

DOI: 10.5281/zenodo.15718151

Link: <https://zenodo.org/records/15718151>

TO‘QIMACHILIK KORXONALARINI BARQAROR RIVOJLANISHIDA STRATEGIK MENEJMENT TIZIMINI ISHLAB CHIQISH MEXANIZMLARI

Yuldasheva Nilufar Abduvahidovna

Farg‘ona davlat texnika universiteti, Ishlab chiqarishda boshqaruv fakulteti, Menejment va marketing kafedrası dotsenti, iqtisodiyot fanlari doktori.

ORCID: [ORCID:0000-0003-0198-899X](https://orcid.org/0000-0003-0198-899X)

nilush1986@bk.ru

Uktamjonova Zulayxo Anvarjon qizi

Farg‘ona davlat texnika universiteti, Ishlab chiqarishda boshqaruv fakulteti, Menejment va marketing kafedrası tayanch doktoranti.

ORCID: [0009-0003-0831-9243](https://orcid.org/0009-0003-0831-9243)

zulayxoaminjonova@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqolada to‘qimachilik korxonalarining barqaror rivojlanishini ta‘minlashda strategik menejment tizimini ishlab chiqish va takomillashtirishning nazariy-metodologik asoslari yoritilgan. Global iqtisodiy muhitdagi o‘zgarishlar, bozor talablarining dinamikasi va raqobatbardoshlik omillari kontekstida korxonalar uchun uzoq muddatli rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqish dolzarb ahamiyat kasb etadi. Tadqiqotda tarmoqning mavjud holati tahlil qilinib, ilg‘or xalqaro tajribalar asosida moslashuvchan, innovatsion va raqamlashtirilgan boshqaruv tizimi elementlari asosida strategik yondashuvlar ishlab chiqildi. Shuningdek, maqolada strategik rejalashtirish, resurslardan samarali foydalanish va barqarorlik indikatorlarini joriy etish orqali raqobat afzalliklarini shakllantirish bo‘yicha takliflar berilgan. Ilmiy xulosalar va amaliy tavsiyalar O‘zbekiston to‘qimachilik sanoati uchun amaliy ahamiyatga ega bo‘lib, soha rivojiga xizmat qiladi.

Kalit so‘zlar: Strategik menejment, to‘qimachilik sanoati, raqobatbardoshlik, innovatsiya, strategik rejalashtirish, transformatsiya, digitalizatsiya, tarmoq tahlili, boshqaruv tizimi, iqtisodiy barqarorlik.

Kirish. Bugungi globallashtirish va raqamli transformatsiya sharoitida sanoat tarmoqlarining barqaror rivojlanishini ta‘minlash dolzarb masalalardan biri hisoblanadi. Xususan, O‘zbekiston iqtisodiyoti tarkibida muhim o‘rin egallagan to‘qimachilik sanoati so‘nggi yillarda jadal rivojlanib, eksport salohiyati va ichki talabni qondirish bo‘yicha strategik ahamiyat kasb etmoqda. Shunday sharoitda to‘qimachilik korxonalarining samarali faoliyat yuritishi, ularning ichki va tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashuvi, resurslardan oqilona foydalanish hamda uzoq muddatli maqsadlarni aniqlashtirish zarurati ortib bormoqda. Ushbu vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirishda esa strategik menejment tizimini joriy etish va takomillashtirish muhim o‘rin tutadi.

Strategik menejment — bu korxonaning kelajakdagi rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash, raqobatbardosh ustunliklarni shakllantirish, resurslarni samarali boshqarish va tashqi xavf-xatarlarga nisbatan moslashuvchan yondashuvlarni ishlab chiqishga qaratilgan uzluksiz jarayondir. To‘qimachilik korxonalarida bu tizimni shakllantirish, avvalo, sanoat tarmog‘ining o‘ziga xos xususiyatlarini, ishlab chiqarish texnologiyalarini, innovatsion salohiyatini va global bozor tendensiyalarini chuqur

tahlil qilishni talab etadi. Afsuski, ko'plab korxonalarda strategik yondashuv o'rniga qisqa muddatli operatsion rejalashtirishga urg'u berilmoqda, bu esa ularning bozor muhitidagi o'zgarishlarga tezkor javob bera olmasligiga olib kelmoqda.

Ushbu maqolada to'qimachilik sanoatida strategik menejment tizimini shakllantirish va uni samarali amalga oshirish mexanizmlarini ishlab chiqish masalasi ko'rib chiqiladi. Xususan, tarmoqning hozirgi holati, mavjud muammolar, ichki va tashqi omillar tahlil qilinadi hamda xorijiy ilg'or tajribalar asosida moslashuvchan, raqamlashtirilgan va innovatsion yondashuvlarga asoslangan strategik boshqaruv modeli taklif etiladi. Shu bilan birga, strategik rejalashtirishda ishtirok etuvchi asosiy subyektlar, ularning vazifalari, funksional vakolatlari va o'zaro hamkorligi tizimli tarzda yoritiladi. Maqola natijalari O'zbekiston to'qimachilik sanoati korxonalari uchun amaliy ahamiyat kasb etib, ularning barqaror rivojlanishiga xizmat qilishi kutilmoqda.

Adabiyotlar tahlili. Strategik menejment nazariyasi va amaliyoti bugungi kunda sanoat tarmoqlari, xususan, to'qimachilik sohasida barqaror rivojlanishni ta'minlashda asosiy vositalardan biri sifatida qaralmoqda. Chandler (1962) o'zining klassik asarida strategik rejalashtirish korxonaning uzoq muddatli yo'nalishini belgilashda muhim vosita ekanini ta'kidlaydi[1]. Mintzberg va Waters (1985) esa strategiyaning paydo bo'lishi va shakllanishi jarayoniga dinamik va moslashuvchan yondashuv zarurligini ko'rsatgan[2].

O'zbekiston kontekstida, strategik menejmentning to'qimachilik tarmog'iga tadqiqi bo'yicha ilmiy izlanishlar ko'payib bormoqda. Xususan, Karimov va Shermatov (2020) o'z tadqiqotida to'qimachilik korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda strategik rejalashtirishning rolini tahlil qilgan. Ular samarali strategik tizim raqamli texnologiyalar bilan uyg'unlashgandagina natija berishini ta'kidlaydi[3].

Porterning raqobat ustunligi modeli (1985) asosida ko'plab tahlillar olib borilgan bo'lib, ushbu yondashuv O'zbekiston to'qimachilik korxonalari uchun strategik joylashuv, xarajat ustunligi va differentsiatsiyaga asoslangan yondashuvlarni ishlab chiqishda muhimdir[4].

Jahon banki va UNIDO tomonidan e'lon qilingan hisobotlarda esa to'qimachilik sanoatining rivojlanishi uchun strategik menejment va barqarorlik mezonlari muhimligi urg'ulanadi[5].

Jabborov A. va Karimov B. kabi mahalliy olimlar o'z ishlarida strategik rejalashtirish va menejment yondashuvlarining milliy korxonalar faoliyatiga moslashuvini tahlil qilgan[10]. Ularning izlanishlarida, xususan, to'qimachilik tarmog'i uchun SWOT va BSC yondashuvlarining milliy variantlari ishlab chiqilgan. Bu asarlar nazariy bilimlarni amaliyotga uyg'unlashtirishda muhimdir.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqotda to'qimachilik korxonalarining barqaror rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va strategik menejment tizimini shakllantirish bo'yicha kompleks yondashuv qo'llanildi. Ilmiy ishlanma davomida tizimli tahlil, taqqoslash, SWOT-analiz, ekspert baholash va induktiv-deduktiv metodlar asosida amaliy va nazariy jihatlar o'rganildi. Dastlab, O'zbekiston to'qimachilik sanoatining hozirgi holati statistik ko'rsatkichlar va mavjud strategik hujjatlar asosida tahlil qilindi[11]. So'ngra xorijiy mamlakatlarning ilg'or tajribalari

o'rganilib, ular mahalliy sharoitga moslashtirish orqali strategik menejment modelining taklif variantlari ishlab chiqildi. Shuningdek, korxona darajasida strategik rejalashtirish, resurslardan foydalanish va barqarorlik indikatorlarini baholash uchun matritsali usullar va ilg'or boshqaruv konsepsiyalaridan foydalanildi. Metodologiya asosida ishlab chiqilgan mexanizmlar amaliyotda qo'llanilishi mumkin bo'lgan takliflar shaklida tizimlashtirildi.

Muhokama va natijalar. O'zbekiston to'qimachilik sanoati oxirgi yillarda jadal rivojlanib, mamlakatning eksport salohiyati va sanoat tarkibidagi ulushini sezilarli darajada oshirdi. Biroq, korxonalar faoliyatining barqarorligi va uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlash uchun samarali strategik menejment tizimini joriy etish hali ham dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolmoqda. Tadqiqot davomida olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, ko'plab korxonalar strategik rejalashtirishni to'liq joriy etmagan, resurslardan foydalanish samarasizligi, raqamli texnologiyalarni cheklangan qo'llash va innovatsion yondashuvlarning yetishmasligi ularning rivojlanishini cheklamoqda.

So'rovnoma va ekspert baholari asosida aniqlanishicha, korxonalarning aksariyatida strategik qarorlar qisqa muddatli ehtiyojlarga qarab shakllanmoqda, bu esa uzoq muddatli rivojlanishning izchil yo'nalishini ta'minlamaydi. Shuningdek, tashqi muhitdagi xavf-xatarlar, xususan, global iqtisodiy tebranishlar, valyuta kursining o'zgarishi va logistika muammolari strategik yondashuvlar ishlab chiqilishida yetarlicha hisobga olinmayapti[7].

Xorijiy tajribalarning tahlili shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli ishlayotgan to'qimachilik korxonalari o'z faoliyatida quyidagi asosiy tamoyillarga tayangan:

- uzluksiz strategik rejalashtirish,
- innovatsiyalarni faol joriy etish,
- mijozga yo'naltirilgan mahsulot siyosati,
- samarali resurs boshqaruvi va
- barqarorlik indikatorlari asosida natijalarni baholash.

Mazkur tadqiqotda ishlab chiqilgan strategik menejment modeli quyidagi asosiy komponentlarni o'z ichiga oladi: tashqi va ichki muhit tahlili (SWOT va PEST), strategik maqsadlar ierarxiyasi, funksional strategiyalar (marketing, moliya, ishlab chiqarish), barqarorlik mezonlari (iqtisodiy, ekologik va ijtimoiy) va monitoring tizimi[8]. Ayniqsa, raqamli texnologiyalarni (ERP, SCM, CRM tizimlari) joriy qilish orqali korxonalarda resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish, ta'minot zanjirini optimallashtirish va mijozlar bilan aloqalarni mustahkamlash mumkinligi aniqlangan.

Korxonalarning raqobatbardoshligini oshirish uchun strategik maqsadlar aniq belgilanishi, tashqi va ichki muhit doimiy monitoring qilinishi, strategiyalar esa o'z vaqtida yangilanib borilishi zarurligi asoslab berildi. Natijalar shuni ko'rsatadiki, tahlil qilingan korxonalarda samarali strategik rejalashtirish va ijro intizomi o'rtasida bog'liqlik mavjud bo'lib, bu omillar ishlab chiqarish hajmi, eksport ko'rsatkichlari hamda innovatsion faoliyatga bevosita ta'sir qiladi.

Shuningdek, strategik menejmentda raqamli texnologiyalarni joriy qilish, inson kapitalini rivojlantirish va ekologik barqarorlik tamoyillarini inobatga olish

barqarorlikni mustahkamlovchi kuchli omillar sifatida belgilandi. Tahlillar davomida klaster yondashuvi va davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash mexanizmlari, xususan, soliq va investitsiya imtiyozlari, ilg'or xorijiy tajribalar bilan integratsiya qilishning foydalari alohida qayd etildi.

Tahlil natijalariga ko'ra, strategik menejment tizimini muvaffaqiyatli joriy etish uchun quyidagi shartlar zarur:

1. Rahbariyatning strategik fikrlash ko'nikmalarini rivojlantirish;
2. Strategik rejalashtirish uchun maxsus bo'lim yoki mas'ul guruh tashkil etish;
3. Xodimlarni o'qitish va motivatsiya tizimini yaratish;
4. Innovatsion texnologiyalar va axborot tizimlarini integratsiyalash.

Shunday qilib, to'qimachilik korxonalarining barqaror rivojlanishi faqat operatsion darajadagi islohotlar bilan emas, balki strategik yondashuv asosida ilgari surilgan kompleks boshqaruv mexanizmlari orqali ta'minlanadi. Tadqiqot natijalari, ishlab chiqilgan model va tavsiyalar amaliyotga joriy etilsa, korxonalar uzoq muddatli raqobatbardoshlik va iqtisodiy barqarorlikka erisha oladi. Umuman olganda, tadqiqot natijalari to'qimachilik tarmog'ida strategik menejment tizimining kompleks yondashuv asosida shakllantirilishi nafaqat iqtisodiy samaradorlikni, balki uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ham ta'minlashini ko'rsatdi.

Xulosa va takliflar. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, to'qimachilik sanoatida strategik menejment tizimini shakllantirish va uni kompleks yondashuv asosida amaliyotga joriy etish korxonalarning barqaror rivojlanishini ta'minlashda muhim omildir. Global iqtisodiy tebranishlar, raqobatning kuchayishi va mijozlar ehtiyojlarining o'zgarib borayotgani sharoitida korxonalar faqat operatsion samaradorlik bilan cheklanib qolmasdan, uzoq muddatli strategik qarorlar qabul qilishga ham alohida e'tibor qaratishlari lozim.

O'zbekiston to'qimachilik sanoatida olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, ko'plab korxonalarda strategik menejment jarayonlari tizimli tarzda yo'lga qo'yilmagan. Aksariyat hollarda strategik rejalashtirish o'rniga qisqa muddatli, tez natija beruvchi harakatlar ustuvorlik kasb etgan. Bu esa korxonalarning tashqi muhitdagi salbiy o'zgarishlarga nisbatan barqarorligini pasaytiradi. Shu sababli strategik menejmentni zamonaviy talablar asosida takomillashtirish va raqamli boshqaruv vositalari bilan uyg'unlashtirish zarur[12].

Tadqiqot asosida quyidagi asosiy xulosalarga kelindi:

1. Strategik menejment to'qimachilik korxonalari uchun uzoq muddatli raqobatbardoshlik va iqtisodiy barqarorlikni ta'minlovchi asosiy boshqaruv vositasidir.
2. Tashqi va ichki muhitning tahlil qilinishi, kuchli va zaif tomonlar aniqlanishi strategik qarorlar samaradorligini oshiradi.
3. Innovatsion texnologiyalar, xususan raqamli platformalarning (ERP, CRM, SCM) joriy etilishi menejment jarayonlarini soddalashtiradi va optimallashtiradi[9].
4. Barqaror rivojlanish faqat iqtisodiy emas, balki ekologik va ijtimoiy ko'rsatkichlar asosida ham baholanishi lozim.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi:

- Strategik menejment bo'limlarini tashkil etish: Har bir to'qimachilik korxonasida strategik rejalashtirish uchun alohida bo'lim yoki mutaxassislar guruhi faoliyat yuritishi zarur.
- Raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish: ERP, SCM, CRM kabi tizimlar korxonaning barcha faoliyat yo'nalishlarini muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.
- Xodimlar salohiyatini oshirish: Menejerlar va mutaxassislar uchun strategik fikrlash, innovatsion boshqaruv va analitik ko'nikmalar bo'yicha doimiy o'quv dasturlarini tashkil etish lozim.
- Tarmoq ichida hamkorlikni kuchaytirish: Korxonalar o'rtasida ishlab chiqarish, marketing va logistika bo'yicha hamkorlik aloqalarini mustahkamlash strategik jihatdan foydali bo'ladi.
- Monitoring va baholash tizimlarini yo'lga qo'yish: Amalga oshirilgan strategiyalarning natijalarini baholash uchun aniq indikatorlar va muntazam monitoring tizimi ishlab chiqilishi kerak.

Ushbu ilmiy ishda strategik boshqaruv tamoyillari, ularning tarmoqqa moslashtirilgan amaliy jihatlari, xususan, tashqi va ichki muhit tahlili, korxona resurslarining strategik baholanishi, bozor ehtiyojlariga mos maqsadlar belgilash, strategiyalar ishlab chiqish va ularni monitoring qilish mexanizmlari batafsil yoritildi. Korxonalarining mavjud holatini baholashda SWOT tahlil, PESTEL tahlil, raqobat ustunliklarini aniqlashda Porterning beshta kuch modeli kabi zamonaviy strategik menejment vositalaridan foydalanish dolzarb ekani qayd etildi.

Shuningdek, to'qimachilik korxonalarining barqaror rivojlanishini ta'minlash uchun innovatsion yondashuvlar, raqamli transformatsiya, ekologik barqarorlik tamoyillari, inson kapitalini rivojlantirish, korporativ madaniyat va menejment sifatini oshirish kabi yo'nalishlar asosiy mexanizmlar sifatida belgilandi. Strategik boshqaruv faqat yuqori darajadagi rejalashtirishni emas, balki ijro intizomini ta'minlaydigan tizim sifatida ko'rib chiqildi.

Tadqiqot davomida to'qimachilik korxonalarida uchraydigan asosiy muammolar – xom ashyo bazasining zaifligi, eksportga yo'naltirilgan mahsulotlarni yetarli diversifikatsiya qilinmagani, texnologik eskirish, malakali kadrlar tanqisligi – tahlil qilindi va ushbu muammolarni bartaraf etishda strategik menejment yondashuvlari qanday yordam berishi ko'rsatib o'tildi.

Xulosa qilib aytganda, to'qimachilik sanoatining barqaror rivojlanishi strategik boshqaruv tizimini har tomonlama ishlab chiqish va doimiy yangilab borishga bevosita bog'liqdir. Strategik menejment tizimi – bu faqat reja yoki konsepsiya emas, balki korxonaning barcha darajalarini qamrab oladigan, tashabbuskorlik, innovatsiya va samaradorlikni rag'batlantiradigan amaliy boshqaruv modeli sifatida ko'rilishi kerak. Bu tizim orqali to'qimachilik korxonalari nafaqat iqtisodiy samaradorlikka erishadi, balki global bozor talablariga moslashib, uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlaydi. Shu bois, mazkur sohada strategik menejment mexanizmlarini ilmiy asoslangan holda ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish dolzarb ilmiy va amaliy vazifa hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press. <https://doi.org/10.4324/9780203421903>
2. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.5465/amj.1985.4007933>
3. Karimov, R., & Shermatov, B. (2020). Strategik rejalashtirish va to'qimachilik sanoatining raqobatbardoshligini oshirish. *Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar jurnali*, №4, 73–78. <https://elibrary.ru/item.asp?id=45712190>
4. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=190>
5. UNIDO. (2021). *Industrial Development Report 2022: The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World*. United Nations Industrial Development Organization. <https://www.unido.org/resources/publications>
6. World Bank. (2020). *Textile and Apparel Industry in Central Asia: Trends, Challenges and Policy Responses*. Washington, DC: World Bank Group. <https://www.worldbank.org>
7. Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=190>
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15818>
9. Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006 <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/swot-analysis-a-theoretical-review.pdf>
10. Jabborov A., Karimov B. (2022). *Strategik menejment asoslari*. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi elektron kutubxonasi: <https://library.uzedu.uz>
11. Uktamjonova Z.A. Improvement of the strategic management mechanism in textile enterprises. *Aktuar moliya va buxgalteriya hisobi ilmiy jurnali* vol. 4 no. 09 (2024) 211-216 b
12. Yuldasheva NA (2018) METHOD OF DIAGNOSTICS OF THE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT. *ISJ Theoretical & Applied Science*, 04 (60): 248-252. <https://dx.doi.org/10.15863/TAS.2018.04.60.45>