

MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR

№6

ILMIY ELEKTRON JURNALI





ISSN: 2181-3965
VOLUME 6
TOSHKENT 2026

“MOLIYAVIY TEXNOLOGIYALAR” ILMIY ELEKTRON JURNALI TAHRIRIYAT KENGASHI RAISI

Sharipov Qo‘ng‘irotboy Avezimbetovich – tahririyat kengashi raisi. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti rektori, texnika fanlari doktori, professor

TAHRIRIYAT KENGASHI

Mehmonov Sultonali Umaraliyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O‘quv ishlari bo‘yicha birinchi prorektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Abdurahmanova Gulnora Qalandarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Ilmiy ishlar va innovaциyalar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Karimova Komila Daniyarovna - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Yoshlar masalalari va ma’naviy-marifiy ishlar bo‘yicha birinchi prorektori, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Xudoyqulov Sadirdin Karimovich - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Hududiy ta’lim masalalari va markazlar bo‘yicha prorektor, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sindarov Sherzod Egamberdiyevich – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, Infratuzilmalarni rivojlantirish va iqtisod ishlari bo‘yicha prorektori, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

To‘lqin Zakirovich Teshabayev –iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Saparov Aktam Jo‘rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori

Islamkulov Alimnazar Xudjamuratovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Pardayev Abdunabi Xoliqovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Kuziyev Islomjon Ne’matovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Baymuratov Tursunbay Maxkambayevich – iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Omonov Akrom Abdinazarovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Sharipov Qongratbay Avezimbetovich – texnika fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vaziri

Jumayev Nodir Xosiyatovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor, O‘zbekiston Respublikasi Oliy Kengashi deputati

Haydarov Nizomiddin Hamroyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Raviprakash G. Dani – Xalqaro ta’lim konsultanti, professor (AQSH)

Bagautdinova Nailya Gumerovna – Qozon federal universiteti Boshqaruv, iqtisodiyot va moliya instituti direktori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Rossiya Federatsiyasi)

Sharifzoda Mu’min Mashokir – Tojik davlat huquq, biznes va siyosat instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor (Tojikiston Respublikasi)

Maley Elena Borisovna – Polotsk davlat universiteti rektori, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent (Belarus Respublikasi)

Asif Mahbub Karim – Malayziya Menejment va tadbirkorlik universiteti

professori (Malayziya qirolligi)

Piter Xayk – Yevropa amaliy fanlar va menejment instituti ilmiy ishlar bo‘yicha prorektori (Chexiya Respublikasi)

Yavuz Demirel – Kastamonu universiteti professori (Turkiya Respublikasi)

Jo‘rayev Abdug‘affor Safarovich – Termez agrotexnologiyalar va Innovatsion rivojlanish instituti rektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Ismanov Ibroxim Nabiyevich – Farg‘ona politexnika instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xayriddinov Azamat Botirovich – Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti prorektori iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

Tashnazarov Samiddin Nizamovich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Nurmanov Ulug‘bek Anorbayevich - Bank-moliya akademiyasi “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrasi professori, iqtisodiyot fanlari doktori

Yakubova Nargiz Tursunbayevna – iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

Mamatov Baxadir Safaraliyevich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Qiyosov Sherzod Uralovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Urazaliyev Kamoliddin Tajikulovich – iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent

Teshayev Zavqiddin Jabbor o‘g‘li – Qarshi davlat universiteti Turizm va marketing kafedrasi dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)

Hazratqulov Shahboz Boboqul o‘g‘li – Qarshi davlat universiteti Iqtisodiyot kafedrasi dotsenti, iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD)

JURNAL TAHRIRIYATI

Saparov Aktam Jo‘rayevich – bosh muharrir, filologiya fanlari doktori, dotsent

Avlokulov Anvar Ziyadullayevich – ilmiy muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Aliqulov Mehmonali Salohiddin o‘g‘li – mas’ul muharrir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Buxorova Moxira Samandarovna – muharrir

O’zbekiston Respublikasi OAK Rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 364-son qarori bilan “Moliyaviy texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali iqtisodiyot fanlari bo’yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiyalari yuzasidan assosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro’yxatiga kiritilgan.

“**Moliyaviy texnologiyalar**” ilmiy elektron jurnali 23.11.2022-yildan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **№R-566966** reyestr raqami tartibi bo‘yicha ro‘yxatdan o‘tkazilgan.

ISSN: 2181-3965
VOLUME 5

MUNDARIJA			
1.	Jumayev Akbar Mahmudovich	Turizmning hududiy iqtisodiyotdagi o‘rni va joylashtirish resurslaridan foydalanish samaradorligini statistik baholash	8
2.	Mamutova Amina Raxmetovna	Qurilish tashkilotlarida zamonaviy va ananaviy usullarda xarajatlarni hisoblashning usullari	14
3.	Нурматова Насиба Шерзодовна, Гозиев Ризоиддин Чулпонович	Экономическая роль Узбекистана как стратегического партнера в Центральной Азии	23
4.	Amatov Azizbek G‘ayrat o‘g‘li	Tijorat banklarida aktiv va passivlarni boshqarishda obligatsiya emissiyasining o‘rni: likvidlik, muddatlar nomuvofiqligi va qayta moliyalash risklari	29
5.	Saitkulov Suxrob Shavkatovich	Budjet tashkilotlarida ichki auditning natijadorligini baholash ko‘rsatkichlari tizimini takomillashtirish	36
6.	Kulboyeva Nargiz Majitovna	Tijorat banklari faoliyatini transformatsiyalashuv jarayonini takomillashtirish	43
7.	Alimqulov Hikmatulla Bahrom o‘g‘li	Prognozdan ortiq soliq tushumlarini hududiy budjetlarda qoldirishning tabaqalashtirilgan mexanizmi	52
8.	Jo’rayev Shoxrux Yunusali o’g’li, Temirova Dilshoda Erkin qizi, Togayev Salim Sobirovich	Loyiha boshqaruvida Scope creep muammosi: sabablari, oqibatlari va oldini olish mexanizmlari	61
9.	Djurayeva Iroda Bahrom qizi	O‘zbekistonda institutsional islohotlar samaradorligini xalqaro boshqaruv indikatorlari asosida baholash	68
10.	Otaxonov Komilxon Saidolim o‘g‘li	Oliy ta’lim muassasalarining iqtisodiy barqarorligini kompleks baholash metodologiyasini takomillashtirish	73
11.	Tillaxo‘jayeva Sadoqatxon Shuxrat qizi, Ungarbayeva Aynura Baxtiyer qizi, Togayev Salim Sobirovich	Loyiha boshqaruvida xaridlar va manfaatdor tomonlar bilan ishlash	80

ISSN: 2181-3965
VOLUME 5

LOYIHA BOSHQARUVIDA XARIDLAR VA MANFAATDOR TOMONLAR BILAN ISHLASH

Tillaxo‘jayeva Sadoqatxon Shuxrat qizi
O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi “Loyiha boshqaruvi” yo‘nalishi magistranti
E-mail: t.sadoqat@gmail.com
ORCID: 0009-0009-3445-6392

Ungarbayeva Aynura Baxtiyer qizi
O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi “Loyiha boshqaruvi” yo‘nalishi magistranti
E-mail: aynuraungarbayevapm@gmail.com
ORCID: 0009-0003-6479-6722

Togayev Salim Sobirovich
Bank hisobi va auditi kafedrasi dotsenti, PhD
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
E-mail: sts-bank@bk.ru
ORCID: 0000-0002-3170-9181

Annotatsiya. *Maqolada loyiha boshqaruvida xaridlarni rejalashtirish, yetkazib beruvchilarni tanlash, shartnomalarni boshqarish va manfaatdor tomonlarni jalb etish o‘rtasidagi bog‘liqlik tahlil qilinadi. Tadqiqot xalqaro loyiha boshqaruvi qo‘llanmalari, xarid standartlari va manfaatdor tomonlar nazariyasini tahlil qilishga asoslangan. Natijalar xarid qarorlarini faqat eng past narxga bog‘lash yetarli emasligini; sifat, muddat, umumiy egalik qiymati, xavfsizlik, risklar va foydalanuvchi ehtiyojlarini birgalikda hisobga olish zarurligini ko‘rsatadi.*

Kalit so‘zlar: *loyiha boshqaruvi, xaridlar, manfaatdor tomonlar, yetkazib beruvchi, shartnoma, risk, kommunikatsiya, barqaror xarid.*

ЗАКУПКИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Тиллахуджаева Садокатхон Шухрат кизи
Магистрант направления «Управление проектами» Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан
E-mail: t.sadoqat@gmail.com
ORCID: 0009-0009-3445-6392

Унгарбаева Айнура Бахтияр кизи
Магистрант направления «Управление проектами» Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан
E-mail: aynuraungarbayevapm@gmail.com

ORCID: 0009-0003-6479-6722

Тогаев Салим Собирович

PhD, доцент кафедры
Банковский учет и аудит
Ташкентский государственный
экономический университет
E-mail: sts-bank@bk.ru
ORCID: 0000-0002-3170-9181

Аннотация. *В статье анализируется взаимосвязь между планированием закупок в проектном управлении, выбором поставщиков, управлением контрактами и вовлечением заинтересованных сторон. Исследование основано на анализе международных руководств по управлению проектами, стандартов в области закупок и теории заинтересованных сторон. Результаты показывают, что при принятии решений о закупках недостаточно ориентироваться исключительно на минимальную цену; необходимо комплексно учитывать качество, сроки, совокупную стоимость владения, безопасность и потребности пользователей.*

Ключевые слова: *управление проектами, закупки, заинтересованные стороны, поставщик, контракт, риск, коммуникация, устойчивые закупки.*

PROCUREMENT AND STAKEHOLDER MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT

Tillakhujayeva Sadoqatkhon Shuxrat kizi
Master's student Higher School of Business and
Entrepreneurship under the Cabinet
of Ministers of the Republic of Uzbekistan
E-mail: t.sadoqat@gmail.com
ORCID: 0009-0009-3445-6392

Ungarbayeva Aynura Baxtiyar kizi
Master's student Higher School of Business and
Entrepreneurship under the Cabinet
of Ministers of the Republic of Uzbekistan
E-mail: aynuraungarbayevapm@gmail.com
ORCID: 0009-0003-6479-6722

Togayev Salim Sobirovich
Associate Professor, PhD Department of Banking
Accounting and Audit
Tashkent State the University of Economics
E-mail: sts-bank@bk.ru
ORCID: 0000-0002-3170-9181

Abstract. *The article analyzes the relationship between procurement planning in project management, supplier selection, contract management, and stakeholder engagement. The research is based on an analysis of international project management guidelines, procurement standards, and stakeholder theory. The findings indicate that relying solely on the lowest price is insufficient when making procurement decisions; quality, delivery time, total cost of ownership, safety, and user needs must be considered collectively.*

Keywords: *project management, procurement, stakeholders, supplier, contract, risk, communication, sustainable procurement.*

Kirish

Zamonaviy loyihalar cheklangan byudjet, qat’iy muddatlar, texnologik murakkablik va turli manfaatlarga ega ishtirokchilar sharoitida amalga oshiriladi. Mahsulotlar, xizmatlar va texnologiyalarning tashqi yetkazib beruvchilardan xarid qilinishi sababli xaridlarni boshqarish loyiha qiymati, sifati, jadvali va yakuniy natijalariga bevosita ta’sir ko‘rsatadi [1–3, 6, 7].

Xarid jarayoni manfaatdor tomonlar bilan ishlashdan ajratib qaralmasligi kerak. Buyurtmachi, loyiha jamoasi, foydalanuvchilar, moliya va yuridik bo‘limlar, yetkazib beruvchilar hamda nazorat organlarining talablari turlicha bo‘lishi mumkin. Ularni erta aniqlamaslik xarid hujjatlaridagi nomuvofiqliklar, kechikishlar, qo‘shimcha xarajatlar va nizolarga olib kelishi mumkin. Manfaatdor tomonlar yondashuvi loyiha qarorlarida loyiha natijasiga ta’sir ko‘rsatuvchi tomonlarning ehtiyojlarini hisobga olish zarurligini ta’kidlaydi [5].

Maqolaning maqsadi − xaridlarni boshqarish va manfaatdor tomonlar bilan ishlashning o‘zaro bog‘liqligini ochib berish, yetkazib beruvchilarni baholash mezonlarini tizimlashtirish hamda loyiha amaliyoti uchun tavsiyalar ishlab chiqish.

Adabiyotlar sharhi

Loyiha boshqaruvida xaridlar masalasi xalqaro standartlar va ilmiy adabiyotlarda loyihaning resurslar bilan ta’minlanishi, xarajatlarni nazorat qilish hamda belgilangan natijalarga erishish bilan bevosita bog‘liq jarayon sifatida yoritiladi. PMI tomonidan ishlab chiqilgan PMBOK qo‘llanmasida xaridlarni boshqarish yetkazib beruvchilarni tanlash, shartnomalarni tuzish va ularning bajarilishini nazorat qilish jarayonlari bilan bog‘liq holda yoritilgan[6; 7]. ISO 21502:2020 xalqaro standartida esa loyiha muvaffaqiyati manfaatdor tomonlar bilan samarali hamkorlik va resurslarni to‘g‘ri boshqarishga bog‘liqligi ta’kidlanadi.

R. Freeman tomonidan ilgari surilgan manfaatdor tomonlar nazariyasiga ko‘ra, loyiha natijalariga ta’sir ko‘rsatuvchi barcha tomonlarning manfaatlarini hisobga olish zarur.Shuningdek, ISO 20400:2017 standartida barqaror xaridlarni tashkil etish va iqtisodiy samaradorlikni ta’minlash masalalariga e’tibor qaratilgan. Ushbu ilmiy yondashuvlar asosida mazkur tadqiqotda xaridlarni rejalashtirish va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikning loyiha samaradorligiga ta’siri tahlil qilinadi.

Umuman olganda, o‘rganilgan manbalar xaridlarni rejalashtirish va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlik bir-biridan ajralmas jarayonlar ekanini ko‘rsatadi. Shu sababli ushbu maqolada mazkur ikki yo‘nalishning loyiha samaradorligiga ta’siri birgalikda tahlil qilinadi

Tadqiqot metodologiyasi

Maqola tavsifiy-tahliliy yondashuv asosida tayyorlandi. Nazariy manbalar sifatida ISO 21502:2020 loyiha boshqaruvi yo‘riqnomasi, Jahon bankining loyiha xaridlari materiallari, ISO 20400:2017 barqaror xarid bo‘yicha yo‘riqnomasi, PMI materiallari va R. E. Freeman manfaatdor tomonlar nazariyasi ko‘rib chiqildi [1–7].

Tahlil uch yo‘nalishda olib borildi: xarid jarayonining bosqichlarini tizimlashtirish; yetkazib beruvchini tanlashda narxdan tashqari sifat, muddat, servis, xavfsizlik va barqarorlik mezonlarini ajratish; manfaatdor tomonlarni aniqlash, ta’sir va manfaat darajasini baholash hamda kommunikatsiya rejasini tuzish tamoyillarini umumlashtirish. Nazariy xulosalarni amaliy jihatdan ko‘rsatish uchun universitetda elektron kirish va davomat tizimini joriy etish bo‘yicha shartli loyiha misoli ishlatildi. Bu empirik tadqiqot emas, balki boshqaruv vositalarini tushuntiruvchi amaliy ssenariydir.

Tahlii va natijalar

Tahlil xarid jarayonini ehtiyojni aniqlash, rejalashtirish, bozorni o‘rganish, takliflarni olish va baholash, shartnoma tuzish, ijroni nazorat qilish hamda yakuniy qabul bosqichlariga ajratish mumkinligini ko‘rsatadi. Bosqichlarning batafsilligi xarid qiymati, murakkabligi, xavfi va amaldagi qoidalarga bog‘liq [1–3, 8].

1-jadval

Xarid jarayoni bosqichlari va natijalari [1-3, 8]

Bosqich	Asosiy vazifa	Kutiladigan natija
Ehtiyojni aniqlash	Talab va foydalanuvchi ehtiyojini aniqlash	Asoslangan xarid ehtiyoji
Rejalashtirish	Byudjet, muddat, usul va mas’ullarni belgilash	Xarid rejasi
Bozorni o‘rganish	Yetkazib beruvchilar va yechimlarni taqqoslash	Realistik talab va narx taxmini
Takliflarni baholash	Texnik va tijoriy mezonlarni qo‘llash	Shaffof tanlov qarori
Shartnoma va nazorat	Majburiyatlar, sifat, muddat va o‘zgarishlarni nazorat qilish	Talablarga mos ijro
Yakunlash	Natijani qabul qilish va saboqlarni qayd etish	Rasmiy qabul va tajriba

Jadvaldagi bosqichlar xaridni oddiy mahsulot sotib olish jarayoni sifatida emas, balki loyiha maqsadiga xizmat qiladigan boshqaruv faoliyati sifatida ko‘rish kerakligini ko‘rsatadi. Jarayon ehtiyojni aniqlashdan boshlanib, rejalashtirish, yetkazib beruvchini tanlash, shartnomani bajarish va natijani qabul qilish bilan yakunlanadi. Bu ketma-ketlikning amaliy ahamiyati shundaki, dastlabki bosqichda noto‘g‘ri aniqlangan talab keyingi bosqichlarda qo‘shimcha xarajat, muddatning cho‘zilishi yoki xarid qilingan mahsulotning loyiha ehtiyojiga mos kelmasligiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun xaridga kirishishdan oldin aynan nima, nima maqsadda va qanday texnik talablar asosida olinishi aniqlashtirilishi lozim.

Yetkazib beruvchini baholash mezonlari

Xarid qarorlarini faqat boshlang‘ich narx bilan cheklash maqsadga muvofiq emas. Umumiy egalik qiymati sotib olishdan tashqari o‘rnatish, ekspluatatsiya, ta’mirlash va texnik xizmat xarajatlarini ham qamrab oladi. Xarid turiga qarab texnik moslik, ishonchlilik, yetkazib berish muddati, kafolat, servis, axborot xavfsizligi va barqarorlik ham muhim mezon hisoblanadi [2–4, 6, 8].

2-jadval

Yetkazib beruvchilarni baholash mezonlari va ularning ahamiyati [2-4,6,8]

Mezon	Baholash mazmuni	Loyiha uchun ahamiyati
Narx va umumiy egalik qiymati	Sotib olish va keyingi foydalanish xarajatlari	Uzoq muddatli iqtisodiy samaradorlik
Texnik moslik va sifat	Talablar va mavjud tizimlarga muvofiqlik	Noto‘g‘ri yechim xavfini kamaytirish
Muddat va logistika	Yetkazib beruvchining jadvalga rioya qilishi	Loyiha jadvalini himoya qilish
Kafolat va servis	Ta’mirlash, ehtiyot qismlar, mahalliy xizmat	Ishlash uzluksizligi
Xavfsizlik	Kiberxavfsizlik va ma’lumotlarni himoya qilish	Operatsion va maxfiylik xavflarini kamaytirish
Barqarorlik	Ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy omillar	Uzoq muddatli qiymat

Manfaatdor tomonlar va kommunikatsiya

Manfaatdor tomonlar reyestrida tomonning roli, ehtiyoji, ta’sir darajasi, kutishlari, xavotirlari va muloqot usuli qayd etiladi. Ta’sir–manfaat matritsasi muloqot resurslarini ustuvorlashtirishga yordam beradi: ta’siri va manfaati yuqori tomonlar bilan yaqindan ishlash, muhim qarorlar ta’siriga ega tomonlarni xabardor qilish, foydalanuvchilarga esa tushunarli ma’lumot va fikr bildirish imkoniyatini taqdim etish kerak [1, 5–7]

3-jadval

Manfaatdor tomonlarning axborot ehtiyojlari va kommunikatsiya usullari [1,5-7]

Tomon	Axborot ehtiyoji	Tavsiya etiladigan aloqa
Homiy/buyurtmachi	Byudjet, muddat, risklar	Davriy hisobot va boshqaruv yig‘ilishi
Loyiha jamoasi	Vazifalar, to‘siqlar, o‘zgarishlar	Ishchi uchrashuv va vazifalar reyestri
Yetkazib beruvchi	Texnik talablar, jadval, qabul mezonlari	Rasmiy yozishmalar va tekshiruv
Foydalanuvchilar	Qulaylik, o‘qitish va o‘zgarishlar	Namoyish va so‘rovnoma
IT/xavfsizlik mutaxassislari	Texnik moslik va ma’lumotlar xavfsizligi	Texnik ko‘rib chiqish va sinov

Bu yerda javdal manfaatdor tomonlar bilan muloqotda yagona usuldan foydalanish yetarli emasligini ko‘rsatadi. Buyurtmachi uchun xarajatlar, muddat va loyiha natijasi muhim bo‘lsa, loyiha jamoasi kundalik vazifalar, o‘zgarishlar va yuzaga kelayotgan muammolar haqida tezkor axborotga ehtiyoj sezadi. Demak, kommunikatsiya rejasida kimga qanday ma’lumot berilishi, qaysi kanaldan foydalanilishi va bu qanchalik tez-tez amalga oshirilishi oldindan belgilanishi kerak. Bunday yondashuv axborot yetishmasligi sababli kelib chiqadigan tushunmovchiliklar va kechikishlarning oldini olishga yordam beradi.

Xarid risklari

Asosiy risklar yetkazib berish kechikishi, narx oshishi, sifat talablariga mos kelmaslik, yagona yetkazib beruvchiga qaramlik, talablarning noaniqligi va axborot xavfsizligi muammolaridir. Ularni kamaytirish uchun xaridni erta rejalashtirish, muqobil yetkazib beruvchilarni ko‘rib chiqish, qabul mezonlarini shartnomada belgilash, o‘zgarishlarni rasmiy tasdiqlash va risklar reyestrini yangilash tavsiya etiladi [1–3, 6–8].

Yetkazib beruvchilarni vaznli ball tizimi asosida baholash

Vaznli baholash narxni yagona mezon sifatida ko‘rmaslikka yordam beradi. Quyidagi og‘irliklar misol tariqasida berilgan; ular loyiha xavfi, xarid qiymati va texnik murakkabligiga qarab oldindan tasdiqlanishi lozim.

4-jadval

Yetkazib beruvchini vaznli baholash matritsasi [10]

Mezon	Vazn (%)	A yetkazib beruvchi (1–5)	B yetkazib beruvchi (1–5)	Baholash izohi
Texnik moslik va sifat	30	5	4	Talablar va sinov natijalari
Umumiy hayotiy sikl qiymati	25	4	5	Sotib olish, o‘rnatish, servis va ekspluatatsiya
Yetkazib berish muddati	15	4	3	Jadvalga rioya qilish imkoniyati
Kafolat va servis	15	5	3	Ta’mirlash, ehtiyot qismlar va javob vaqti
Xavf, xavfsizlik va barqarorlik	15	4	4	Axborot xavfsizligi, ekologik-ijtimoiy omillar
Jami vazn	100	—	—	Yakuniy ball = Σ (mezon vazni × ball) / 5

4-jadvaldagi vaznli baholash usuli yetkazib beruvchilarni oldindan kelishilgan, hamma uchun bir xil mezonlar asosida taqqoslash imkonini beradi. Jadvalda texnik moslik va sifatga 30 foiz, umumiy hayotiy sikl qiymatiga 25 foiz vazn berilgan. Bu tanlovda texnik talablar hamda uzoq muddatli xarajatlar alohida ahamiyatga ega ekanini anglatadi. Biroq vaznlarning o‘zi yakuniy qarorni belgilamaydi: har bir yetkazib beruvchiga qo‘yilgan ballni tasdiqlovchi tijorat taklifi,

texnik hujjat, kafolat sharti yoki sinov natijasi bo‘lishi kerak. Shundagina baholash subyektiv fikrdan ko‘ra asoslangan qarorga aylanadi.

Shartnoma ijrosini monitoring qilish ko‘rsatkichlari

Shartnoma imzolangandan keyin ham xaridni boshqarish davom etadi. O‘lchanadigan ko‘rsatkichlar mas’uliyatni aniqlashtiradi va muammoni kechikmasdan aniqlashga yordam beradi.

5-jadval

Shartnoma va yetkazib beruvchi samaradorligi ko‘rsatkichlari [10].

KPI	Hisoblash/tekshirish usuli	Kuzatuv davri	Ogohlantiruvchi holat	Tuzatish chorasi
O‘z vaqtida yetkazish	Muddatida yetkazilgan pozitsiyalar / jami pozitsiyalar × 100%	Har bir yetkazib berishda	Rejadagi sanadan kechikish	Tiklash rejasi, jadvalni yangilash
Qabuldan o‘tish darajasi	Talabga mos qabul qilingan birliklar / tekshirilgan birliklar × 100%	Har bir qabulda	Nuqson yoki mos kelmaslik	Qayta ishlash/almashtirish, qayta sinov
Byudjet og‘ishi	(Amaldagi xarajat − reja) / reja × 100%	Oylik	Tasdiqlangan limitdan oshish	O‘zgarish so‘rovi va sabab tahlili
Servisga javob vaqti	Murojaatdan javobgacha bo‘lgan vaqt	Har bir murojaatda	Shartnomadagi SLA buzilishi	Eskalatsiya va shartnoma choralarini qo‘llash
Hujjatlar to‘liqligi	Topshirilgan majburiy hujjatlar / jami talab qilingan hujjatlar × 100%	Qabul bosqichida	Sertifikat yoki yo‘riqnoma yo‘q	Yakuniy qabulni hujjatlar to‘ldirilguncha kechiktirish

Xarid jarayonida shartnoma imzolanishi yetkazib beruvchi bilan ishlashning yakuniy bosqichi emas, balki uning majburiyatlari qay darajada bajarilayotganini muntazam baholash davrining boshlanishidir. Masalan, o‘z vaqtida yetkazish ko‘rsatkichi reja va amaldagi yetkazib berish sanalarini solishtirish orqali aniqlanadi. Qabuldan o‘tish darajasi esa tekshirilgan mahsulotlarning qanchasi texnik talablarga mos kelganini ko‘rsatadi. Agar yetkazib berish kechiksa yoki mahsulotda nuqson aniqlansa, jadvalda nazarda tutilgan tuzatish chorasi qo‘llanadi. Bu ko‘rsatkichlar shartnomada aniq belgilansa, tomonlar natijani bir xil mezon asosida baholaydi va muammolarni vaqtida hal qilish imkoniga ega bo‘ladi.

Manfaatdor tomonlarni jalb etish va kommunikatsiya matritsasi

Manfaatdor tomonlar bilan aloqa faqat axborot yuborish bilan cheklanmaydi: fikr-mulohaza, qarorlarni tasdiqlash va e’tirozlarni qayd etish mexanizmi ham belgilanishi kerak.

6-jadval

Manfaatdor tomonlar bilan ishlash matritsasi [1, 5–7]

Tomon	Asosiy ehtiyoj/kutilma	Jalb etish usuli	Davriylik	Mas’ul va dalil
Buyurtmachi / homiy	Maqsad, byudjet va natija nazorati	Boshqaruv yig‘ilishi, qarorlar reyestri	Oyda bir marta va muhim bosqichlarda	Loyiha rahbari; bayonnoma
Yakuniy foydalanuvchilar	Qulaylik, tezlik va maxfiylik	So‘rovnoma, prototip sinovi, qabul testi	Talablarni aniqlash va sinov bosqichlarida	Biznes-tahlilchi; fikr-mulohaza jurnali
IT/xavfsizlik bo‘limi	Integratsiya va ma’lumotlarni himoya qilish	Texnik ko‘rib chiqish, xavfsizlik testi	Dizayn, xarid va ishga tushirish oldidan	IT mas’uli; test bayonnomasi

Yetkazib beruvchi	Aniq talablar, qarorlar va to‘lov jadvali	Haftalik ishchi uchrashuv, rasmiy yozishmalar	Haftalik yoki muhim yetkazib berishlarda	Shartnoma menejeri; harakatlar ro‘yxati
Moliya/yuridik bo‘lim	Muvofiqlik, shartnoma va to‘lov nazorati	Hujjatlarni kelishish va nazorat nuqtalari	Tanlovdan oldin va shartnoma o‘zgarishida	Xaridlar rahbari; kelishuv qaydi

Loyiha muvaffaqiyati ko‘p jihatdan manfaatdor tomonlarning jarayonga qay darajada jalb etilishiga bog‘liqligi aks etgan**.** Loyiha davomida har bir tomonning vazifasi va kutayotgan natijasi turlicha bo‘lganligi sababli ular bilan ishlash usullari ham farqlanishi lozim. Masalan, buyurtmachi loyiha byudjeti va belgilangan muddatlarga rioya etilishiga ko‘proq e’tibor qaratsa, tizimdan bevosita foydalanuvchilar uning qulayligi va samaradorligini baholaydi. Shu bois foydalanuvchilarning fikrlarini loyiha yakunida emas, balki talablarni shakllantirish va sinov bosqichlaridayoq inobatga olish muhimdir. Bunday yondashuv ehtimoliy kamchiliklarni erta aniqlash, manfaatdor tomonlar o‘rtasidagi kelishmovchiliklarni kamaytirish va yakuniy natijaning real ehtiyojlarga mosligini ta’minlashga xizmat qiladi.

Tahlil xaridlarni boshqarish va manfaatdor tomonlar bilan ishlashni o‘zaro ta’sir qiluvchi yagona tizim sifatida boshqarish zarurligini ko‘rsatadi. Agar foydalanuvchilar va texnik mutaxassislar talablari xarid hujjatlarida to‘liq aks etmasa, eng maqbul narxdagi taklif ham kutilgan natijani bermasligi mumkin. Aksincha, talablarni oldindan kelishish, mezonlarni shaffof belgilash va yetkazib beruvchi bilan muntazam muloqot qilish qarorlarning asoslanganligini oshiradi.

Bu xulosalar loyiha boshqaruvi bo‘yicha xalqaro qo‘llanmalardagi rejalashtirish, risklarni boshqarish va manfaatdor tomonlarni jalb etish tamoyillari bilan mos keladi [1, 6, 7]. Jahon banki xarid materiallari shaffof jarayon va maqsadga mos baholash mezonlarining ahamiyatini ko‘rsatadi [2, 3], ISO 20400 esa ekologik, ijtimoiy va iqtisodiy jihatlarni xarid qarorlariga kiritishga asos beradi [4]. Freeman yondashuvi loyiha natijasiga ta’sir qiluvchi tomonlarning manfaatlarini boshqaruv qarorlarida hisobga olishning nazariy asosidir [5].

Universitetning elektron kirish va davomat tizimi misolida terminallar, datchiklar va dasturiy ta’minot narxi bilan bir qatorda aniqligi, mosligi, kafolati, servis imkoniyati va ma’lumotlar xavfsizligi baholanishi kerak. Talaba va xodimlar ma’lumotlari qayta ishlanishi sababli maxfiylik, kirish huquqlari va ma’lumotlardan foydalanish tartibi texnik topshiriq hamda shartnomada belgilanishi zarur.

Maqolaning cheklovi — u xalqaro manbalar tahlili va shartli amaliy ssenariyga asoslangan; real tashkilotlardan olingan statistik ma’lumotlar yoki intervyular bilan empirik tekshiruv o‘tkazilmagan. Kelgusida xarid mezonlari, manfaatdor tomonlar ishtiroki va loyiha natijalari o‘rtasidagi bog‘liqlikni real loyiha ma’lumotlari asosida miqdoriy baholash mumkin.

Xulosa

1. Loyiha boshqaruvida xaridlarni strategik rejalashtirish loyiha maqsadlariga erishish, xarajatlarni optimallashtirish, sifatni ta’minlash va belgilangan muddatlarga rioya qilishning muhim omili hisoblanadi. Xaridlar jarayonini faqat eng past narxni tanlash bilan cheklamasdan, mahsulot yoki xizmatning umumiy qiymati, ishonchliligi, kafolat shartlari va ekspluatatsiya xarajatlarini ham hisobga olish zarur.

2. Yetkazib beruvchilarni tanlashda texnik talablar, narx, sifat, yetkazib berish muddati, tajriba va xizmat ko‘rsatish imkoniyatlarini kompleks baholash maqsadga muvofiq. Vaznli baholash matritsasi ushbu mezonlarni tizimli taqqoslash, qarorlarning shaffofligini oshirish va xaridlar bilan bog‘liq xavflarni kamaytirishga yordam beradi.

3 Shartnomalarni samarali boshqarish xarid qilingan mahsulot yoki xizmatning belgilangan talablar asosida yetkazib berilishini nazorat qilishni talab etadi. Buning uchun shartnoma

majburiyatlari, ijro muddatlari, to‘lov shartlari, sifat ko‘rsatkichlari va javobgarlik mexanizmlari aniq belgilanishi lozim.

4. Manfaatdor tomonlar bilan samarali hamkorlik loyiha ishtirokchilarining ehtiyojlari va kutishlarini aniqlash, ular o‘rtasida axborot almashinuvini yo‘lga qo‘yish hamda nizolarni oldini olish imkonini beradi. Har bir manfaatdor tomon uchun mos kommunikatsiya usuli, aloqa davriyligi va mas’ul shaxsni belgilash loyiha boshqaruvining samaradorligini oshiradi.

5. Xaridlar va manfaatdor tomonlar bilan ishlash jarayonlarini yagona boshqaruv tizimida birlashtirish loyiha xavflarini erta aniqlash, resurslardan oqilona foydalanish va qarorlar qabul qilish sifatini yaxshilashga xizmat qiladi. Bunda muntazam monitoring, asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) va tuzatish choralaridan foydalanish muhim ahamiyatga ega.

6. Barqaror xaridlar tamoyillarini joriy etish iqtisodiy samaradorlik bilan bir qatorda ekologik mas’uliyat, ijtimoiy talablar va boshqaruv shaffofligini ham ta’minlashga yordam beradi. Shu sababli xaridlar bo‘yicha qarorlar qabul qilishda mahsulot yoki xizmatning butun hayotiy sikli va uzoq muddatli ta’sirini hisobga olish tavsiya etiladi.

7. Umuman olganda, xaridlarni rejalashtirish, yetkazib beruvchilarni tanlash, shartnomalarni boshqarish va manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikni o‘zaro bog‘liq jarayonlar sifatida tashkil etish loyiha natijalarining barqarorligi va samaradorligini oshiradi. Taklif etilgan yondashuvlar xalqaro standartlar va amaliy tavsiyalar asosida loyihaning xususiyatlari, ko‘lami hamda mavjud resurslariga moslashtirilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. International Organization for Standardization (ISO). ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management − Guidance on project management.
https://www.iso.org/standard/74947.html
2. World Bank Group. Project Procurement Framework. https://www.worldbank.org/ext/en/what-we-do/project-procurement/framework
3. World Bank Group. Project Procurement for Borrowers: guidance, procurement planning and regulations.
https://www.worldbank.org/ext/en/what-we-do/project-procurement/for-borrowers
4. International Organization for Standardization (ISO). ISO 20400:2017. Sustainable procurement - Guidance.
https://www.iso.org/standard/63026.html
5. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston:
Pitman, 1984.
6. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
7. Project Management Institute (PMI). The Standard for Project Management. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
8. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Project Procurement: Policies and Rules.
https://www.ebrd.com/home/work-with-us/project-procurement.suppliers-hub.html
9. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.
10. World Bank Group. Project Procurement: Rated Criteria. https://www.worldbank.org/ext/en/what-we-do/project-procurement/rated-criteria