SCIENCE HUB REVIEW
2026
Volume 1
Issue 5
www.sciencehubreview.uz
ILMIY ELEKTRON JURNAL

TIJORAT VA SERVIS LOGISTIKASIDA TIZIMLI BOSHQARISH VA STRATEGIK REJALASHTIRISH

Uzganbayeva Dilnozaxon To‘xtasinova

Farg‘ona davlat universiteti, iqtisodiyot fakulteti o‘qituvchisi

Mo‘minjonov Xurshidbek Sherzodjon o‘g‘li

Farg‘ona davlat universiteti, iqtisodiyot fakulteti talabasi

Annotatsiya

Mazkur maqolada tijorat va servis logistikasida tizimli boshqarish hamda strategik rejalashtirishning nazariy asoslari, mexanizmlari va amaliy yo‘nalishlari tahlil qilinadi. Logistikaga tizimli yondashuvning mohiyati, tijorat logistikasi (tovar harakati, zaxiralar va ombor xo‘jaligi) bilan servis logistikasi (buyurtmani bajarish, yetkazib berish, qaytarish va sotuvdan keyingi xizmat) o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik ochib beriladi. Strategik rejalashtirish bosqichlari, strategik qarorlar turlari, samaradorlikni baholash ko‘rsatkichlari tizimi hamda raqamli texnologiyalarning o‘rni ko‘rib chiqiladi. O‘zbekistonda transport-logistika tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi asosida mavjud imkoniyatlar, muammolar va tavsiyalar bayon etiladi.

Kalit so‘zlar

tijorat logistikasi, servis logistikasi, tizimli boshqaruv, strategik rejalashtirish, ta’minot zanjiri, xizmat darajasi, raqamli logistika, O‘zbekiston.

Abstract

The article examines the theoretical foundations, mechanisms and practical directions of systems management and strategic planning in commercial and service logistics. It reveals the essence of the systems approach and the interrelation between commercial logistics (goods flow, inventory and warehousing) and service logistics (order fulfilment, delivery, returns and after-sales support). The stages of strategic planning, types of strategic decisions, a performance measurement system and the role of digital technologies are discussed. Opportunities, challenges and recommendations are presented on the basis of the Concept for the development of Uzbekistan’s transport and logistics system until 2030.

Keywords

commercial logistics, service logistics, systems management, strategic planning, supply chain, service level, digital logistics, Uzbekistan.

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические основы, механизмы и практические направления системного управления и стратегического планирования в коммерческой и сервисной логистике. Раскрывается сущность системного подхода и взаимосвязь коммерческой логистики (товарные потоки, запасы, складское хозяйство) и сервисной логистики (выполнение заказов, доставка, возвраты, послепродажное обслуживание). Анализируются этапы стратегического планирования, виды стратегических решений, система показателей эффективности и роль цифровых технологий. На основе Концепции развития транспортно-логистической системы Узбекистана до 2030 года представлены возможности, проблемы и рекомендации.

Ключевые слова

коммерческая логистика, сервисная логистика, системное управление, стратегическое планирование, цепь поставок, уровень сервиса, цифровая логистика, Узбекистан.

Kirish

Zamonaviy tijorat korxonalari uchun raqobat kurashi mahsulot narxi va sifati doirasidan chiqib, tovarni kerakli joyga, kerakli vaqtda, kerakli miqdorda va maqbul xarajat bilan yetkazib berish qobiliyatiga ko‘chdi. Elektron tijoratning kengayishi, mijoz kutishlarining ortishi va yetkazib berish muddatlariga bo‘lgan talabning qisqarishi logistikani yordamchi funksiyadan korxona strategiyasining asosiy tarkibiy qismiga aylantirdi. Natijada logistika faoliyatini alohida operatsiyalar (tashish, saqlash, buyurtmani yig‘ish) darajasida emas, balki yaxlit tizim sifatida boshqarish zaruriyati yuzaga keldi.

Tijorat sohasida logistika ikki o‘zaro bog‘liq yo‘nalishda namoyon bo‘ladi. Birinchisi – tovar oqimlarini, zaxiralar va omborlarni boshqarishni o‘z ichiga olgan tijorat logistikasi. Ikkinchisi – mijozga bevosita ko‘rsatiladigan xizmatlar majmuasi, ya’ni servis logistikasi. Amaliyotda ko‘pchilik korxonalar bu yo‘nalishlarni turli bo‘linmalar boshqaradigan alohida faoliyat sifatida ko‘radi, bu esa muvofiqlashtirishning yetishmasligi, ortiqcha xarajatlar va xizmat sifatining pasayishiga olib keladi.

Tadqiqotning maqsadi – tijorat va servis logistikasini tizimli boshqarish hamda strategik rejalashtirishning nazariy-metodik asoslarini yoritish va O‘zbekiston sharoitida ularni amaliyotga joriy etish yo‘nalishlarini aniqlashdir. Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: logistikaga tizimli yondashuvning mohiyatini ochish; tijorat va servis logistikasining o‘zaro bog‘liqligini asoslash; strategik rejalashtirish

bosqichlari va samaradorlik ko‘rsatkichlarini tizimlashtirish; milliy me’yoriy hujjatlar asosida mavjud imkoniyat va muammolarni baholash. Tadqiqotda tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, mantiqiy umumlashtirish va me’yoriy hujjatlarni o‘rganish usullaridan foydalanildi.

Logistikaga tizimli yondashuvning mohiyati

Tizimli yondashuvning nazariy asosi umumiy tizimlar nazariyasiga borib taqaladi: tizim – bu elementlarning oddiy yig‘indisi emas, balki ular o‘rtasidagi aloqalar tufayli yangi xossalarga ega bo‘lgan yaxlit butunlikdir [8]. Logistika tizimiga nisbatan bu yondashuv uch asosiy qoidada ifodalanadi.

Birinchidan, yaxlitlik qoidasi: tizimning samaradorligi alohida bo‘g‘inlarning samaradorligi yig‘indisiga teng emas. Masalan, transport xarajatlarini kamaytirish maqsadida yirik partiyalarda yuk jo‘natish ombor zaxiralarining o‘sishiga, kapitalning band bo‘lishiga va tovarning eskirish xavfi ortishiga sabab bo‘lishi mumkin. Shu bois baholashda alohida funksiyaning emas, balki umumiy logistika xarajatlarining (total cost) minimallashtirilishi mezon qilib olinadi [3].

Ikkinchidan, o‘zaro bog‘liqlik qoidasi: bir bo‘g‘indagi qaror boshqa bo‘g‘inlarga ta’sir qiladi. Bunga ta’minot zanjiridagi “qamchi effekti” yaqqol misol bo‘la oladi: chakana savdodagi talabning kichik tebranishi zanjir bo‘ylab yuqoriga qarab kuchayib, ulgurji va ishlab chiqarish darajasida katta zaxira va taqchillik tebranishlarini keltirib chiqaradi [9; 10]. Bu hodisaning asosiy sababi – axborotning bo‘g‘inlar o‘rtasida yetarli almashilmasligidir.

Uchinchidan, maqsadga yo‘naltirilganlik qoidasi: tizimning barcha elementlari yagona natijaga – mijoz qiymatini yaratish va korxona maqsadlariga erishishga bo‘ysundiriladi. Bu qoida logistika strategiyasini korxonaning umumiy strategiyasidan ajratib bo‘lmasligini bildiradi.

Tijorat va servis logistikasining o‘zaro bog‘liqligi

Tijorat logistikasi tovarlarning ishlab chiqaruvchidan ulgurji va chakana savdo tarmoqlari orqali iste’molchigacha bo‘lgan harakatini, shuningdek zaxiralar, ombor xo‘jaligi, qadoqlash va buyurtmalarni bajarish jarayonlarini qamrab oladi. Servis logistikasi esa mijozga ko‘rsatiladigan xizmatlar – buyurtmani qabul qilish, yetkazib

berish muddatiga rioya etish, qaytarib olish, kafolat va sotuvdan keyingi xizmat – bilan bog‘liq (1-jadval).

1-jadval. Tijorat va servis logistikasining qiyosiy tavsifi

Belgi	Tijorat logistikasi	Servis logistikasi
Boshqaruv obyekti	Tovar, material va axborot oqimlari	Mijozga ko‘rsatiladigan xizmat va tajriba
Asosiy jarayonlar	Zaxira, ombor, transport, qadoqlash	Buyurtma qabuli, yetkazish, qaytarish, kafolat, qo‘llab-quvvatlash
Asosiy maqsad	Xarajatlarni kamaytirish, resurslardan samarali foydalanish	Mijoz ehtiyojini qondirish, sodiqlikni oshirish
Asosiy ko‘rsatkichlar	Zaxira aylanuvchanligi, logistika xarajatlari	O‘z vaqtida va to‘liq yetkazish, shikoyatlar ulushi
Tavakkalchilik manbai	Taqchillik, ortiqcha zaxira, yo‘qotishlar	Kechikish, sifatsiz xizmat, mijozning yo‘qolishi

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, ikki yo‘nalishning maqsadlari bir-biriga zid bo‘lishi mumkin: tijorat logistikasi xarajatni kamaytirishga, servis logistikasi esa xizmat darajasini oshirishga intiladi. Masalan, mijozga “shu kunning o‘zida yetkazish” va’dasini berish ko‘proq zaxira nuqtalarini va tezkor transportni talab qiladi, bu esa xarajatni oshiradi. Aynan shu qarama-qarshilikni boshqarish tizimli yondashuvning asosiy vazifasi hisoblanadi: xizmat darajasi va xarajatlar o‘rtasida korxona strategiyasiga mos keluvchi muvozanat topilishi lozim. Shu sababli ikkala yo‘nalish yagona boshqaruv tizimi doirasida, umumiy maqsad va ko‘rsatkichlar asosida muvofiqlashtirilishi zarur.

Tizimli boshqaruvning asosiy mexanizmlari

Logistika tizimini boshqarish talabni prognozlash, zaxiralar boshqaruvi, ombor jarayonlari, transport va yetkazib berish, axborot tizimlari hamda mijozlar bilan ishlash yo‘nalishlarini birlashtiradi. Tizimli boshqaruvning samaradorligi quyidagi mexanizmlarga bog‘liq.

Yagona axborot makoni. Omborni boshqarish tizimlari (WMS), transportni boshqarish tizimlari (TMS) va korxona resurslarini rejalashtirish tizimlari (ERP) ma’lumotlarning yagona manbadan olinishini ta’minlaydi. Bu axborot uzilishlarini kamaytirib, “qamchi effekti”ning oldini olishga yordam beradi.

Sotuv va operatsiyalarni rejalashtirish (S&OP). Savdo, xarid, ombor va moliya bo‘linmalarining rejalarini yagona talab prognozi asosida muvofiqlashtirishga imkon

beradigan davriy jarayon. U tijorat va servis logistikasi talablarini bir xil manbaga bog‘laydi.

Jarayon yondashuvi va mas’uliyat taqsimoti. Buyurtmani qabul qilishdan mijozga yetkazish va qaytarishgacha bo‘lgan jarayon uchun yagona mas’ul shaxs (jarayon egasi) belgilanadi. Funksional bo‘linmalar o‘rtasidagi chegaralar jarayon samaradorligiga to‘sqinlik qilmasligi kerak.

Xizmat darajasi bo‘yicha kelishuvlar (SLA). Ichki bo‘linmalar, shuningdek tashqi hamkorlar (transport kompaniyalari, 3PL-operatorlar) bilan xizmat sifati parametrlari – muddat, aniqlik, javobgarlik – shartnoma darajasida belgilanadi.

Standartlashtirish. Ombor operatsiyalari, qadoqlash, yetkazish va qaytarish jarayonlarining yagona standartlari xizmat sifatining barqarorligini ta’minlaydi va natijalarni o‘lchash imkonini beradi.

Strategik rejalashtirish bosqichlari va strategik qarorlar

Strategik rejalashtirish logistika faoliyatini korxonaning umumiy maqsadlari bilan uyg‘unlashtiradi va uzoq muddatli raqobat ustunligini shakllantirishga xizmat qiladi. Strategik rejalashtirishning samaradorligi haqida ilmiy munozaralar mavjud: ayrim tadqiqotchilar qat’iy rejalarning muhit o‘zgarishlariga moslashuvchanlikni cheklashini ta’kidlaydi [11], shu bois zamonaviy yondashuvda reja davriy qayta ko‘rib chiqiladigan, stsenariylarga asoslangan jarayon sifatida qaraladi. Umumiy holda bu jarayon muhit tahlilidan boshlanib, strategiyani amalga oshirish va nazorat qilish bilan yakunlanadi (2-jadval).

2-jadval. Logistika faoliyatini strategik rejalashtirish bosqichlari

Bosqich	Mazmuni	Asosiy vosita yoki ko‘rsatkich
1. Tahlil	Tashqi va ichki muhitni baholash, mijoz talablarini o‘rganish	SWOT va PEST tahlili, bozor tadqiqoti, Porterning besh kuch modeli [7]
2. Maqsad belgilash	Xizmat darajasi va xarajatlar bo‘yicha maqsadlarni aniqlash	Yetkazib berish muddati, buyurtmani to‘liq bajarish darajasi
3. Strategiya tanlash	Tarmoq tuzilmasi, ombor va transport variantlari, outsorsing masalasi	Umumiy logistika xarajatlari, 3PL imkoniyatlari
4. Amalga oshirish	Jarayonlar, axborot tizimlari va kadrlar tayyorlash	WMS, TMS, ERP tizimlari, loyiha rejasi

Bosqich	Mazmuni	Asosiy vosita yoki ko‘rsatkich
5. Nazorat	Natijalarni o‘lchash va strategiyani tuzatish	Muvozanatlashtirilgan ko‘rsatkichlar tizimi (BSC) [6]

Strategik darajada qabul qilinadigan asosiy qarorlar uch guruhga bo‘linadi. Birinchisi – tarmoq tuzilmasiga oid qarorlar: markazlashgan yoki markazlashmagan omborlar tizimi, distribyutsiya markazlarining soni va joylashuvi. Markazlashtirish zaxira xarajatlarini kamaytiradi, ammo mijozgacha yetkazish masofasi va muddatini oshiradi; markazlashmagan tarmoq esa buning teskarisini beradi. Ikkinchisi – o‘z kuchi bilan bajarish yoki outsorsingga berish haqidagi qarorlar: tashish, saqlash va yetkazib berish funksiyalarining bir qismini uchinchi tomon logistika operatorlariga (3PL) topshirish kapital xarajatlarni kamaytiradi va moslashuvchanlikni oshiradi, lekin xizmat sifati ustidan bevosita nazoratni cheklaydi. Uchinchisi – xizmat darajasi strategiyasi: qaysi mijoz guruhlariga qanday yetkazish muddati va xizmat to‘plami taklif qilinishi. Hamma mijozga eng yuqori xizmat darajasini taklif qilish iqtisodiy jihatdan oqlanmaydi, shu sababli mijozlar segmentlashtirilib, har bir segment uchun differensiyalangan xizmat siyosati ishlab chiqiladi.

Strategik reja uch darajada – strategik (3–5 yil), taktik (yil davomida) va operativ (kun, hafta) – ketma-ket konkretlashtiriladi. Quyi darajadagi rejalar yuqori daraja maqsadlariga muvofiq bo‘lishi, aks holda strategiya hujjat darajasida qolib ketishi mumkin.

Samaradorlikni baholash va raqamli texnologiyalar

Strategiyaning amalga oshirilishini baholash uchun moliyaviy va nomoliyaviy ko‘rsatkichlar birgalikda qo‘llanadi. Muvozanatlashtirilgan ko‘rsatkichlar tizimi (BSC) logistika faoliyatini moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar hamda o‘qitish va rivojlanish nuqtayi nazaridan baholashga imkon beradi [6]. Quyida tijorat va servis logistikasi uchun tavsiya etiladigan ko‘rsatkichlar tizimi keltirilgan (3-jadval).

3-jadval. Logistika samaradorligini baholash ko‘rsatkichlari tizimi

Yo‘nalish	Ko‘rsatkich	Mazmuni
Moliyaviy	Umumiy logistika xarajatlari ulushi	Logistika xarajatlarining savdo hajmidagi ulushi
Moliyaviy	Zaxiralar aylanuvchanligi	Zaxiralar bir davr ichida necha marta aylanishi

Yo‘nalish	Ko‘rsatkich	Mazmuni
Mijoz xizmati	OTIF (on time, in full)	Buyurtmaning o‘z vaqtida va to‘liq bajarilgan ulushi
Mijoz xizmati	Shikoyat va qaytarishlar ulushi	Umumiy buyurtmalarga nisbatan shikoyat va qaytarish soni
Ichki jarayonlar	Buyurtmani bajarish sikli	Buyurtma qabulidan yetkazishgacha o‘tgan vaqt
Rivojlanish	Xodimlar malakasi va raqamlashtirish darajasi	O‘qitilgan xodimlar va raqamli tizimlarga ulangan jarayonlar ulushi

Raqamli texnologiyalar logistika tizimining aniqligi va moslashuvchanligini sezilarli oshiradi. Katta ma’lumotlarni tahlil qilish talab prognozining aniqligini yaxshilaydi; sun’iy intellekt va mashinaviy o‘qitish zaxira darajalarini dinamik belgilashga imkon beradi; marshrutlarni optimallashtirish dasturlari yetkazib berish vaqti va yoqilg‘i xarajatlarini kamaytiradi; buyurtmalarni real vaqtda kuzatish (GPS, IoT sensorlari) mijoz uchun shaffoflikni ta’minlaydi. Ayniqsa elektron tijoratning rivojlanishi servis logistikasiga bo‘lgan talabni kuchaytirib, “oxirgi chaqirim” yetkazib berish va qaytarish jarayonlarini strategik ahamiyatga ega masalaga aylantirmoqda: bu bosqich yetkazib berish xarajatlarining katta qismini tashkil etadi va mijoz taassurotini bevosita shakllantiradi. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalar faqat aniq jarayon va mas’uliyat tuzilmasi mavjud bo‘lgan taqdirda samara beradi; tartibsiz jarayonni avtomatlashtirish muammoni hal qilmaydi, balki uni tezlashtiradi.

O‘zbekiston sharoitida amaliy yo‘nalishlar

O‘zbekistonda logistika sohasini rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylangan. Respublika Prezidentining 2025-yil 27-yanvardagi PQ-28-son qarori bilan transport-logistika tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi va uni amalga oshirish bo‘yicha “yo‘l xaritasi” tasdiqlandi [1]. Hujjatda Jahon bankining Logistika samaradorligi indeksida (LPI) O‘zbekistonning o‘rnini 55-pog‘onadan past bo‘lmagan darajaga ko‘tarish vazifasi belgilangan; 2023-yilda mamlakat bu indeksda 88-o‘rinni egallagan edi [1; 12]. Shuningdek, transport-logistika markazlarining yillik quvvatini 2030-yilgacha kamida 40 million tonnaga yetkazish, markazlarda terminalni boshqarish (TOS) va omborni boshqarish (WMS) tizimlarini joriy etib, ularni Transport vazirligining “E-logistika” platformasiga ulash nazarda tutilgan [2; 13].

Bu choralar tijorat korxonalari uchun ham, servis kompaniyalari uchun ham zamonaviy infratuzilma va yagona axborot muhitidan foydalanish imkonini yaratadi. Tijorat logistikasi nuqtayi nazaridan logistika markazlari tarmog‘i ombor va tranzit xarajatlarini kamaytiradi, yirik va kichik yetkazib beruvchilarni yagona infratuzilmaga ulaydi. Servis logistikasi nuqtayi nazaridan esa “E-logistika” platformasi yuk va buyurtmalarni kuzatish, hujjat almashinuvini raqamlashtirish orqali xizmat shaffofligi va aniqligini oshirishi mumkin.

Shu bilan birga, sohada hal etilishi lozim bo‘lgan bir qator muammolar saqlanib qolmoqda: logistika va ta’minot zanjirini boshqarish bo‘yicha malakali kadrlar yetishmasligi; kichik va o‘rta biznesning raqamli tizimlarga tayyorgarligi va ularni joriy etish uchun moliyaviy imkoniyatlari cheklanganligi; xizmat sifati bo‘yicha yagona standartlar va ko‘rsatkichlar tizimining shakllanmaganligi; hududlararo yetkazib berish, ayniqsa “oxirgi chaqirim” infratuzilmasining notekis rivojlanganligi. Ushbu muammolarni hal etish uchun quyidagi tavsiyalar ilgari suriladi:

– korxonalarda tijorat va servis logistikasini yagona boshqaruv tuzilmasiga birlashtirish hamda logistika bo‘yicha yagona mas’ul rahbarni belgilash;

– 3-jadvalda keltirilgan ko‘rsatkichlar tizimini (OTIF, buyurtmani bajarish sikli va boshqalar) joriy etib, logistika xizmatining ichki standartini ishlab chiqish;

– kichik biznes uchun bulutli (SaaS) WMS/TMS yechimlaridan foydalanishni rag‘batlantirish, bu esa yirik kapital xarajatlarsiz raqamlashtirish imkonini beradi;

– oliy ta’lim muassasalarida logistika va ta’minot zanjirini boshqarish yo‘nalishidagi dasturlarni amaliyot bilan, jumladan logistika markazlari va operatorlar bilan hamkorlikda mustahkamlash;

– korxona strategiyasini davlat konsepsiyasida belgilangan infratuzilma loyihalari (logistika markazlari, “E-logistika” platformasi) bilan uyg‘unlashtirish va ulardan foydalanish rejasini oldindan ishlab chiqish.

Xulosa

Tijorat va servis logistikasida tizimli boshqarish alohida funksiyalarni emas, balki butun ta’minot zanjirining umumiy samaradorligini oshirishga yo‘naltirilgan yondashuvni talab qiladi. Tijorat logistikasi xarajatlarni kamaytirishga, servis logistikasi

esa xizmat darajasini oshirishga intilishi sababli, ularni yagona boshqaruv tizimi va umumiy ko‘rsatkichlar asosida muvofiqlashtirish zarur. Strategik rejalashtirish logistika maqsadlarini korxona strategiyasi bilan uyg‘unlashtirib, xizmat sifati va xarajatlar o‘rtasida muvozanatni ta’minlaydi; uning samarali bo‘lishi muhit tahlili, tarmoq tuzilmasi va outsorsing bo‘yicha asosli qarorlar hamda doimiy nazoratga bog‘liq. Zamonaviy sharoitda yagona axborot tizimlarini joriy etish, xizmat darajasini aniq ko‘rsatkichlar bilan nazorat qilish, kadrlarni tayyorlash va davlat konsepsiyasida belgilangan infratuzilma loyihalaridan samarali foydalanish tijorat korxonalari uchun barqaror raqobat ustunligini shakllantirishning asosiy omillari hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 27-yanvardagi PQ-28-son qarori “O‘zbekiston Respublikasining transport-logistika tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”. – lex.uz.

2. Uzbekistan to exempt eligible logistics centers from land and property taxes until 2040 // Daryo, 2026-yil 14-oktyabr. – daryo.uz.

3. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. – Pearson, 2016.

4. Bowersox D., Closs D., Cooper M. Supply Chain Logistics Management. – McGraw-Hill, 2013.

5. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. – Pearson, 2016.

6. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard Business School Press, 1996.

7. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – Free Press, 1980.

8. Von Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. – George Braziller, 1968.

9. Forrester J. Industrial Dynamics. – MIT Press, 1961.

10. Lee H., Padmanabhan V., Whang S. The Bullwhip Effect in Supply Chains // Sloan Management Review, 1997, Vol. 38, No. 3. – pp. 93–102.

11. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. – Free Press, 1994.