

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

Qo'lyozma huquqida

UDK: 339.138:687(575.1)

MAMATRAIMOV ISLOM MAMANAZAROVICH

**TIKUV TRIKOTAJ KORXONALARIDA STRATEGIK MENEJMENTNI
TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.13-Menejment

iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

ilmiy darajasini olish uchun tayyorlangan

DISSERTATSIYA

Ilmiy rahbar: i.f.d., prof. Sh.A.Allayarov

Toshkent – 2026



MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I BOB. TIKUV TRIKOTAJ KORXONALARIDA STRATEGIK MENEJMENTNI BOSHQARISHNINING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI.....	14
1.1. Korxonalarda strategik menejment va uni amalga oshirishning nazariy uslubiy asoslari.....	14
1.2. Tikuv trikotaj korxonalarida strategik menejmentni qo'llashning o'ziga xos xususiyatlari.....	27
1.3. Strategik menejmentni yashil iqtisodiyot nuqtayi nazardan korxonalarda ekologik menejment bilan integratsiyalashning zaruriyati va ahamiyati.....	35
I bob bo'yicha xulosa.....	48
II BOB. TIKUV TRIKOTAJ KORXONALARIDA STRATEGIK JARAYONLARNI BOSHQARISHNINING JORIY HOLATI TAHLILI.....	51
2.1. O'zbekiston to'qimachilik sanoatining rivojlanish tendensiyalarini baholash...	51
2.2. Tikuv trikotaj korxonalarida strategik menejmentdan foydalanish holati tahlili.....	62
2.3. Tikuv trikotaj korxonalarida strategik menejmentni amalga oshirishning xorij tajribalari va uni O'zbekistonda qo'llash imkoniyatlari.....	69
II bob bo'yicha xulosa.....	78
III BOB. YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA TIKUV TRIKOTAJ KORXONALARIDA STRATEGIK JARAYONLARNI BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	82
3.1. Tikuv trikotaj korxonalarida Agile Menejment orqali strategik menejmentni takomillashtirish.....	82
3.2. Tikuv-trikotaj korxonalarda strategik menejmentning samaradorligini baholashning skoring tizimi.....	96
3.3. Strategik menejmentning tikuv trikotaj korxonalari faoliyatiga ta'sirini modellashtirish va prognoz ko'rsatkichlarini ishlab chiqish.....	104
III bob bo'yicha xulosa.....	123
XULOSA.....	127
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	131
ILOVALAR.....	144

KIRISH

Tadqiqot mavzusining dolzarbligi. Tikuv-trikotaj sanoati bugungi global iqtisodiyotda yuqori mehnat sig'imi, eksportga yo'naltirilgan mahsulotlar ishlab chiqarish va ayollar bandligini ta'minlashdagi roli bilan ajralib turadi. Xususan, bu tarmoqda strategik menejment tizimini takomillashtirish - bozor talablariga moslashuvchanlik, mahsulot sifatini oshirish, innovatsiyalarni joriy etish va resurslardan samarali foydalanishni ta'minlovchi muhim vositadir. Tikuv-trikotaj sanoati zamonaviy iqtisodiy tizimda faqat ishlab chiqarish emas, balki logistika, marketing va brending jarayonlarida ham raqobatbardosh bo'lishni talab qilmoqda. Ushbu sharoitda strategik boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari, korxonalarni nafaqat omon qolishga, balki faol o'sishga yo'naltirish imkonini beradi. Strategik menejmentni takomillashtirish orqali tikuv-trikotaj korxonalari o'zining uzoq muddatli maqsadlarini aniq belgilaydi, ichki va tashqi muhit tahlili asosida raqobat strategiyalarini shakllantiradi hamda barqaror rivojlanish uchun zarur bo'lgan tashkiliy va boshqaruv salohiyatini kuchaytiradi.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, tikuv-trikotaj sanoatida strategik menejmentni muvaffaqiyatli joriy qilgan davlatlar, bu tarmoqni iqtisodiy taraqqiyotning drayveriga aylantirishga erishgan. Masalan, Bangladesh, Vyetnam va Turkiya davlatlari o'z tikuv-trikotaj tarmoqlarini jahon bozorida raqobatbardosh qilishda strategik rejalashtirish, tashqi bozorlar tahlili, yetkazib beruvchilar va xaridorlar bilan tizimli aloqalarni yo'lga qo'yish, ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash kabi yondashuvlardan samarali foydalangan. Ayniqsa, Bangladeshda hukumat tomonidan ishlab chiqilgan "Readymade Garments (RMG) Strategic Plan" asosida eksport hajmi yildan-yilga oshib bormoqda. Turkiyada esa "Turquality" dasturi orqali tikuv-trikotaj korxonalarining global brendga aylanishi uchun davlat ko'magida strategik menejment vositalari tatbiq etilmoqda. Bu kabi misollar, tikuv-trikotaj tarmog'ida strategik boshqaruvning nafaqat korxona, balki butun iqtisodiyot miqyosida raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qilishini ko'rsatadi. Ushbu xalqaro tajribalar O'zbekiston sharoitida ham amaliy ahamiyatga

ega bo'lib, ularni milliy modelga moslashtirish zarurati mavjud.

O'zbekiston Respublikasi sanoat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida yengil sanoat, xususan, tikuv-trikotaj tarmog'ini jadal rivojlantirishga alohida e'tibor qaratmoqda. O'zbekiston Tikuvchilik va to'qimachilik sanoatining eksport salohiyati yil sayin ortib, 2024-yil yakunlariga ko'ra, tarmoq mahsulotlari eksporti 3 milliard AQSH dollaridan oshdi. Lekin global bozordagi raqobat sharoitida mavjud imkoniyatlardan to'liq foydalanish, mavjud resurslarni optimal boshqarish va ichki bozorni to'laqonli qamrab olish uchun strategik menejment mexanizmlarining zamon talablari asosida takomillashtirilishi dolzarb masalaga aylanmoqda. Mamlakatdagi tikuv-trikotaj korxonalarining aksariyati kichik va o'rta biznes subyektlari bo'lib, ularning strategik rejalashtirish, tashqi muhitni tahlil qilish, raqobat ustunliklarini shakllantirish bo'yicha salohiyati yetarli darajada rivojlanmagan. Shu sababli, ushbu tarmoqda strategik menejment tizimini izchil shakllantirish va takomillashtirish, korxonalarning uzoq muddatli barqaror rivojlanishini ta'minlash bilan birga, O'zbekistonning iqtisodiy xavfsizligini mustahkamlashga ham xizmat qiladi.

Mazkur mavzuning dolzarbligi O'zbekiston Respublikasida tikuv-trikotaj sanoatini rivojlantirish va uni strategik asosda boshqarish bo'yicha mavjud qonunchilik bazasi va dasturlar bilan ham bevosita bog'liqdir. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli "Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi" to'g'risidagi farmonida sanoat tarmoqlarini raqobatbardosh qilish, xususan, yengil sanoatda innovatsion ishlab chiqarishni rivojlantirish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan. Shuningdek, 2021-yil 11-martdagi PQ-5017-sonli qaror orqali "O'zbekiston Respublikasi to'qimachilik va tikuv-trikotaj sanoatini 2021–2025 yillarda rivojlantirish dasturi" tasdiqlanib, ushbu tarmoqda investitsiyalarni jalb etish, mahsulotlarning eksport salohiyatini oshirish va boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish choralari nazarda tutilgan. Bundan tashqari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son "O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risidagi farmoni, raqobatbardosh iqtisodiyotni shakllantirishda sanoat tarmoqlarida zamonaviy

boshqaruv yondashuvlarini keng joriy etishni nazarda tutadi. Mazkur normativ-huquqiy hujjatlar, tikuv-trikotaj sanoatida strategik menejmentni takomillashtirish bo'yicha ilmiy izlanishlar olib borish zarurligini va ushbu dissertatsiya ishining amaliy ahamiyatini yanada oshiradi.

Tadqiqotning respublikada fan va texnologiyalari rivojlanishi-ning ustuvor yo'nalishlariga mosligi. Mazkur dissertatsiya tadqiqoti respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. "Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Tikuv-trikotaj sanoatida strategik menejment masalalari bo'yicha jahon ilm-fani doirasida ko'plab taniqli olimlar tomonidan chuqur nazariy va amaliy izlanishlar olib borilgan. Jumladan, strategik menejmentning nazariy asoslari bo'yicha M.Porter, H.Mintzberg, I.Ansoff, R.Kaplan, D.Norton, K.Omae, P.Druker, J.Barney, G.Hamel, K.Prakhalad, A.Chandler¹ kabi mutaxassislarining ishlari alohida e'tiborga loyiqdir. M.Porterning raqobat ustunligi, tarmoq tahlili va qiymat zanjiri nazariyalari korxonalar strategik rivojlanishini asoslashda muhim vosita hisoblanadi. I.Ansoff strategik rejalashtirishni samarali qaror qabul qilish mexanizmi sifatida ko'rib chiqqan bo'lsa, Kaplan va Nortonning "Balanced Scorecard" konsepsiyasi strategik maqsadlarni o'lchash va monitoring qilish imkonini beradi. Mintzberg strategiyani shakllanishi va amalga oshirilishi jarayonlaridagi murakkablik va moslashuvchanlikni alohida urg'ulagan. Xorijiy adabiyotlarda ayniqsa tikuv-trikotaj tarmog'ida strategik pozitsiyalash, brend siyosati, raqobat ustunliklarini yaratish, marketing strategiyasi, eksportga yo'naltirish kabi masalalar keng ko'lamda yoritilgan. Shuningdek, xalqaro bozorning tez o'zgaruvchanligi va talablarining murakkabligi sharoitida

¹ Michael E. Porter. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press. 1980. – 396 p. Henry Mintzberg. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press. 1994. – 400 p. Igor Ansoff. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill. 1965. – 300 p. Robert S. Kaplan va David P. Norton. The balanced scorecard: Measures That drive performance. Harvard business review, 1992. 70(1), 71–79. Kenichi Ohmae The mind of the strategist: The Art of Japanese Business. New York: McGraw-Hill. 1991. – 320 p. Jay Barney. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 1991. 17(1), 99–120. Gary Hamel va C.K. Prahalad. The core competence of the corporation. Harvard business review, 1990. 68(3), 79–91. Alfred Chandler. Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press. 1962. – 400 p.