqiyatli bizneslar xarid jarayonini avtomatlashtirish, yetkazib beruvchilar bilan strategik hamkorlikni yo‘lga qo‘yish va xarid siyosatini doimiy takomillashtirish orqali yuqori samaradorlikka erishmoqda.

18.5. Yetkazib berish strategiyasi.

Zamonaviy biznes sharoitida mahsulot yoki xizmatni mijozga o‘z vaqtida, sifatli va samarali tarzda yetkazish kompaniya raqobatbardoshligini belgilovchi muhim omillardan biridir. Shu bois, yetkazib berish strategiyasi (Delivery Strategy) har bir tashkilotning umumiy biznes maqsadlari bilan uzviy bog‘liq bo‘lgan, rejalashtirilgan va tizimli yondashuvni talab etadi.

Bu strategiya mahsulotni ishlab chiqishdan tortib, uni mijoz qo‘liga topshirishgacha bo‘lgan barcha jarayonlarni o‘z ichiga oladi. Maqsad – xarajatlarni nazorat qilish, yetkazib berish jarayonini optimallashtirish, sifatni ta’minlash va mijozlar qoniqishini oshirishdir.

Yetkazib berish strategiyasining asosiy vazifasi — mahsulot yoki xizmatlarni mijozlarga tez, sifatli va arzon tarzda yetkazish bilan birga, korxonaning umumiy maqsadlariga mos keladigan tarzda jarayonni boshqarishdir. Bunda quyidagi jihatlar inobatga olinadi:

– xarajatlarni kamaytirish va foydani ko‘paytirish;

– mijozlar ehtiyojini o‘rganish va ularga mos yetkazib berish usullarini tanlash;

– texnologiyalardan samarali foydalanish, masalan, GPS, yo‘nalish optimallashtirish dasturlari va real vaqt kuzatuvi;

– sifat nazorati va jarayonning shaffofligini ta’minlash.

Yetkazib berish strategiyasining asosiy komponentlari bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

1. Maqsadlar bilan uyg‘unlik (Goal Alignment). Yetkazib berish rejalari tashkilotning umumiy strategik maqsadlari bilan mos bo‘lishi kerak. Masalan, xarajatlarni kamaytirish, tezlikni oshirish yoki mijozlar mamnuniyatini ta’minlash kabi yo‘nalishlar.

2. Texnologik yondashuv (Technology Adoption). Zamonaviy kompaniyalar GPS tizimlari, avtomatlashtirilgan logistika platformalari, real vaqt kuzatuvi (real-time tracking) va yo‘nalishlarni optimallashtirish dasturlaridan foydalanadilar. Bu texnologiyalar xatoliklarni kamaytiradi va samaradorlikni oshiradi.

3. Yo‘nalish va jadvalni optimallashtirish (Route and Schedule Optimization). Maxsus dasturlar yordamida trafik, masofa va yuk sig‘imiga qarab eng maqbul yo‘nalishlarni aniqlash, transport vaqtini qisqartirish va yoqilg‘i xarajatlarini kamaytirish mumkin.

4. Mijozlar bilan aloqa (Customer Communication). Mijozlarga buyurtma holati haqida real vaqt yangilanishlarini taqdim etish – ishonchni oshiradi va sadoqatni mustahkamlaydi.

5. Yetkazib berish variantlari (Delivery Options). Kompaniyalar turli variantlarni taklif etadi: uydan yetkazib berish, do‘kondan olib ketish (pick-up) yoki pochta shkaflariga (parcel locker) yetkazish.

6. Qadoqlash va muomala (Packaging and Handling). Qadoqlash mahsulotni himoya qilish bilan birga, brend imidjining bir qismi sifatida qaraladi. Ekologik, tejamkor va logistika uchun qulay materiallardan foydalanish muhim.

7. Xarajatlarni boshqarish (Cost Management). Yetkazib berish jarayonining barcha bosqichlarida xarajatlarni tahlil qilish va ularni nazorat ostida saqlash foydadorlikni oshiradi.

Xarid jarayonida yetkazib berish strategiyasi – bu tashkilot qanday qilib mahsulot va xizmatlarni o‘z vaqtida, sifatli va samarali tarzda qo‘lga kiritishini belgilovchi reja. U quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

– aniq maqsadlarni belgilash (masalan, xarajatni kamaytirish, sifatni oshirish, yetkazib berish muddatini qisqartirish);

– mos ta’minot manbasini tanlash: raqobatli tender, yagona yetkazib beruvchi yoki uzoq muddatli hamkorlik asosida;

– yetkazib beruvchilarni baholash: narx, sifat, ishonchlilik, texnik imkoniyatlar, yetkazib berish vaqti bo‘yicha;

– logistika va kuzatuv tizimi: har bir buyurtmaning holatini kuzatish, KPI (asosiy ko‘rsatkichlar) orqali baholash;

– ochiq muloqot: yetkazib beruvchilar bilan doimiy aloqa o‘rnatish, muammolarni tez hal etish;

– texnologiya integratsiyasi: raqamli xarid platformalari yordamida jarayonlarni avtomatlashtirish, shaffoflikni ta’minlash;

– sifat nazorati: kelib tushgan tovarlar yoki xizmatlarni tekshirish, kamchiliklarni aniqlash;

– doimiy takomillashtirish: tahlil, hisobotlar va tajriba asosida keyingi xaridlarni samaraliroq qilish.

Xarid jarayonida uchta asosiy strategiya mavjud:

1. Strategik xarid (Strategic Sourcing) – uzoq muddatli hamkorlik, sifat va barqarorlikka yo‘naltirilgan.
2. Taktik xarid (Tactical Sourcing) – qisqa muddatli ehtiyojlarni tez qondirishga qaratilgan.
3. Operatsion xarid (Operational Sourcing) – kundalik faoliyat uchun zarur bo‘lgan xaridlarni boshqarish.

Yetkazib berish strategiyasi – bu mahsulot yoki xizmatni mijozga qanday qilib eng samarali tarzda yetkazish yo‘l xaritasi. U kompaniya resurslarini to‘g‘ri taqsimlash, xarajatlarni nazorat qilish, sifatni saqlash va mijozlarga yuqori darajadagi xizmat ko‘rsatishni ta’minlaydi.

Samarali strategiya nafaqat logistika jarayonini, balki butun xarid zanjiri (procurement chain)ni boshqarishda muhim o‘rin tutadi. Bunday yondashuv orqali tashkilotlar bozor sharoitiga moslashadi, ishonchli ta’minot tizimini yaratadi va raqobat ustunligini qo‘lga kiritadi.

Qisqacha xulosalar

Xarid va yetkazib berish strategiyasi har qanday tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida muhim o‘rin tutadi. U nafaqat mahsulot yoki xizmatni to‘g‘ri tanlashni, balki uni o‘z vaqtida, sifatli va iqtisodiy jihatdan samarali tarzda yetkazib berishni ham ta’minlaydi. Strategik xarid manbalari uzoq muddatli hamkorlikni yo‘lga qo‘yish, barqaror ta’minot tizimini yaratish va xarajatlarni kamaytirishga xizmat qiladi. Tezkor xaridlar esa kutilmagan ehtiyojlarni qondirish, ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini saqlash uchun zarur hisoblanadi.

Yagona manbadan xarid qilish holatlarida ishonchli va tajribali yetkazib beruvchini tanlash muhim ahamiyat kasb etadi, chunki bunday yondashuv sifat va vaqt ko‘rsatkichlarini barqaror saqlash imkonini beradi. Xarid sikli – bu ehtiyojni aniqlashdan boshlab, buyurtma berish, yetkazib olish va sifat nazoratigacha bo‘lgan uzluksiz boshqaruv jarayonidir. Har bir bosqichni puxta rejalashtirish korxonaning moliyaviy barqarorligi va operatsion samaradorligini oshiradi.

Yetkazib berish strategiyasi esa xarid jarayonining yakuniy bosqichi sifatida, mahsulot yoki xizmatni iste’molchiga eng qulay, tez va arzon usulda yetkazishni maqsad qiladi. Bu strategiya transport, logistika, texnologiya va mijozlar bilan samarali aloqa kabi omillarni o‘z ichiga oladi.

Umuman olganda, to‘g‘ri ishlab chiqilgan xarid va yetkazib berish strategiyasi tashkilotning resurslardan oqilona foydalanishini ta’minlaydi, ta’minot zanjiridagi xavflarni kamaytiradi va bozor sharoitida raqobatbardoshligini mustahkamlaydi. Shu bois, har bir korxona o‘zining biznes maqsadlari, moliyaviy imkoniyatlari va mijozlar talablari asosida integratsiyalashgan xarid va yetkazib berish tizimini shakllantirishi zarur.

Tayanch so‘z va iboralar: strategik xarid, strategik xaridlarni boshqarish, strategik xarid manbalari, yetkazib berish modellari va rejimlari, tezkor xarid, yagona yetkazib beruvchidan xarid, kichik hajmdagi xaridlar, yagona manbadan xarid qilish, xarid sikli, yetkazib berish strategiyasi.

O‘zini-o‘zi nazorat qilish uchun savol va topshiriqlar:

1. Strategik xarid deganda nimani tushunasiz?
2. Strategik xarid manbalarini aniqlashda qanday mezonlar hisobga olinadi?
3. Uzoq muddatli hamkorlikning strategik xariddagi o‘rni nimadan iborat?
4. Strategik xaridning tashkilot barqarorligiga ta’sirini izohlang.
5. Strategik xarid bilan taktik xarid o‘rtasidagi asosiy farqlarni keltiring.
6. Tezkor xarid nima va u qaysi holatlarda qo‘llaniladi?
7. Tezkor xaridning afzalliklari va kamchiliklarini sanab bering.
8. Moddiy resurslarga buyurtma berish jarayonining asosiy bosqichlarini bayon qiling.
9. Buyurtma berishda talab prognozini aniqlash nima uchun muhim?
10. Tezkor xaridni rejalashtirilgan xarid tizimi bilan taqqoslab tushuntiring.
11. Yagona manbadan xarid qilish qanday hollarda asoslanadi?
12. Yagona manbadan xaridning xavf va foydali tomonlarini izohlang.
13. Bunday xarid turini tanlashda ishonchli yetkazib beruvchi tanlashning ahamiyati nimada?
14. Yagona manbadan xarid qilishda shaffoflikni ta’minlash uchun qanday choralar ko‘riladi?
15. Xarid sikli deganda nimani tushunasiz?
16. Xarid siklining bosqichlarini izchil tarzda sanab bering.
17. Xarid siklida “sifat nazorati” bosqichining roli nimada?
18. Xarid siklini to‘g‘ri boshqarish korxona samaradorligiga qanday ta’sir qiladi?
19. Yetkazib berish strategiyasining asosiy maqsadi nimadan iborat?
20. Yetkazib berish strategiyasida texnologiyalarning (GPS, kuzatuv tizimlari va boshqalar) ahamiyatini tushuntiring.
21. Yetkazib berish jarayonida mijozlar bilan samarali aloqa qanday ta’minlanadi?
22. Yetkazib berish strategiyasi va xarid strategiyasi o‘rtasidagi bog‘liqlikni tahlil qiling.

GLOSSARIY

Absolyut ehtiyoj (Absolute need) – insoniyat tomonidan cheklanmagan shaklda tasavvur qilinadigan, doimo mavjud va cheksiz ehtiyoj.

Abstrakt ehtiyoj (Abstract need) – hali aniq shaklga ega bo‘lmagan, mavhum xohish yoki orzular shaklidagi ehtiyoj.

Agregatsiya (Aggregation) – ma’lumot yoki tovarlarni yirik guruhlarga birlashtirish jarayoni.

Aralash xarid modeli (Hybrid purchasing model) – markazlashtirilgan va markazlashmagan xarid tizimlarining afzalliklarini birlashtirgan model.

Asosiy resurslar (Core resources) – ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish jarayonining negizini tashkil etuvchi moddiy va nomoddiy vositalar.

Avtomatlashtirilgan xarid tizimi (Automated procurement system) – xarid jarayonlarini elektron platformalar orqali avtomatik boshqarish tizimi.

Bankrotlik (Bankruptcy) – korxona yoki shaxsning o‘z majburiyatlarini bajarish imkoniyatidan mahrum bo‘lishi.

Barqaror talab (Stable demand) – vaqt o‘tishi bilan deyarli o‘zgarmas darajada saqlanadigan iste’mol talabi.

B2B (Business-to-Business) – kompaniyalar o‘rtasidagi savdo-sotiq shakli.

B2C (Business-to-Consumer) – kompaniyaning bevosita iste’molchiga mahsulot yoki xizmat taklif qilishi.

Bozor (Market) – sotuvchilar va xaridorlar o‘rtasida tovar ayirboshlash munosabatlari amalga oshadigan iqtisodiy muhit.

Bozor tahlili (Market analysis) – talab, taklif, raqobat va narx dinamikasini o‘rganish jarayoni.

Davlat xaridlari (Public procurement) – davlat tashkilotlari tomonidan tovar, ish yoki xizmatlarni xarid qilish jarayoni.

Distribyutor (Distributor) – mahsulotni ishlab chiqaruvchidan olib, ulgurji yoki chakana xaridorlarga yetkazuvchi vositachi.

Diversifikatsiya (Diversification) – korxona faoliyatini yangi yo‘nalishlarga kengaytirish orqali riskni kamaytirish.

Ehtiyoj (Need) – inson yoki tashkilotning maqsadga erishish uchun zarur bo‘lgan resursga bo‘lgan talab holati.

Elektron manba (E-sourcing) – internet orqali xarid jarayonlarini amalga oshirish va boshqarish tizimi.

ERP tizimi (Enterprise Resource Planning) – korxonaning barcha resurslarini yagona dastur orqali rejalashtirish va nazorat qilish tizimi.

Global manbalar (Global sourcing) – xalqaro bozorlarda arzonroq yoki sifatliroq resurslarni topish va ulardan foydalanish strategiyasi.

Global ta’minot zanjiri (Global supply chain) – mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqishdan tortib, uni iste’molchiga yetkazishgacha bo‘lgan xalqaro tizim.

Hamkorlik shartnomasi (Partnership agreement) – ikki yoki undan ortiq tomonning o‘zaro foydali asosda hamkorlik qilish to‘g‘risidagi bitimi.

Integratsiyalashgan xaridlar (Integrated procurement) – xarid jarayonlarini boshqa biznes funksiyalari bilan uzviy bog‘lab olib borish tizimi.

Ikkilamchi manba (Secondary source) – asosiy yetkazib beruvchi mavjud bo‘lmagan holatda qo‘llaniladigan muqobil ta’minot manbasi.

Innovatsion xarid (Innovative procurement) – yangi texnologiyalar yoki yechimlarni xarid jarayoniga tatbiq etish.

Ichki integratsiya (Internal integration) – tashkilotning turli bo‘limlari o‘rtasida axborot va jarayonlarning uyg‘unligi.

Kafolat (Warranty) – mahsulot yoki xizmatning sifatiga yoki ishlash muddatiga doir ishlab chiqaruvchi tomonidan berilgan ishonch.

Konsolidatsiya (Consolidation) – bir nechta buyurtmalarni birlashtirib, transport yoki xarajatlarni optimallashtirish jarayoni.

Korxona logistikasi (Enterprise logistics) – korxona miqyosida resurslarni harakatlantirish va boshqarish tizimi.

Logistika (Logistics) – tovarlar, xizmatlar, axborot va resurslar oqimini rejalashtirish, boshqarish va nazorat qilish tizimi.

Logistika zanjiri (Logistics chain) – mahsulotni ishlab chiqaruvchidan iste’molchigacha yetkazish bosqichlari majmui.

Mahalliy manbalar (Local sourcing) – resurslarni o‘z mamlakati yoki mintaqasidagi ishlab chiqaruvchilardan xarid qilish.

Markazlashtirilgan xarid (Centralized procurement) – barcha xarid jarayonlarini yagona boshqaruv markazi orqali amalga oshirish tizimi.

Markazlashmagan xarid (Decentralized procurement) – xarid vakolatlari turli bo‘lim yoki filiallarga taqsimlangan tizim.

Muzokaralar (Negotiations) – xarid shartlari, narx va boshqa tafsilotlar bo‘yicha tomonlar o‘rtasidagi kelishuv jarayoni.

Narx strategiyasi (Pricing strategy) – mahsulot yoki xizmat narxini raqobatbardosh tarzda belgilash uslubi.

Nizolarni boshqarish (Conflict management) – tomonlar o‘rtasida kelib chiqqan ziddiyatlarni bartaraf etish va muvozanatni tiklash jarayoni.

Operatsion xaridlar (Operational purchasing) – kundalik faoliyat uchun zarur bo‘lgan tovar va xizmatlarni xarid qilish.

Omborxona boshqaruvi (Warehouse management) – tovarlarni saqlash, joylashtirish va chiqarish jarayonlarini optimallashtirish tizimi.

Raqamli logistika (Digital logistics) – logistika jarayonlarida raqamli texnologiyalar va sun’iy intellektdan foydalanish.

Raqobat ustunligi (Competitive advantage) – bozorda kompaniyaga afzallik beruvchi strategik omillar.

Risk menejmenti (Risk management) – potentsial xavflarni aniqlash, baholash va kamaytirish tizimi.

Sifat menejmenti (Quality management) – mahsulot yoki xizmat sifatini rejalashtirish, nazorat qilish va doimiy takomillashtirish tizimi.

Strategik xaridlar (Strategic sourcing) – uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun xaridlarni rejalashtirish va tahlil asosida tashkil etish.

Supply chain (Ta’minot zanjiri) – xomashyodan tayyor mahsulotgacha bo‘lgan butun ishlab chiqarish va yetkazib berish tizimi.

Ta’minot zanjiri (Supply chain) – ishlab chiqarish, transport, omborlash va sotuvni o‘z ichiga olgan jarayonlar majmui.

Tezkor xaridlar (Spot purchasing) – qisqa muddat ichida zarur tovar yoki xizmatlarni tezkor xarid qilish jarayoni.

Tovar aylanishi (Goods turnover) – ma’lum vaqt ichida sotilgan mahsulotlar hajmi yoki qiymati.

Transport logistikasi (Transport logistics) – mahsulotlarni tashish jarayonini rejalashtirish va optimallashtirish.

Xarajatlarni boshqarish (Cost management) – xarajatlarni nazorat qilish, tahlil qilish va kamaytirish tizimi.

Xarid jarayoni (Procurement process) – ehtiyojni aniqlashdan boshlab, tovarni yetkazib olish va to‘lovni amalga oshirishgacha bo‘lgan bosqichlar majmui.

Xarid siyosati (Procurement policy) – tashkilotning xarid faoliyatini tartibga soluvchi ichki qoidalar va tamoyillar.

Xizmatlar logistikasi (Service logistics) – xizmat ko‘rsatish jarayonida zarur resurslar oqimini boshqarish tizimi.

Yagona manbadan xarid (Single sourcing) – ma’lum mahsulot yoki xizmatni faqat bitta yetkazib beruvchidan xarid qilish amaliyoti.

Yetkazib berish strategiyasi (Delivery strategy) – mahsulot yoki xizmatni xaridorga optimal usulda yetkazish rejasini ishlab chiqish.

Yetkazib beruvchi (Supplier) – mahsulot, xomashyo yoki xizmatlarni xaridorga taqdim etuvchi tomon.

Zaxira boshqaruvi (Inventory management) – mavjud resurslarni saqlash, nazorat qilish va optimallashtirish tizimi.

Zanjir integratsiyasi (Chain integration) – ta’minot zanjiridagi barcha ishtirokchilar o‘rtasida hamkorlik va axborot almashinuvini kuchaytirish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

I. O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari.

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. [Matn] Rasmiy nashr. – Toshkent: “O‘zbekiston” nashriyoti, 2023. – 120 b.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 8-maydagi “Yangi tahrirdagi O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasini amalga oshirish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida” PF-67-son Farmoni.
3. O‘zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi. Ikkinchi qism, 3-kichik bo‘lim. Majburiyatlarning ayrim turlari. 29-bob. Oldi-sotdi. https://lex.uz/acts/-180552
4. O‘zbekiston Respublikasining “Davlat xaridlari to‘g‘risida”gi Qonuni. 22.04.2021 yildagi O‘RQ-684-son. https://lex.uz/docs/-5382974
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 27-yanvardagi “O‘zbekiston Respublikasining transport-logistika tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-28-son Qarori.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 1-fevralda “Raqamli texnologiyalar xalqaro markazini tashkil etish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-25-son Farmoni.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 16-fevraldagi “Respublikada oziq-ovqat xavfsizligini ta’minlashning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-36-son Farmoni.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2024-yil 21-fevralda ““O‘zbekiston-2030” strategiyasini “Yoshlar va biznesni qo‘llab-quvvatlash yili”da amalga oshirishga oid davlat dasturi to‘g‘risida”gi PF-37-son Farmoni.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 12-maydagi “Yashil energiya” sertifikatlari tizimini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-156-son Qarori.
10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi “O‘zbekiston - 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni.

11. O‘zbekiston Respublikasining “Transport to‘g‘risida”gi Qonuni. 9-avgust, 2021 yil. O‘RQ-706-son.

12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 3-dekabrdagi “2030-yilgacha O‘zbekiston Respublikasining “Yashil” iqtisodiyotga o‘tishiga qaratilgan islohotlar samaradorligini oshirish bo‘yicha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-436-son Qarori.

13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 28-aprelda “Raqamli iqtisodiyot va elektron hukumatni keng joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4699-son Qarori.

14. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 28-aprelda “Raqamli iqtisodiyot va elektron hukumatni keng joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4699-son Qarori.

15. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 6-iyunda “Raqobat muhitini yanada rivojlantirish va iqtisodiyotdagi davlat ishtirokini qisqartirish bo‘yicha qo‘shimcha chora tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-6019 Farmoni.

16. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 5-oktyabrda ““Raqamli O‘zbekiston – 2030” strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-6079-son Farmoni.

17. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 1-fevralda “Transport sohasida davlat boshqaruvi tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5647-son Qarori.

18. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 12-aprelda “O‘zbekiston Respublikasi Transport vazirligi huzuridagi Transport va logistikani rivojlantirish muammolarini o‘rganish markazi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 305-Qarori.

19. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 2-dekabrda “2018 – 2022-yillarda transport infratuzilmasini takomillashtirish va yuk tashishning tashqi savdo yo‘nalishlarini diversifikatsiyalash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-3422-son Qarori.

20. Mirziyoev Sh.M. El-yurtga sadoqat bilan xizmat qilish – asosiy burchimizdir. - // Xalq so‘zi, 2017 yil 7 may, №91 (6785).

21. Mirziyoev Sh. M. Erkin va farovon, demokratik 0 ‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. - T.: O‘zbekiston, 2016. - 56 b.

22. Mirziyov Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi boMishi kerak. - T.: 0 ‘zbekiston, 2017.- 104 b.

23. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – T.: “O‘zbekiston”, 2017.- 48 b.

II. Asosiy adabiyotlar

1. Stock R. James, Lambert M. Douglas. Strategic Logistic Management. McGraw-Hill. – Irwin, 2001. P.502.

2. Андреева Татьяна Анатольевна, Яшина Марина Николаевна, Андреев Алексей Витальевич Развитие поставщиков в системе менеджмента качества предприятия // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2018. №5 (74). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-postavschikov-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya

3. Афанасенко Ю. А. Проблемы на этапе организации закупок // Электронный бизнес журнал [Электронный ресурс]. URL: http://www.business-magazine/3_30411_issledovanie-rinka-zakupok.html

4. Белов В.А. Договоры коммерческого права. Договор продажи товаров: учебное пособие для вузов / В. А. Белов [и др.]; ответственный редактор В. А. Белов. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 350 с.

5. Бондарь Ю. Как использовать роботов в закупках. [Электронный ресурс]. https://cnews.ru/articles/2020-0305_kak_ispolzovat_robotov_v_zakupkah

6. Гутникова Ольга Николаевна. Логистика закупок как составляющая торгового процесса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-zakupok-kak-sostavlyayuschaya-torgovogo-protsessa

7. Дегтярева Наталья Михайловна, Яковлев Руслан Методические подходы к выбору и оценке поставщиков предприятия // Вестник ВУиТ. 2015. №1 (33). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-vyboru-i-otsenke-postavschikov-predpriyatiya

8. Евтодиева Т.Е., Иванова Н.В, Логистика закупок. Самара: ООО «Научно- технический центр», 2019-184 с.

9. Жданович Л.Ю. Факторы, влияющие на организацию процесса закупок. Актуальные проблемы авиации и космонавтики – 2015. Том 2, 854-856 с.

10. Землянская Елена Вячеславовна. Выбор поставщика на предприятии // Вестник науки и творчества. 2020. №5 (53). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-postavschika-na-predpriyatii

11. Искусственный интеллект в закупках: новый уровень качества данных. [Электронный ресурс]. - Режим https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/22/ai-can-help procurement-reach-the-high-hanging-fruit/#5e8114af7167 15.05.2020).

12. Коженко Я.В. Теоретико-концептуальный анализ соотношения государственно-частного партнерства и государственных закупок: постановка вопроса // Аграрное и земельное право. 2016. № 11 (143). С. 104-107.

13. Король А.Н. Пути совершенствования управления закупками // Вестник ТОГУ. – 2008. – № 2(9). – С. 119-132.

14. Курятников, А. Б. Облачные сервисы: стимулы пользователей к адаптации / А. Б. Курятников, С. А. Рахимова // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2018. — № 1 (104). — С. 50—57. 3.

15. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок, пер. с англ. изд. – М.: Юрайт-Издат, 2014. – 816 с.

16. Лукахина В.В. Права и обязанности сторон по договору поставки, ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение договора поставки // Вестник науки. 2023. №5 (62). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prava-i-obyazannosti-storon-po-dogovoru-postavki-otvetstvennost-za-neispolnenie-ili-nenadlezhaschee-ispolnenie-dogovora-postavki

17. Макаренко А.В., Ованесян Н.М. Система управления государственными закупками на современном этапе: механизмы и инструменты // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017 №2 С.43-49

18. Носова Ольга Валентиновна, Носова Татьяна Юрьевна, Павлов Константин Викторович. Эффективные стратегии инновационого развития транснациональных компаний (ТНК) // Экономика и финансы (Узбекистан). 2020. №3 (135). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-strategii-innovatsionogo-razvitiya-transnatsionalnyh-kompaniy-tnk
19. Петрова Татьяна Викторовна, Стрекалов Станислав Васильевич. Разработка метода выбора поставщика материально-технического ресурса на предварительном этапе тендера // Вестник СибГИУ. 2018. №1 (23). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metoda-vybora-postavschika-materialno-tehnicheskogo-resursa-na-predvaritelnom-etape-tendera
20. Попков В.П., Олейник Н.М. Эволюция управления закупочной деятельностью. Экономические проблемы сферы услуг. Экономический вектор №1(8) 2017. 59-63 с.
21. Пузанова Ирина Алексеевна Интегрированное планирование цепей поставок // Управление. 2015. №2 (8). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannoe-planirovanie-tsepey-postavok
22. Сергеев В.И., Эльяшевич И. Логистика снабжения. – М.: Рид Групп, 2014. – 524
23. Смагулова С.М., Васильева Т.Н. Стратегии транснациональных корпораций-производителей готовой продукции в новых условиях конкуренции на российском рынке // Инновации и инвестиции. 2023. №7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-transnatsionalnyh-korporatsiy-proizvoditeley-gotovoy-produktsii-v-novyh-usloviyah-konkurentsii-na-rossiyskom-rynke
24. Стрижанов И.А. Возможности адаптации предприятия к колебаниям спроса на продукцию // ЭКОНОМИНФО. 2007. №8. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-adaptatsii-predpriyatiya-k-kolebaniyam-sprosa-na-produktsiyu
25. Тарасенко В.В. Права и обязанности поставщика по договору поставки // Вестник магистратуры. 2017. №12-3 (75). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prava-i-obyazannosti-postavschika-po-dogovoru-postavki
26. Терентьев И.М. Проблемы ведения централизованных закупок в ERP-системах // Корпоративные информационные

системы. – 2019. – №3(7). – С. 53-62. – URL: https://corpinfosys.ru/archive/issue-7/83-2019-7-mrp

27. Холмовский Станислав Геннадьевич, Свежинцева Ангелина Сергеевна УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ // Baikal Research Journal. 2021. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-logisticheskoy-deyatelnosti-torgovoy-kompanii

28. Хунли Го. Место логистических рисков в общей структуре предпринимательских рисков предприятия / Го. Хунли, Т.Т. Ценина // Вестник факультета управления СПб-ГЭУ. — 2018. — № 3. — С. 298-302.

29. Шукевич М. Д., Слоян П. К. Основные критерии выбора поставщиков // Теория и практика современной науки. 2016. №6-2 (12). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kriterii-vybora-postavschikov

III. Foydalanilgan internet saytlar va axborot manbalari.

1. https://elma365.com/ru/articles/procurement-management/
2. https://fnow.ru/articles/upravlenie-zakupkami
3. https://sievo.com/blog/procurement-strategy
4. https://www.procurify.com/blog/purchasing-process/
5. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ddi.13695
6. https://www.nefco.int/wp-content/uploads/2021/04/NEFCO-Procurement-Policy-and-Procedures-20210101_RU.pdf
7. https://precoro.com/blog/what-is-centralized-purchasing/
8. https://habr.com/ru/articles/824308/
9. https://en.wikipedia.org/wiki/Global_sourcing
10. https://fnow.ru/articles/logistics