

O'ZBEKISTON TO'QIMACHILIK SANOATIDA INSON KAPITALI, EKSPORT TRANSFORMATSIYASI VA ISHLAB CHIQUARISH SAMARADORLIGI

Yuldasheva Nilufar Abduvaxidovna

Farg'ona davlat texnika universiteti

"Menejment va marketing" kafedrası dotsenti, iqtisodiyot fanlari doktori

ORCID:0000-0003-0198-899X

Yormatov Ilmidin Toshmatovich

Farg'ona davlat texnika universiteti

"Menejment va marketing" kafedrası dotsenti, i.f.n.

E-mail: ilmidin.yormatov@ferpi.uz

ORCID: 0000-0003-2286-9404

Annotatsiya. Mazkur maqolada O'zbekiston to'qimachilik sanoatining 2022–2025-yillardagi eksport faoliyati dinamikasi hamda tarmoqda inson kapitalining shakllanishi va rivojlanish tendensiyalari kompleks tahlil qilingan. Tadqiqotda rasmiy statistik ma'lumotlar asosida dinamik, qiyosiy va tarkibiy tahlil usullaridan foydalanilgan hamda eksport ko'rsatkichlarining o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillar tizimlashtirilgan. Tahlil natijalari to'qimachilik sanoatida ishlab chiqarish quvvatlari, texnologik modernizatsiya va eksport salohiyati kengayib borayotganiga qaramay, malakali kadrlar ta'minoti, zamonaviy kasbiy kompetensiyalarni shakllantirish, xalqaro standart va sertifikatlariga ega mutaxassislar ulushini oshirish, shuningdek, raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanishda muayyan muammolar mavjudligini ko'rsatadi. Xususan, ERP va HR analytics tizimlarining yetarli darajada rivojlanmaganligi, ta'lim dasturlari bilan ishlab chiqarish ehtiyojlari o'rtasidagi nomuvofiqlik hamda mehnat bozorida zamonaviy texnologiyalarni boshqarishga qodir mutaxassislar taqchilligi tarmoqning eksport samaradorligini cheklovchi omillar sifatida baholanadi. Shu asosda inson kapitalining mehnat unumdorligi, mahsulot sifati, ishlab chiqarish tannarxi, innovatsion faollik va eksport majburiyatlarini o'z vaqtida bajarishga ta'sirini baholashga yo'naltirilgan besh komponentli integral model taklif etilgan. Shuningdek, inson kapitalidan foydalanish samaradorligini muntazam monitoring qilish uchun kompetensiya, unumdorlik, malaka oshirish, raqamlashtirish va eksport natijadorligini qamrab oluvchi KPI tizimi ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari inson kapitalini tarmoqning yordamchi resursi emas, balki investitsiyalar va texnologik imkoniyatlarni barqaror iqtisodiy natijaga aylantiruvchi strategik omil sifatida boshqarish zarurligini asoslaydi.

Kalit so'zlar: to'qimachilik sanoati, inson kapitali, mehnat unumdorligi, eksport, tayyor mahsulot, kompetensiya, ERP, HR analytics, xalqaro standartlar.

KIRISH

O'zbekiston to'qimachilik sanoati milliy iqtisodiyotning sanoatlashuv, eksportni diversifikatsiya qilish, hududiy bandlik va qo'shilgan qiymat yaratish jarayonlarida tayanch o'rin egallaydi. 2025-yil avgust oyidagi rasmiy ma'lumotga ko'ra, to'qimachilik mamlakat iqtisodiyoti hajmining 3 foizini va sanoatning 14 foizini shakllantirgan, tarmoqda 500 mingdan ortiq kishi band bo'lgan. So'nggi besh yil davomida 3,5 mlrd AQSH dollarlik 396 ta korxona ishga tushirilgan va ishlab chiqarish

qiymati 10 mlrd dollarga yetgan [1].

2025-yil yakunlarida to'qimachilik sanoatida ishlab chiqarish 134 trln so'mni, xorijiy investitsiyalar 2,1 mlrd AQSH dollarini, tarmoq eksporti 2,5 mlrd dollarni, bandlik esa 623 ming kishini tashkil etgani qayd etilgan. 2026-yil uchun ishlab chiqarishni 147 trln so'mga, eksportni 3,3 mlrd dollarga va bandlikni 650 ming kishiga yetkazish, shuningdek 2,2 mlrd dollar xorijiy investitsiya o'zlashtirish maqsad qilingan [2].

Milliy statistika qo'mitasining tashqi savdo ma'lumotlari 2025-yilda 2 632,5 mln AQSH dollarilik to'qimachilik mahsulotlari eksport qilinganini, uning jami eksportdagi ulushi 7,8 foiz bo'lganini va 2024-yilga nisbatan 8,2 foiz kamayganini ko'rsatadi. Shu bilan birga, eksport tarkibida tayyor to'qimachilik mahsulotlari 54,3 foiz, ip-kalava esa 27,0 foiz ulushni egallagan [3].

2030-yilgacha yengil sanoat eksportida yuqori qo'shilgan qiymatli mahsulotlar ulushini 65 foizga, to'qimachilikda ip-kalavani qayta ishlash darajasini esa 100 foizga yetkazish belgilangan [4]. "O'zbekiston - 2030" strategiyasida eksport salohiyatini kengaytirish, zamonaviy kasb va ko'nikmalarni rivojlantirish hamda ishlab chiqarishda yuqori qo'shilgan qiymat yaratish ustuvor yo'nalish sifatida qaraladi [5]. Bu vazifalarning bajarilishi kapital qo'yilmalar bilan bir qatorda yangi texnologiyalarni o'zlashtira oladigan, sifat va xalqaro standartlarni ta'minlaydigan, raqamli tizimlardan foydalana oladigan inson kapitalini talab qiladi.

Tadqiqotning maqsadi O'zbekiston to'qimachilik sanoatidagi rivojlanish va eksport tendensiyalarini inson kapitali bilan bog'liq holda baholash, mazkur kapitalning ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir kanallarini aniqlash hamda korxona va hudud darajasida amaliy boshqaruv mexanizmini taklif etishdan iborat. Ushbu maqsad doirasida eksport dinamikasi va tarkibiy siljishlar hisoblandi, 2025-yil natijalari 2026-yil maqsadlari bilan solishtirildi, Farg'ona viloyatidagi holat alohida o'rganildi va inson kapitali ko'rsatkichlarini ishlab chiqarish natijalari bilan birlashtiruvchi integral baholash modeli ishlab chiqildi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Inson kapitali nazariyasining dastlabki konseptual asoslari T. Schultz va G. Becker tadqiqotlarida shakllangan bo'lsa-da, mazkur yondashuvlarning zamonaviy mazmuni bilimga asoslangan iqtisodiyot, raqamlashtirish va texnologik transformatsiya jarayonlari ta'sirida sezilarli darajada kengaydi. T. Schultz ta'lim, sog'liqni saqlash, kasbiy tayyorgarlik va ish jarayonida o'rganishni joriy iste'mol xarajati emas, balki kelgusida mehnat unumdorligi va daromadni oshiruvchi investitsiya sifatida talqin qilgan [6]. G. Becker esa ushbu yondashuvni umumiy va maxsus ko'nikmalarni shakllantirish mexanizmlari orqali rivojlantirib, korxonaning xodimlarga sarflaydigan mablag'lari ularning ishlab chiqarish qobiliyatini oshirishi bilan birga, iqtisodiy samaradorlikni shakllantirishini asoslagan [7]. Biroq mazkur klassik yondashuvlarning muhim cheklovi shundaki, ular asosan individual xodimning daromadliligi va unumdorligiga e'tibor qaratadi; zamonaviy korxonada esa inson kapitalining qiymati individual bilim bilan bir qatorda jamoaviy kompetensiya, tashkiliy bilim, innovatsion qobiliyat va texnologiyalarga moslashuvchanlik orqali

ham namoyon bo'ladi.

Zamonaviy xalqaro tadqiqotlarda inson kapitali mazmunining aynan shu jihatdan kengaygani kuzatiladi. OECD inson kapitalini ta'lim, bilim, ko'nikma va kompetensiyalar bilan bog'laydi hamda ularning iqtisodiy va ijtimoiy natijalarni shakllantirishdagi rolini ta'kidlaydi [8]. Jahon banki yondashuvida esa inson kapitali insonning butun hayoti davomida shakllanadigan bilim, ko'nikma va sog'liq zaxirasi sifatida qaralib, mamlakatlarning kelajakdagi mehnat bozori talablariga moslashish imkoniyati bevosita ushbu kapital sifatiga bog'lanadi [9]. Ushbu ikki yondashuvni taqqoslash shuni ko'rsatadiki, OECD ko'proq kompetensiyalar va ularning iqtisodiy-ijtimoiy natijalardagi funksional ahamiyatiga urg'u bersa, Jahon banki inson kapitalining hayotiy sikl davomida shakllanishi va kelajakdagi iqtisodiy imkoniyatlarga ta'sirini kengroq yoritadi. Demak, inson kapitalini faqat xodimning mavjud malakasi bilan o'lchash yetarli emas; uning rivojlanish dinamikasi va kelgusidagi iqtisodiy qiymatini ham baholash zarur [8; 9].

Mazkur nazariy yondashuvlarni to'qimachilik sanoati sharoitida qo'llash yanada muhim ahamiyat kasb etadi. Chunki ushbu tarmoqda texnologik uskunalarni modernizatsiya qilishning o'zi ishlab chiqarish samaradorligini avtomatik ravishda ta'minlamaydi. Uskunalaridan samarali foydalanish, texnologik jarayonlarni optimallashtirish, sifat standartlariga rioya qilish va ishlab chiqarishdagi yo'qotishlarni kamaytirish xodimlarning texnologik hamda raqamli kompetensiyalariga bog'liq. Shu nuqtai nazardan, xodimlarni o'qitishga sarflangan mablag'ni faqat joriy xarajat sifatida baholash metodologik jihatdan cheklangan yondashuvdir. Mazkur xarajatlar malaka, unumdorlik va innovatsion qobiliyatni oshirish orqali kelgusida brak, qayta ishlash, uskunalarining bekor turishi va ishlab chiqarishdagi kechikishlar bilan bog'liq yo'qotishlarni kamaytiruvchi investitsion resurs sifatida namoyon bo'lishi mumkin [8; 9].

Inson kapitalining korxona raqobatbardoshligiga ta'sirini tushuntirishda resurslarga asoslangan yondashuv ham muhim metodologik asos hisoblanadi. Mazkur yondashuvga ko'ra, korxonaning barqaror raqobat ustunligi qiymat yaratadigan, kamyob, taqlid qilish qiyin va muqobillashishi murakkab resurslarga egalik qilishi bilan bog'liq [10]. Biroq zamonaviy sanoat sharoitida inson kapitalini mazkur mezonlarga avtomatik ravishda javob beruvchi resurs sifatida qabul qilish to'g'ri emas. Xodimlarning bilim va ko'nikmalari raqobatchilar tomonidan nisbatan tez o'zlashtirilishi mumkin. Shuning uchun barqaror ustunlik alohida xodimning malakasidan ko'ra, korxonaning xodimlar bilimini tashkiliy jarayonlar, korporativ madaniyat, innovatsion tizim va raqamli texnologiyalar bilan integratsiya qilish qobiliyatida shakllanadi [10; 11].

Bu jihat zamonaviy strategik HRM tadqiqotlarida ham o'z tasdig'ini topadi. M. Huselid tomonidan ilgari surilgan yuqori samarali HR amaliyotlari yondashuvida xodimlarni puxta tanlash, tizimli o'qitish, natijadorlikni baholash va xodimlarning tashkilot faoliyatidagi ishtirokini rag'batlantirish mehnat unumdorligi hamda korxonaning moliyaviy natijalari bilan bog'langan [11]. Biroq bugungi texnologik muhitda HR amaliyotlarini faqat kadrlar boshqaruvi funksiyasi sifatida ko'rish yetarli emas. Zamonaviy HR tizimlari mehnat unumdorligi ko'rsatkichlarini raqamli

monitoring qilish, kompetensiyalarni aniqlash, individual rivojlanish trayektoriyalarini shakllantirish va biznes strategiyasi bilan uyg'unlashtirish imkonini beruvchi analitik mexanizmlar bilan to'ldirilishi lozim [8; 11].

Shunday qilib, ko'rib chiqilgan yondashuvlarni solishtirish inson kapitalining mazmuni uch bosqichda rivojlanganini ko'rsatadi: Schultz va Becker uni avvalo insonning kelajakdagi unumdorligini oshiruvchi investitsiya sifatida asoslagan bo'lsa [6; 7], OECD va Jahon banki uning bilim, ko'nikma, kompetensiya va sog'liqdan tarkib topuvchi kompleks kapital ekanligini kengaytirib ko'rsatadi [8; 9]. Resurslarga asoslangan yondashuv esa inson kapitalini korxonaning strategik raqobat ustunligini shakllantiruvchi resursi sifatida talqin qiladi [10]. Zamonaviy HRM konsepsiyalari esa ushbu kapitalni boshqarishning tashkiliy mexanizmlarini — tanlash, rivojlantirish, baholash, rag'batlantirish va xodimlarni biznes strategiyasiga integratsiya qilishni — markazga qo'yadi [11].

Mazkur nazariy umumlashma O'zbekiston to'qimachilik sanoati uchun inson kapitalini baholashda faqat xodimlar soni yoki ma'lumot darajasini hisobga olish bilan cheklanmasdan, kasbiy va raqamli kompetensiyalar, mehnat unumdorligi, xalqaro standartlar bo'yicha tayyorgarlik, innovatsion faollik, malaka oshirish va HR boshqaruvining raqamlashtirilishi kabi o'zaro bog'liq ko'rsatkichlarni yagona tizimda baholash zarurligini ko'rsatadi. Shu sababli inson kapitalini tarmoq rivojlanishining passiv omili emas, balki texnologik investitsiyalarni real ishlab chiqarish va eksport natijalariga aylantiruvchi strategik mexanizm sifatida baholash maqsadga muvofiqdir.

METODOLOGIYA

Tadqiqot O'zbekiston to'qimachilik sanoatida inson kapitalining eksport faoliyati va ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sirini aniqlashga yo'naltirilgan deskriptiv-analitik va qiyosiy tadqiqot dizayni asosida amalga oshirildi. Tadqiqot jarayoni o'zaro bog'liq to'rt bosqichni qamrab oldi: axborot va ilmiy manbalarni tizimli yig'ish hamda kontent-tahlil qilish; tarmoqning 2022–2025-yillardagi eksport va inson kapitali ko'rsatkichlarini dinamik va tarkibiy jihatdan baholash; O'zbekiston to'qimachilik sanoatidagi mavjud holatni xalqaro amaliyot va mezonlar bilan qiyosiy tahlil qilish; inson kapitalining tarmoq samaradorligiga ta'sirini baholash uchun indikatorli modelni shakllantirish.

Ma'lumotlarni yig'ish bazasi sifatida ikkilamchi ma'lumotlardan foydalanildi. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy veb-saytida e'lon qilingan to'qimachilik sanoatini rivojlantirishga oid yig'ilish va ma'ruzalar materiallari, Milliy statistika qo'mitasining 2022–2025-yillardagi tashqi savdo bo'yicha rasmiy statistik ma'lumotlari va press-relizlari, LexUZ milliy qonunchilik bazasidagi strategik, iqtisodiy va mehnat munosabatlariga oid normativ-huquqiy hujjatlar, Farg'ona viloyati statistika boshqarmasining tarmoq bo'yicha ma'lumotlari, shuningdek, OECD, Jahon banki va Better Work tashkilotlarining hisobotlari hamda tahliliy materiallari jalb qilindi. Manbalarni tanlashda ularning rasmiyligi, dolzarbligi, metodologik ishonchliligi va tadqiqot maqsadiga mosligi asosiy mezon sifatida belgilandi.

Tanlanma sifatida 2022–2025-yillar davridagi O'zbekiston to'qimachilik sanoatining eksport ko'rsatkichlari hamda inson kapitalini tavsiflovchi mavjud statistik

va institutsional indikatorlar qamrab olindi. Hududiy kesimda Farg'ona viloyati ma'lumotlari alohida tahlil qilinib, mamlakat miqyosidagi tendensiyalar bilan qiyoslandi. Tadqiqotda birlamchi so'rovnoma yoki eksperimental kuzatuv o'tkazilmaganligi sababli tanlanma rasmiy ikkilamchi ma'lumotlarning mavjudligi va taqqoslanish imkoniyatidan kelib chiqib shakllantirildi.

Tadqiqot usullari sifatida desk-research, dinamik va tarkibiy tahlil, qiyosiy baholash, kontent-tahlil, mantiqiy umumlashtirish hamda indikatorli modellash usullaridan foydalanildi. Desk-research orqali mavjud ilmiy, statistik, normativ-huquqiy va institutsional manbalar tizimlashtirildi. Dinamik tahlil yordamida 2022–2025-yillarda eksport hajmi va uning tarkibidagi o'zgarishlar aniqlandi, tarkibiy tahlil orqali eksport va inson kapitaliga oid indikatorlarning ulushi hamda tarkibiy siljishlari baholandi. Qiyosiy baholash O'zbekiston ko'rsatkichlarini xalqaro tashkilotlarning tegishli yondashuvlari bilan solishtirish imkonini berdi. Kontent-tahlil orqali normativ-huquqiy hujjatlar va institutsional materiallarda inson kapitali, malaka, kasbiy tayyorgarlik, mehnat unumdorligi va eksport salohiyatiga oid ustuvor yo'nalishlar ajratib olindi.

Tahlil jarayonida dastlab ma'lumotlarning to'liqligi va o'zaro taqqoslanish imkoniyati tekshirildi, keyin ko'rsatkichlar yagona tahliliy tizimga keltirildi. Keyingi bosqichda eksport dinamikasi va inson kapitali indikatorlari bo'yicha o'sish sur'atlari, tarkibiy nisbatlar hamda o'zgarish tendensiyalari hisoblandi. Yakuniy bosqichda inson kapitalining asosiy tarkibiy jihatlarini kompleks baholash maqsadida indikatorli model shakllantirildi. Modelni ishlab chiqishda inson kapitalining ta'lim va kasbiy tayyorgarlik, malaka va kompetensiya, mehnat unumdorligi, raqamli ko'nikmalar hamda xalqaro standartlarga muvofiqlik kabi komponentlari asos qilib olindi.

Tadqiqotning nazariy-metodologik asosini inson kapitalining investitsion tabiatini izohlovchi T. Schultz va G. Becker, strategik resurslarning raqobat ustunligini shakllantirishdagi rolini asoslovchi J. Barney, shuningdek, yuqori samarali inson resurslarini boshqarish amaliyotlarining korxona natijadorligiga ta'sirini tadqiq etgan M. Huselid yondashuvlari tashkil etdi. Mazkur nazariy qarashlar zamonaviy OECD, Jahon banki va Better Work metodologik materiallari bilan uyg'unlashtirilib, O'zbekiston to'qimachilik sanoatining o'ziga xos sharoitlariga moslashtirildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

2025-yil natijalari O'zbekiston to'qimachilik sanoati katta ishlab chiqarish va bandlik bazasiga ega ekanini ko'rsatadi. 134 trln so'mlik ishlab chiqarish, 2,1 mlrd dollarlik investitsiya va 623 ming kishilik bandlik tarmoqni mamlakatdagi eng muhim mehnat talab qiluvchi ishlab chiqarish yo'nalishlaridan biriga aylantiradi [2].

1-jadval

To'qimachilik sanoatining 2025-yil natijalari va 2026-yil maqsadlari

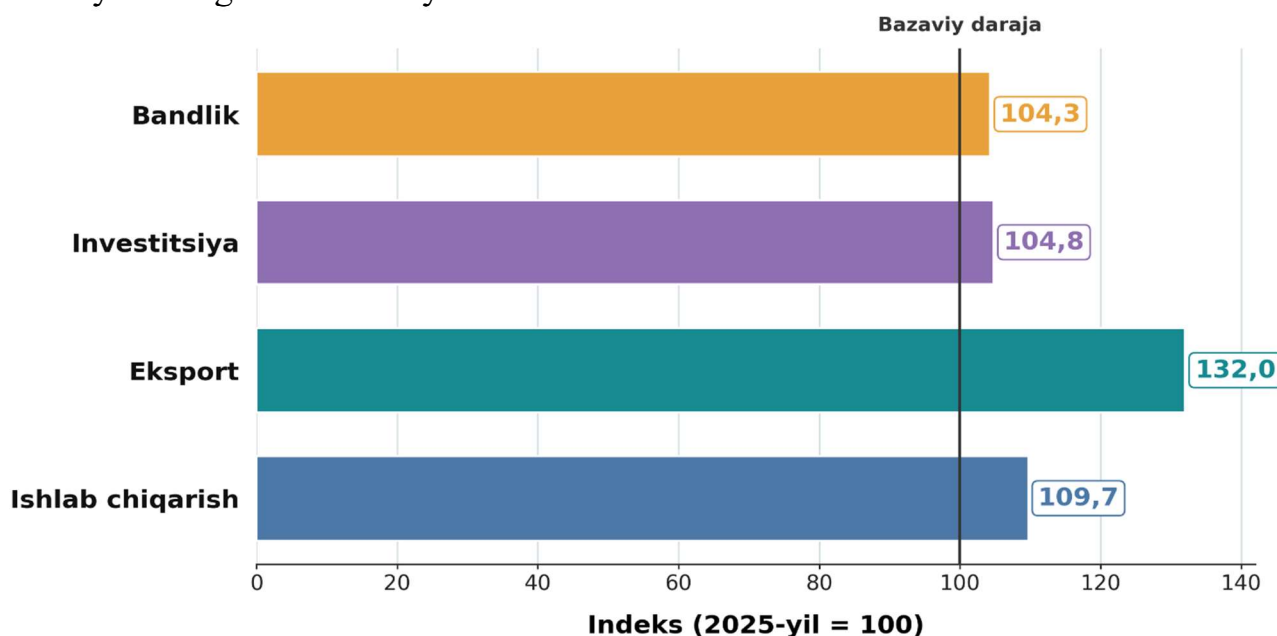
Ko'rsatkich	O'lchov birligi	2025	2026 maqsadi	Talab etiladigan o'sish
Ishlab chiqarish	trln so'm	134,0	147,0	+9,7 %
Eksport	mlrd AQSH dollari	2,5	3,3	+32,0 %
Xorijiy investitsiya	mlrd AQSH dollari	2,1	2,2	+4,8 %

Bandlik	ming kishi	623	650	+4,3 %
----------------	------------	-----	-----	--------

Izoh: [2] ma'lumotlari asosida mualliflar hisob-kitobi.

Biroq 2026-yil uchun belgilangan maqsadlar oddiy ekstensiv o'sishdan ko'ra murakkabroq sifat o'zgarishini talab qiladi. Ishlab chiqarish qiymatini 9,7 foiz, investitsiyani 4,8 foiz va bandlikni 4,3 foiz oshirish rejalashtirilgan bir paytda eksportni 32 foiz ko'paytirish ko'zda tutilgan.

Jadvaldagi tafovut eksport o'sishi mavjud va yangi ishchi kuchi sonining ko'payishiga tayanib qolmasligini ko'rsatadi. Agar bandlik 4,3 foiz oshib, eksport 32 foiz o'sishi kerak bo'lsa, bir bandga to'g'ri keladigan eksport tushumi, mahsulotning o'rtacha qiymati yoki ikkala ko'rsatkich birgalikda sezilarli yaxshilanishi lozim. Bu esa dizayn, assortiment boshqaruvi, mahsulot muhandisligi, sifat nazorati, marketing, logistika, sertifikatlash va mijoz bilan ishlash kabi yuqori kompetensiyali funksiyalarning rolini kuchaytiradi.



1-rasm. 2025-yil natijalari va 2026-yil maqsadlarining indeksli taqqoslanishi

Indeksli solishtirishda eksport maqsadi boshqa ko'rsatkichlardan keskin yuqori turadi. Bu holat 2026-yil boshqaruv dasturida "ko'proq ishlab chiqarish" bilan birga "qimmatroq, sifatliroq va barqaror sotiladigan mahsulot ishlab chiqarish" tamoyili ustuvor bo'lishi kerakligini ko'rsatadi. Inson kapitali nuqtayi nazaridan bu yangi ishchilarni jalb etishdan ko'ra mavjud xodimlarni qayta tayyorlash, yuqori malakali texnolog va dizaynerlarni saqlab qolish, o'rta bo'g'in rahbarlarining rejalashtirish ko'nikmalarini rivojlantirish hamda eksport bo'linmalarini kuchaytirishni talab qiladi. 2026-yilda 207 ming tonnalik sintetik va aralash ip, 397 mln kvadrat metr gazlama, 224 mln dona tikuv-trikotaj mahsuloti va 108 mln kvadrat metr mato bo'yash bo'yicha qo'shimcha quvvatlarni yaratish ko'zda tutilgan [2]. Ushbu quvvatlar an'anaviy paxta ipini ishlab chiqarish tajribasidan tashqari polimer xomashyo xususiyatlari, aralashma retsepturasi, rang kimyosi, ekologik xavfsizlik, laboratoriya nazorati va energiya-suv samaradorligi bo'yicha yangi bilimlarni talab qiladi. Demak, investitsiya loyihasining biznes-rejasida uskunaga ajratilgan mablag' bilan bir qatorda ishga tushirishdan

oldingi kompetensiya auditi, o'qitish soatlari va ustozlar tayyorlash xarajatlari ham alohida qator sifatida hisoblanishi kerak.

2-jadval

O'zbekiston to'qimachilik mahsulotlari eksportining dinamikasi va tarkibi

Yil	Eksport, mln AQSH dollari	Yillik o'zgarish	Ip-kalava ulushi	Tayyor mahsulot ulushi
2022	3 178,0	+8,6 %	44,4 %	29,2 %
2023	3 050,0	-4,0 %	41,1 %	41,0 %
2024	2 867,4	-6,0 %	43,3 %	39,2 %
2025	2 632,5	-8,2 %	27,0 %	54,3 %

Izoh: [3, 12-14]. 2023 va 2024-yillardagi o'zgarishlar mualliflar hisob-kitobi.

2022-yildan 2025-yilgacha tayyor mahsulot ulushi 25,1 foiz punktga oshgan, ip-kalava ulushi esa 17,4 foiz punktga kamaygan. Tayyor mahsulotning ip-kalavaga nisbati 2022-yildagi 0,66 dan 2025-yilda 2,01 gacha ko'tarilgan. Mazkur tarkibiy burilish xomashyo va yarim tayyor mahsulotdan yuqori qo'shilgan qiymatli mahsulotga o'tish siyosatining natijasi sifatida baholanishi mumkin. Biroq eksport qiymatining bir vaqtning o'zida qisqarishi tarkibiy o'sish hali bozor hajmi, narx va rentabellik bo'yicha to'liq natijaga aylanmaganini anglatadi.

Farg'ona viloyati to'qimachilik va kiyim ishlab chiqarish bo'yicha shakllangan ishlab chiqarish bazasiga ega. 2024-yilda viloyatda to'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish 11 744,7 mlrd so'mni tashkil etib, ishlab chiqaradigan sanoatning 24,4 foiziga teng bo'lgan va fizik hajm indeksi 105,4 foizni ko'rsatgan. Kiyim ishlab chiqarish hajmi 3 312,7 mlrd so'm, tarmoq ulushi 6,9 foiz va fizik hajm indeksi 113,0 foizni tashkil etgan [20]. Bu ko'rsatkichlar hududda xomashyoni qayta ishlash bilan birga tayyor kiyim segmenti ham o'sayotganini ko'rsatadi.

2024-yilda Farg'ona viloyatidan 284,4 mln AQSH dollarilik to'qimachilik mahsulotlari eksport qilingan, bu hudud jami eksportining 34,4 foiziga teng bo'lgan. Eksport tarkibida ip-kalava 63,5 foiz, tayyor to'qimachilik mahsulotlari 18,3 foizni tashkil etgan va mahsulotlar 45 ta davlatga yetkazilgan [18]. 2025-yilda eksport 256,8 mln dollarga tushib, jami hududiy eksportdagi ulushi 23,7 foiz bo'lgan; ip-kalava ulushi 44,8 foizgacha pasaygan, tayyor mahsulot ulushi esa 23,9 foizgacha ko'tarilgan [19].

Farg'ona viloyatida (3-jadval) 2025-yilgi to'qimachilik eksporti 9,6 foiz kamaygan bo'lsada, tarkibda tayyor mahsulot ulushi 5,6 foiz punktga oshgan va ip-kalava ulushi 18,7 foiz punktga pasaygan. Bu milliy tendensiyaga mos tarkibiy yangilanishdir. Biroq 2025-yilda tayyor mahsulotning viloyat eksportidagi 23,9 foizlik ulushi milliy 54,3 foizlik ko'rsatkichdan 30,4 foiz punkt past. Shuningdek, ip-kalavaning viloyatdagi 44,8 foizlik ulushi milliy 27,0 foizdan yuqori.

3-jadval

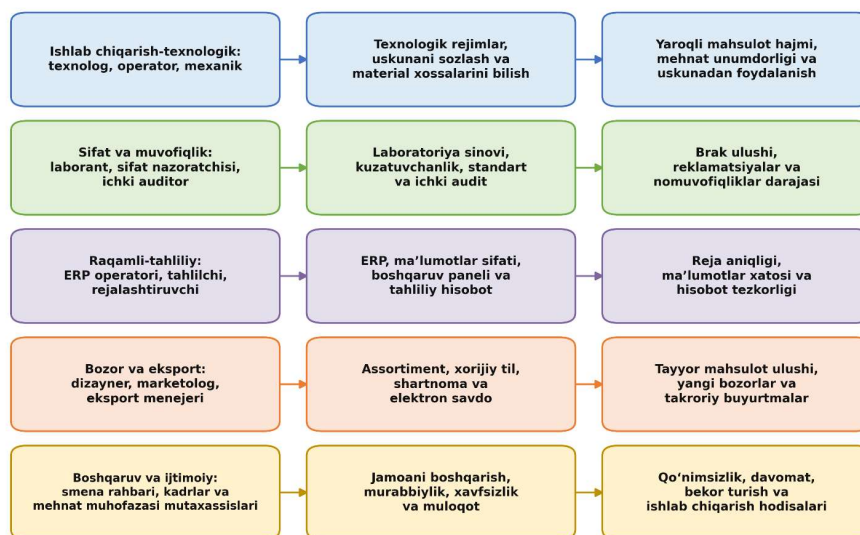
Farg'ona viloyati to'qimachilik eksportining 2024-2025-yillardagi o'zgarishi

Ko'rsatkich	2024	2025	O'zgarish
Eksport qiymati, mln AQSH dollari	284,4	256,8	-9,6 %
Hududni jami eksportidagi ulushi	34,4 %	23,7 %	-10,7 f.p.
Ip-kalava ulushi	63,5 %	44,8 %	-18,7 f.p.
Tayyor mahsulot ulushi	18,3 %	23,9 %	+5,6 f.p.

Hududiy inson kapitali siyosati alohida korxona chegarasidan chiqishi kerak. Farg'ona davlat texnika universiteti, professional ta'lim muassasalari, bandlik xizmatlari, sanoat korxonalari va sertifikatlash laboratoriyalari o'rtasida doimiy kompetensiya kengashi tashkil etilishi maqsadga muvofiq. Kengash har yili tanqis kasblar ro'yxatini, yangi uskunalar bo'yicha o'quv modullarini, dual ta'lim kvotalarini va amaliyot bazalarini yangilab borishi mumkin. Bu mexanizm ta'lim dasturining texnologik o'zgarishdan ortda qolish xavfini kamaytiradi.

To'qimachilik sanoatidagi tarkibiy o'zgarishlar kadrlar talabini kamida besh guruhga ajratadi. Birinchi guruh ishlab chiqarish-texnologik kompetensiyalar bo'lib, ip yigirish, to'qish, bo'yash, pardozlash, tikish, uskunani sozlash va texnik xizmatni qamrab oladi. Ikkinchi guruh sifat va muvofiqlik kompetensiyalaridir: laboratoriya sinovi, texnik reglament, mahsulot xavfsizligi, traceability, ekologik talab, mehnat standarti va audit hujjatlari. Uchinchi guruh raqamli kompetensiyalar: ERP, ishlab chiqarishni rejalashtirish, elektron ombor, sensor ma'lumotlari, analitik panel va sun'iy intellekt vositalari bilan ishlash. To'rtinchi guruh bozor kompetensiyalaridan iborat: dizayn, assortiment va kategoriya boshqaruvi, xaridor xulqini o'rganish, elektron savdo, eksport shartnomasi, logistika va xalqaro kommunikatsiya. Beshinchi guruh boshqaruv-ijtimoiy kompetensiyalarni qamrab oladi: jamoani boshqarish, mehnat muhofazasi, nizolarni hal qilish, murabbiylik, xodimlar qoniqishi va o'zgarishni boshqarish. Ushbu guruhlar mustaqil emas.

Kompetensiyalar matritsasi (2-rasm) korxonada "lavozim nomi" bilan "natija uchun zarur qobiliyat"ni ajratish kerakligini ko'rsatadi. Bir xil lavozimdagi ikki xodimning amaliy samarasi turlicha bo'lishi mumkin; shu sababli shtat birligi mavjudligi kompetensiya mavjudligini anglatmaydi.



2-rasm. To'qimachilik korxonasida ustuvor kompetensiyalar matritsasi

Korxonalarda ERP tizimi va sun'iy intellektni joriy etish orqali daromadni 20-30 foiz oshirish imkoniyati qayd etilgan hamda 2026-yilda 40 ta korxonani ushbu jarayonga jalb qilish rejalashtirilgan [1, 2]. Biroq raqamli tizimning iqtisodiy samarasi dastur sotib olish bilan yuzaga kelmaydi. Ma'lumot o'z vaqtida va to'g'ri kiritilmasa,

tasniflar bir xil bo'lmasa yoki xodimlar analitik paneldan qaror uchun foydalanmasa, ERP faqat elektron hujjat aylanishiga aylanib qoladi. Shuning uchun raqamlashtirish loyihasida jarayon egasi, ma'lumot egasi va natija egasi aniq belgilanishi kerak.

HR analytics ishlab chiqarish ma'lumotlari bilan bog'langanda alohida qiymat yaratadi. Natijalar inson kapitalini faqat ta'lim darajasi yoki xodimlar soni orqali baholash yetarli emasligini tasdiqlaydi. Ishlab chiqarish tizimida kompetensiyaning qiymati uning jarayon natijasiga aylanishi bilan o'lchanadi. Tadqiqot doirasida korxona inson kapitalini besh komponent orqali baholash taklif etiladi: C - kasbiy-texnologik kompetensiya; D - raqamli tayyorgarlik; Q - sifat va muvofiqlik kompetensiyasi; A - moslashuvchanlik va o'rganish qobiliyati; E - xodimlarning jalb etilganligi va barqarorligi. Har bir komponent 0 dan 100 gacha normallashtiriladi. Inson kapitali samaradorligi indeksi quyidagicha aniqlanishi mumkin: $IKSI = 0,30C + 0,20D + 0,20Q + 0,15A + 0,15E$. Og'irliklar to'qimachilik ishlab chiqarishining texnologik va sifatga sezgir xususiyatidan kelib chiqqan mualliflar taklifi bo'lib, korxona strategiyasiga ko'ra ekspert va statistik tahlil asosida aniqlashtirilishi mumkin.

Har bir komponent 0 dan 100 ballgacha baholanadi. Formuladagi 0,30; 0,20 va 0,15 sonlari komponentlarning salmog'ini anglatadi:

- kasbiy-texnologik kompetensiya - 30%;
- raqamli tayyorgarlik - 20%;
- sifat va muvofiqlik - 20%;
- moslashuvchanlik - 15%;
- jalb etilganlik - 15%.

Barcha koeffitsientlar yig'indisi 1 ga, ya'ni 100 foizga teng. Masalan, $C = 80$, $D = 70$, $Q = 75$, $A = 60$ va $E = 65$ bo'lsa: $IKSI = 0,30 \times 80 + 0,20 \times 70 + 0,20 \times 75 + 0,15 \times 60 + 0,15 \times 65 = 71,75$ ball. Demak, korxonaning inson kapitali samaradorligi indeksi 71,75 ballni tashkil etadi. Indeks qanchalik yuqori bo'lsa, korxona xodimlarining kasbiy, raqamli, sifat, moslashuvchanlik va jalb etilganlik salohiyati shunchalik yaxshi rivojlangan hisoblanadi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar to'qimachilik sanoatida ikki jarayon bir vaqtda kechayotganini ko'rsatadi. Bir tomondan, 2022-2025-yillarda eksport qiymati pasaygan va tashqi bozor bosimi kuchaygan. Ikkinchi tomondan, tayyor mahsulot ulushi oshgan, yangi ishlab chiqarish quvvatlari va yuqori qo'shilgan qiymatli eksport bo'yicha aniq maqsadlar belgilangan. Bu qarama-qarshi ko'rinadigan holat aslida transformatsiya davriga xos: korxona xomashyo modelidan chiqmoqda, biroq yangi modelning dizayn, sifat, brend, logistika va xalqaro savdo qobiliyatlari hali barcha korxonalarda bir xil darajada shakllanmagan.

Natijalar inson kapitalini faqat ta'lim darajasi yoki xodimlar soni orqali baholash yetarli emasligini tasdiqlaydi. Ishlab chiqarish tizimida kompetensiyaning qiymati uning jarayon natijasiga aylanishi bilan o'lchanadi. Masalan, texnologning bilim darajasi yuqori bo'lishi mumkin, ammo retseptlar hujjatlashtirilmasa va smenalar o'rtasida bilim uzatilmasa, korxona bu bilimni tashkiliy kapitalga aylantira olmaydi.

Xuddi shuningdek, ERP operatorining dasturdan foydalanishi ma'lumot sifatini oshirmasa yoki rahbar qaroriga ta'sir qilmasa, raqamli kompetensiya iqtisodiy qiymat yaratmaydi.

Integral indeksning o'zi yakuniy maqsad emas. Uning dinamikasi ishlab chiqarish KPilari bilan bog'lanishi zarur. Agar IKSI oshsa-yu, yaroqli mahsulot unumdorligi, brak, bekor turish yoki buyurtma muddatida yaxshilanish bo'lmasa, uch ehtimol tekshiriladi: indikator noto'g'ri tanlangan; kompetensiyani amalda qo'llash uchun jarayon va uskuna sharoiti yo'q; yoki ta'sir uchun ko'proq vaqt talab etiladi. Shu tariqa indeks HR faoliyatini bezakli reytingga emas, boshqaruv gipotezalarini tekshiradigan vositaga aylantiradi.

4-jadval.

Inson kapitali va ishlab chiqarish natijalarini bog'lovchi KPI tizimi

Yo'nalish	Yetakchi indikator	Natija indikator	Tahlil savoli
Tanlash va moslashtirish	Kompetensiya mosligi; murabbiy qamrovi	Mustaqil ishga chiqish kuni; ilk 90 kun xatosi	To'g'ri tanlov xatoni va moslashish vaqtini kamaytirdimi?
O'qitish	O'qitish soati; amaliy sinov natijasi	Yaroqli mahsulot unumdorligi; brak	O'qitishdan keyin jarayon natijasi yaxshilandimi?
Raqamli tayyorgarlik	ERP faol foydalanuvchisi; ma'lumot to'liqligi	Reja xatosi; zaxira aylanishi; kechikish	Ma'lumotdan qaror uchun foydalanilyaptimi?
Jalb etilganlik	Takliflar; teskari aloqa qamrovi	Qo'nimsizlik; davomat; bekor turish	Mehnat muhiti barqarorlikni oshirdimi?
Sifat va muvofiqlik	Ichki audit; yopilgan tuzatuvchi harakatlar	Reklamatsiya; audit nomuvofiqligi	Standart kundalik amaliyotga aylandimi?

Taklif etilgan KPI tizimida yetakchi va kechikuvchi ko'rsatkichlarni ajratish muhim. O'qitish qamrovi, murabbiy bilan ta'minlanganlik yoki ERP foydalanuvchilari faolligi kelajak natijasini oldindan ko'rsatadigan yetakchi indikatorlardir. Yaroqli mahsulot unumdorligi, brak xarajati, buyurtma kechikishi va eksport reklamatsiyasi esa allaqachon yuz bergan natijani ifodalaydi. Faqat kechikuvchi ko'rsatkichlarga qaralsa, muammo sodir bo'lgandan keyin javob beriladi; faqat yetakchi indikatorlarga qaralsa, faoliyat ko'p, ammo iqtisodiy natija noaniq bo'lib qoladi. Ularning juftligi boshqaruvning oldini oluvchi xususiyatini kuchaytiradi.

Birinchi bosqich strategik ehtiyojni aniqlashdir. Korxona uch yillik mahsulot va bozor portfelini belgilab, qaysi texnologiya, sertifikat, mijoz segmenti va ishlab chiqarish hajmiga o'tishini aniqlaydi. Shundan keyingina "qaysi xodimlar kerak?" degan savolga javob beriladi. Aks holda kadrlar rejasi o'tgan yilgi shtatni takrorlaydi va yangi strategiyaga xizmat qilmaydi. Kompetensiya ehtiyoji texnologiya xarididan oldin aniqlansa, xodimlarni o'qitish uskunani o'rnatish bilan bir vaqtda yakunlanadi.

Ikkinchi bosqich kompetensiya auditi va bo'shliq tahlilidir. Har bir kritik lavozim uchun kasbiy, raqamli, sifat va boshqaruv kompetensiyalari matritsasi tuziladi. Xodimning amaldagi darajasi amaliy topshiriq va natija ma'lumotlari orqali baholanib, talab darajasi bilan solishtiriladi. Bo'shliqni yopish vositasi hamma uchun bir xil kurs bo'lmasligi kerak: ayrim xodimga qisqa instruktaj, boshqasiga murabbiylik, uchinchisiga tashqi sertifikat, yana biriga rotatsiya yoki loyiha topshirig'i mos kelishi

mumkin.

Uchinchi bosqich tanlash va moslashtirishni standartlashtirishdir. Yangi xodimga dastlabki kunning oʻzida lavozim maqsadi, xavfsizlik, sifat talabi va baholash mezonini tushuntiriladi. 30-60-90 kunlik moslashish rejasi ishlab chiqilib, murabbiy va rahbar masʼuliyati ajratiladi. Moslashish yakuni faqat "sinov muddatidan oʻtdi" belgisi bilan emas, balki mustaqil ishga tayyorlik, sifat xatolari va meʼyoriy unumdorlikka erishish orqali tasdiqlanadi. Bu yangi xodim xatosining mijoz reklamatsiyasiga aylanish xavfini kamaytiradi.

Toʻrtinchi bosqich oʻqitish va bilimni standartga aylantirishdir. Treningdan soʻng xodim bilimini ish joyida qoʻllashi, natija esa standart operatsion yoʻriqnomaga, video instruktajga yoki raqamli bilim bazasiga kiritilishi lozim. Shu yoʻl bilan bilim alohida xodim bilan birga korxonadan chiqib ketmaydi. Ustozning samarasi shogirdning mustaqil ishga chiqish tezligi va keyingi sifat natijalari bilan baholanadi. Oʻqitish byudjeti esa soat yoki qatnashchilar soni boʻyicha emas, kamaygan yoʻqotish va oshgan yaroqli mahsulot qiymati bilan asoslanadi.

Beshinchi bosqich motivatsiya va mehnat sharoitini uygʻunlashtirishdir. Faqat ishlab chiqarilgan miqdorga bogʻlangan mukofot sifat va xavfsizlikka salbiy taʼsir qilishi mumkin. Shuning uchun bonus formulasida yaroqli mahsulot, brak, buyurtma muddati, xavfsizlik va jamoaviy natija muvozanatli aks etishi kerak. Takliflar tizimi xodimning kichik yaxshilash gʻoyalarini tez sinash va natijaga qarab ragʻbatlantirish imkonini beradi. Mehnat sharoitlarini yaxshilash esa xodimlarni saqlab qolish va yashirin yoʻqotishlarni kamaytirishning tarkibiy qismidir.

Oltinchi bosqich raqamli monitoring va teskari aloqadir. HR, ishlab chiqarish, sifat, texnik xizmat va moliya maʼlumotlari umumiy analitik panelda bogʻlanadi. Har oy rahbariyat IKSI komponentlari bilan ishlab chiqarish KPilari oʻrtasidagi oʻzgarishni koʻrib chiqadi, har chorakda esa oʻqitish va tanlov dasturlari qayta baholanadi. Korxona bu maʼlumotlardan xodimni jazolash uchun emas, tizimdagi sababni topish uchun foydalansa, ishonch va maʼlumot sifati oshadi. Mexanizm shu tariqa strategiya - kompetensiya - jarayon - natija - teskari aloqa yopiq siklini hosil qiladi.

XULOSA

Amalga oshirilgan tahlillar Oʻzbekiston toʻqimachilik sanoati 2022-2025-yillarda murakkab transformatsiya bosqichidan oʻtganini koʻrsatdi. Eksport qiymati 17,2 foiz kamaygan va oʻrtacha yillik qisqarish 6,1 foizni tashkil etgan boʻlsa-da, tayyor mahsulotlar ulushi 29,2 foizdan 54,3 foizgacha oshgan. Demak, tarmoqda eksport hajmi boʻyicha bosim va mahsulot tarkibi boʻyicha ijobiy siljish bir vaqtda kuzatilmoqda. Bu holat xomashyoni chuqur qayta ishlash strategiyasi toʻgʻri yoʻnalishda ekanini, biroq tayyor mahsulotni yuqori narx va barqaror buyurtmaga aylantiradigan bozor, sifat va boshqaruv qobiliyatlarini tezroq rivojlantirish kerakligini anglatadi.

Fargʻona viloyatida 2025-yilgi eksport tarkibining tayyor mahsulot tomon siljishi ijobiy boʻlsa-da, ip-kalava ulushi milliy koʻrsatkichdan yuqori va tayyor mahsulot ulushi ancha pastligicha qolgan. Hududda mavjud ishlab chiqarish bazasini dizayn, tikuvchilik, brendlash, sertifikatlash va eksport marketingi bilan toʻldirish eng

katta qo'shimcha qiymat rezervidir. Buning uchun korxona, universitet, professional ta'lim va davlat xizmatlari o'rtasida doimiy kompetensiya hamkorligi zarur.

Maqolada taklif etilgan besh komponentli IKSI modeli inson kapitalini kasbiy-texnologik kompetensiya, raqamli tayyorgarlik, sifat va muvofiqlik, moslashuvchanlik hamda jalb etilganlik orqali o'lchash imkonini beradi. Model HR ko'rsatkichlarini yaroqli mahsulot unumdorligi, brak, bekor turish, buyurtma muddati va eksport reklamatsiyasi bilan bog'lashni nazarda tutadi. Keyingi tadqiqotlarda ushbu indeksni Farg'ona vodiysidagi to'qimachilik korxonalari panel ma'lumotlari asosida sinovdan o'tkazish, og'irliklarni ekonometrik baholash va inson kapitaliga investitsiyaning moliyaviy qaytimini hisoblash maqsadga muvofiq.

Umuman, to'qimachilik sanoatining yangi bosqichida inson kapitali alohida HR funksiyasi emas, balki sanoat siyosati, texnologik modernizatsiya, eksport strategiyasi va munosib mehnatni bog'lovchi markaziy mexanizmdir. Uskuna imkoniyatini unumdorlikka, standart talabini sifatga, ma'lumotni qarorga va xodim salohiyatini barqaror raqobat ustunligiga aylantira olgan korxonalargina yuqori qo'shilgan qiymat zanjirida mustahkam o'rin egallaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. To'qimachilik sohasidagi qo'shimcha imkoniyat va vazifalar ko'rsatib o'tildi. 13.08.2025. <https://president.uz/uz/lists/view/8380>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti. To'qimachilik sanoatida yil yakunlari hamda kelgusi ustuvor vazifalar ko'rib chiqildi. 23.12.2025. <https://president.uz/uz/lists/view/8828>
3. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasi tashqi savdo aylanmasi: 2025-yil yanvar-dekabr. Press-reliz. 21.01.2026. https://stat.uz/img/news/press-reliz-uzb_p58093.pdf
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi PF-21-son Farmoni. <https://lex.uz/docs/8050769>
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmoni. "O'zbekiston - 2030" strategiyasi to'g'risida. <https://lex.uz/docs/6600413>
6. Schultz, T. W. Investment in Human Capital. Американский экономический обзор, 1961, том 51, № 1, стр. 1-17. <https://www.jstor.org/stable/1818907>
7. Becker, G. S. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ с особым акцентом на образование. 3-е изд. Чикаго: Издательство Чикагского университета, 1993. 412 <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
8. Keeley, B. Human Capital: How What You Know Shapes Your Life. OECD Insights. Paris: OECD Publishing, 2007. 150 p. <https://doi.org/10.1787/9789264029095-en>
9. World Bank. About the Human Capital Project. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/about-hcp>
10. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

11. Huselid, M. A. Влияние методов управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые показатели корпорации. Журнал Академии менеджмента, 1995, том 38, № 3, стр. 635-672.<https://doi.org/10.5465/256741>
12. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasi tashqi savdo aylanmasi: 2022-yil yanvar-dekabr. Press-reliz. <https://stat.uz/images/uploads/docs/pressreliztashqisavdo202212uz.pdf>
13. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasi tashqi savdo aylanmasi: 2023-yil yanvar-dekabr. Press-reliz. <https://stat.uz/images/uploads/reliz-2023/tashqisavdopresreliz2023dekabruz.pdf>
14. O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi. O'zbekiston Respublikasi tashqi savdo aylanmasi: 2024-yil yanvar-dekabr. Press-reliz. https://stat.uz/img/press_reliz_tashi_savdo_uzb_yanvar-dekabr_2024_p20124.pdf
15. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. O'RQ-798-son, 28.10.2022. Amaldagi tahrir.<https://lex.uz/uz/docs/-6257288?ONDATE=01.01.2026>
16. Better Work. Better Work Uzbekistan programme. <https://www.betterwork.org/uzbekistan/>
17. Better Work. Better Work Uzbekistan Annual Report 2025: An Industry and Compliance Review. 04.06.2025.<https://betterwork.org/reports-and-publications/better-work-uzbekistan-annual-report-2025-an-industry-and-compliance-review/>
18. Farg'ona viloyati statistika boshqarmasi. To'qimachilik mahsulotlari eksporti: 2024-yil yanvar-dekabr. 28.01.2025.<https://farstat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/16586-to-qimachilik-mahsulotlari-eksporti-21.html>
19. Farg'ona viloyati statistika boshqarmasi. Farg'ona viloyatining tashqi savdo aylanmasi: 2025-yil yanvar-dekabr. Press-reliz. 20.01.2026. <https://www.farstat.uz/uploads/press25/TS-PR-12-2025.pdf>
20. Farg'ona viloyati statistika boshqarmasi. Farg'ona viloyatining sanoat ishlab chiqarishi: 2024-yil yanvar-dekabr. Press-reliz. <https://www.farstat.uz/uploads/press24/SN-PR-12-2024.pdf>