

TO'QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALARNI BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHDA XALQARO TAJRIBA

Qurbonov Jasurbek Pozilovich

Alfraganus University

“Iqtisodiyot” fakulteti dekani

ORCID: 0000-0003-2651-3392

E-mail: j.qurbonov@afu.uz

Annotatsiya

Ushbu tezisda to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirishning xalqaro tajribasi tahlil qilingan. Tadqiqotda Turkiya, Vyetnam, Bangladesh va O'zbekiston to'qimachilik sanoatidagi investitsion loyihalar boshqaruvi solishtirma tahlilga tortilgan. Stage-Gate modeli, PMBOK standarti va UNIDO metodologiyalari kontekstida loyihalarni boshqarishning samarali usullari o'rganilgan.

Kalit so'zlar: to'qimachilik sanoati, investitsion loyihalar, loyihalarni boshqarish, Stage-Gate modeli, PMBOK, xalqaro tajriba

Аннотация

В данном тезисе проанализирован международный опыт совершенствования методологии управления инвестиционными проектами в текстильной промышленности. В исследовании проведён сравнительный анализ управления инвестиционными проектами в текстильной отрасли Турции, Вьетнама, Бангладеш и Узбекистана. Изучены эффективные методы управления проектами в контексте модели Stage-Gate, стандарта PMBOK и методологии ЮНИДО.

Ключевые слова: текстильная промышленность, инвестиционные проекты, управление проектами, модель Stage-Gate, PMBOK, международный опыт.

Abstract

This thesis analyzes international experience in improving investment project management methodology in the textile industry. The study presents a comparative analysis of investment project management in the textile sectors of Turkey, Vietnam, Bangladesh, and Uzbekistan. Effective project management methods are examined within the context of the Stage-Gate model, PMBOK standard, and UNIDO methodologies.

Keywords: textile industry, investment projects, project management, Stage-Gate model, PMBOK, international experience.

KIRISH

To'qimachilik sanoati jahon iqtisodiyotida muhim o'rin tutib, ko'plab rivojlanayotgan mamlakatlar uchun asosiy eksport daromadi manbasi va bandlik yaratuvchi sektor hisoblanadi. Jahon Banki ma'lumotlariga ko'ra, ushbu sanoat jahon savdosida ettinchi o'rinni egallaydi va kam rivojlangan mamlakatlarda o'n millionlab

ishchilarni ish bilan ta'minlaydi [1]. Shuning uchun ham to'qimachilik sohasida investitsion loyihalarni samarali boshqarish milliy iqtisodiyotlarning barqaror rivojlanishi uchun strategik ahamiyatga ega.

Investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasi loyihaning g'oya bosqichidan to tijoratlashtirish bosqichigacha bo'lgan jarayonni tizimli ravishda boshqarish imkonini beradi. Loyiha menejmentining xalqaro standarti bo'lgan PMBOK (Project Management Body of Knowledge) to'qimachilik sanoatida ham keng qo'llanilmoqda. PMBOK yettinchi nashri oltita asosiy tamoyil va yettita ishlash sohasini o'z ichiga oladi, bu esa loyihalarni turli sohalarga moslashtirib boshqarish imkonini beradi [2].

O'zbekiston to'qimachilik sanoati so'nggi yillarda jadal rivojlanmoqda. 2024-yilda mamlakat to'qimachilik mahsulotlari eksporti 2,5 milliard AQSh dollarini tashkil etdi va sohaga 2,1 milliard dollar xorijiy investitsiyalar jalb qilindi [3]. Biroq, investitsion loyihalarni boshqarish sohasida zamonaviy metodologiyalarning yetarli darajada joriy etilmaganligi sanoatning to'liq salohiyatini ro'yobga chiqarishga to'sqinlik qilmoqda.

Tadqiqotning maqsadi to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarishning xalqaro tajribasini tahlil qilish va O'zbekiston sharoitlariga mos metodologik tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot vazifalari qatoriga Turkiya, Vyetnam va Bangladesh tajribasini o'rganish, Stage-Gate modeli va PMBOK standartlarini solishtirma tahlil qilish hamda milliy kontekst uchun amaliy takliflar shakllantirish kiradi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasi bo'yicha ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, bu sohada bir nechta asosiy yondashuvlar shakllangan. Robert G. Cooper tomonidan 1980-yillarda ishlab chiqilgan Stage-Gate modeli innovatsion loyihalarni boshqarishning eng samarali usullaridan biri sifatida tan olingan. Stage-Gate International ma'lumotlariga ko'ra, ushbu model Shimoliy Amerika kompaniyalarining 80 foizidan ortig'i tomonidan qo'llanilmoqda [4]. Model loyihani aniq bosqichlarga (stages) va qaror qabul qilish nuqtalariga (gates) ajratadi, bu esa xavflarni boshqarish va resurslarni samarali taqsimlash imkonini beradi.

PMI (Project Management Institute) tomonidan ishlab chiqilgan PMBOK standarti loyihalarni boshqarishning umumjahon qabul qilingan bazasi hisoblanadi. PMBOK sakkizinchi nashri oltita asosiy tamoyil, yettita ishlash sohasi va kengaytirilgan sun'iy intellekt qo'llanilishi bo'yicha ko'rsatmalarni o'z ichiga oladi [2]. Loyiha menejmentining ushbu standarti turli sohalarga, jumladan, to'qimachilik sanoatiga ham moslashtirilishi mumkin.

UNIDO (BMT Sanoat Taraqqiyoti Tashkiloti) rivojlanayotgan mamlakatlarda sanoat loyihalarini baholash uchun maxsus metodologiya ishlab chiqqan. UNIDO yondashuvi besh bosqichli loyiha baholash tizimini o'z ichiga oladi: moliyaviy rentabellik, iqtisodiy samaradorlik, jamg'arma va investitsiyalarga ta'sir, daromad taqsimoti va investitsiyalarning strategik mosligi [5].

Silva, Tereso va Amaral to'qimachilik va kiyim-kechak sanoatida loyihalarni boshqarish amaliyotini tahlil qilib, sohada loyiha menejmentiga doir bilim va tajriba

yetishmasligini aniqlagan [6]. Tadqiqotchilar mahsulot ishlab chiqish jarayonini tizimli bosqichlarga ajratish, sifatni nazorat qilish va manfaatdor tomonlarni jalb etish muhimligini ta'kidlagan.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda solishtirma tahlil metodi qo'llanilgan. Tahlil obyekti sifatida Turkiya, Vyetnam, Bangladesh va O'zbekiston to'qimachilik sanoatidagi investitsion loyihalarni boshqarish tajribasi tanlangan. Ushbu mamlakatlar global to'qimachilik bozoridagi muhim pozitsiyalari va turli rivojlanish bosqichlarida bo'lganligi sababli tadqiqot uchun reprezentativ namuna sifatida xizmat qiladi.

Ma'lumotlar yig'ish uchun ikkilamchi manbalardan foydalanilgan, jumladan: xalqaro tashkilotlar (Jahon Banki, IFC, UNIDO) hisobotlari, PMI va Stage-Gate International ilmiy nashrlari, milliy statistika agentliklari ma'lumotlari va Web of Science va Scopus bazalarida indekslangan ilmiy maqolalar. Tahlil davri 2020-2024 yillarni qamrab oladi.

Metodologik ramka sifatida PMBOK ning yettita ishlash sohasi (boshqaruv, qamrov, jadval, moliya, manfaatdor tomonlar, resurslar, xavflar) va Stage-Gate modelining besh bosqichi (kashfiyot, qamrovni aniqlash, biznes-keys, ishlab chiqish, tijoratlashtirish) qo'llanilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

Turkiya to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish tajribasi

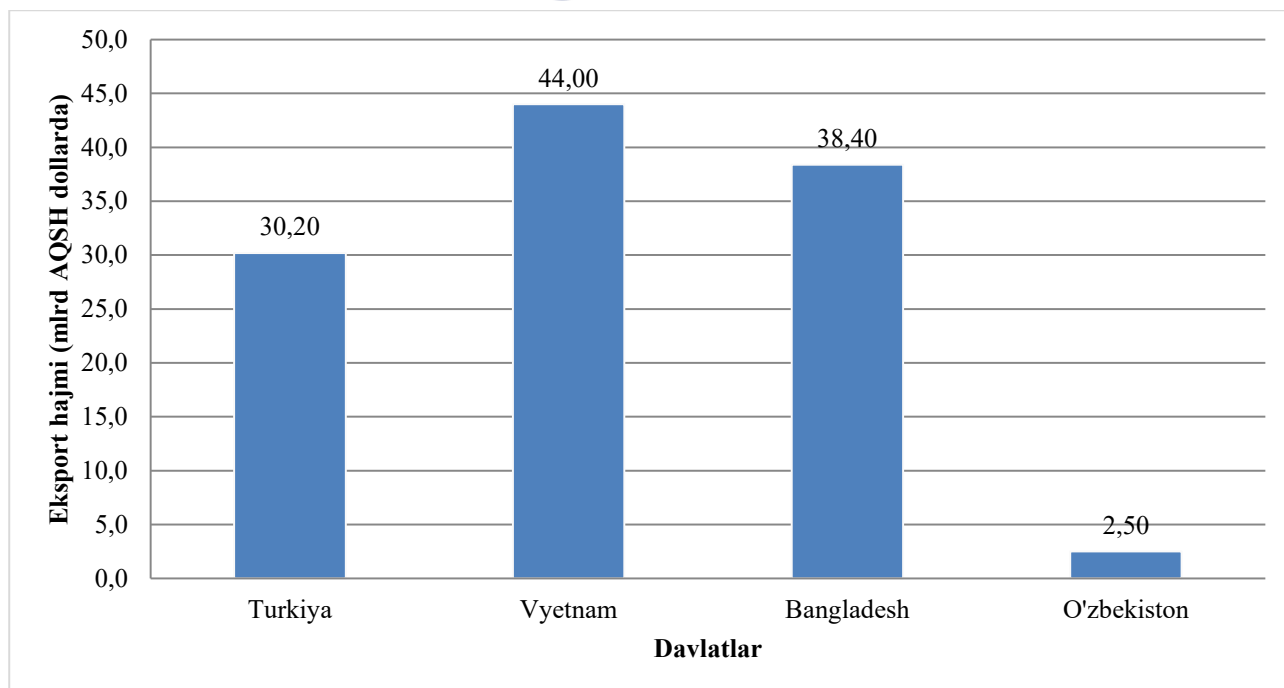
Turkiya jahonda to'rtinchi yirik to'qimachilik eksportchisi hisoblanadi va global bozorning 4 foizdan ortiq ulushini egallaydi. IMARC Group ma'lumotlariga ko'ra, 2024-yilda Turkiya to'qimachilik bozori hajmi 13,9 milliard AQSh dollarini tashkil etgan va 2033-yilga qadar 22,2 milliard dollarga yetishi prognoz qilinmoqda [7]. Sohada 1,2 million kishi bevosita va 2 milliondan ortiq kishi bilvosita band, bu esa milliy bandlikning 8 foizini tashkil etadi.

Turkiya to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarishning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat: birinchidan, Yevropa Ittifoqi bozorlariga yaqinlik tufayli qisqa yetkazib berish muddatlari (bir hafta ichida) ta'minlanadi. Ikkinchidan, to'liq qiymat zanjiri mavjudligi sifat nazoratini osonlashtiradi. Uchinchidan, yirik va kichik korxonalar o'rtasidagi muvozanat turli masshtabdagi loyihalarni amalga oshirish imkonini beradi.

Vyetnam to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish tajribasi

Vyetnam to'qimachilik va kiyim-kechak sanoatida xorijiy to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar (XTI) muhim rol o'ynamoqda. VITAS ma'lumotlariga ko'ra, mamlakat ushbu sohada 3500 ta XTI loyihasini jalb qilgan va umumiy investitsiya hajmi 37 milliard AQSh dollarini tashkil etgan [8]. XTI ulushi sohaning umumiy eksport aylanmasining 65 foizini tashkil etadi.

2024-yilda Vyetnam to'qimachilik va kiyim-kechak eksporti deyarli 44 milliard AQSh dollariga yetdi, bu 2023-yilga nisbatan 11,26 foizga o'sishni tashkil etdi [8]. Mamlakat Bangladeshni ortda qoldirib, Xitoydan keyin jahonda ikkinchi yirik kiyim eksportchisiga aylanishi kutilmoqda.



1-rasm. To'qimachilik sanoati eksporti (2024-yil)[3], [7], [8], [9].

Bangladesh to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish tajribasi

Bangladesh jahonda ikkinchi yirik kiyim ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi. Bangladesh Bank ma'lumotlariga ko'ra, 2023 moliya yilida to'qimachilik sektori eng yuqori XTI hajmini jalb qildi — 1,229 milliard AQSh dollari [9]. Janubiy Koreya (435 million dollar), Gonkong (174 million dollar) va Xitoy (112 million dollar) asosiy investor mamlakatlar qatoriga kiradi.

O'zbekiston to'qimachilik sanoatidagi investitsion loyihalar tahlili

O'zbekiston to'qimachilik sanoati so'nggi yillarda sezilarli o'zgarishlarga duch kelmoqda. Prezident Sh.Mirziyoyev farmoniga muvofiq, 2028-yilga qadar to'qimachilik eksportini 3 milliard AQSh dollaridan 7 milliard dollarga oshirish rejalashtirilgan [3]. Hukumat 5 milliard dollar xorijiy investitsiya va kreditlarni jalb qilishni maqsad qilgan.

1-jadval.

To'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarishning solishtirma tahlili¹

Mezon	Turkiya	Vyetnam	Bangladesh	O'zbekiston
Eksport (mlrd AQSH dollari)	30,2	44,0	38,4	2,5
XTI hajmi (mlrd AQSH dollari)	Ichki	37,0	1,2	9,8
Bandlik (ming)	1 200	3 000	4 000	623
ERP joriy etilishi	Yuqori	O'rta	Past	Past
Sertifikatlar	GOTS, OEKO-TEX	Better Work	Better Work	BCI, FWF

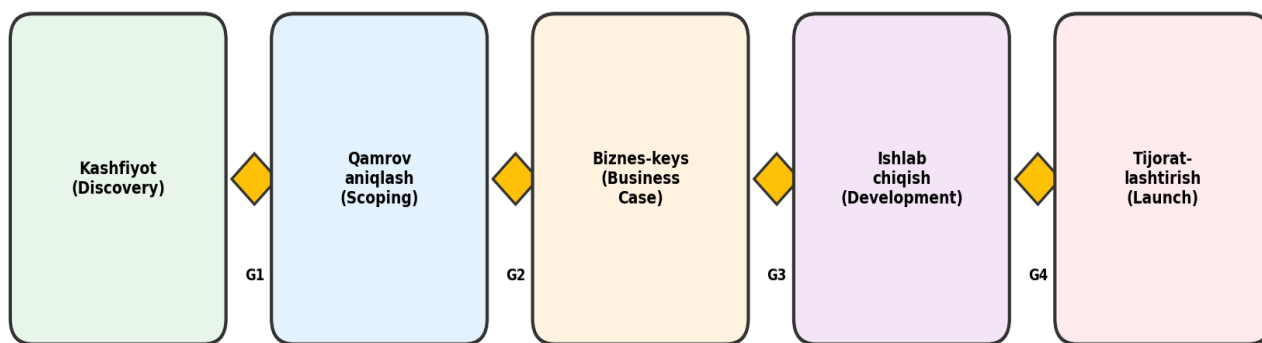
¹ Manba: [3], [7], [8], [9] asosida muallif tomonidan tuzilgan.

2017-yildan beri boshlangan islohotlar natijasida sohaga 9,8 milliard AQSh dollari investitsiya jalb qilingan [3]. Maxsus to'qimachilik sanoat zonalari tashkil etilgan. 2025-yilda sohada ishlab chiqarish hajmi 134 trillion so'mga yetdi, eksport 2,5 milliard dollarni tashkil etdi va xorijiy investitsiyalar 2,1 milliard dollar bo'ldi.

Hozirgi kunda 66 ta mahalliy korxona LC Waikiki, The North Face, Inditex, Defacto va Terranova kabi xalqaro brendlar bilan bevosita hamkorlik qilmoqda. 2024-yilda ushbu korxonalar 273 000 tonna mahsulot ishlab chiqardilar va ularning 40 100 tonnasi (435,4 million dollar) eksport qilindi [3].

Stage-Gate modeli va PMBOK standartining to'qimachilik sanoatiga tatbiqi

To'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish uchun Stage-Gate modeli va PMBOK standartining integratsiyalashgan qo'llanilishi eng samarali yondashuv hisoblanadi. Stage-Gate modeli loyihani besh asosiy bosqichga ajratadi: kashfiyot (Discovery), qamrovni aniqlash (Scoping), biznes-keys (Business Case), ishlab chiqish (Development) va tijoratlashtirish (Launch) [4].

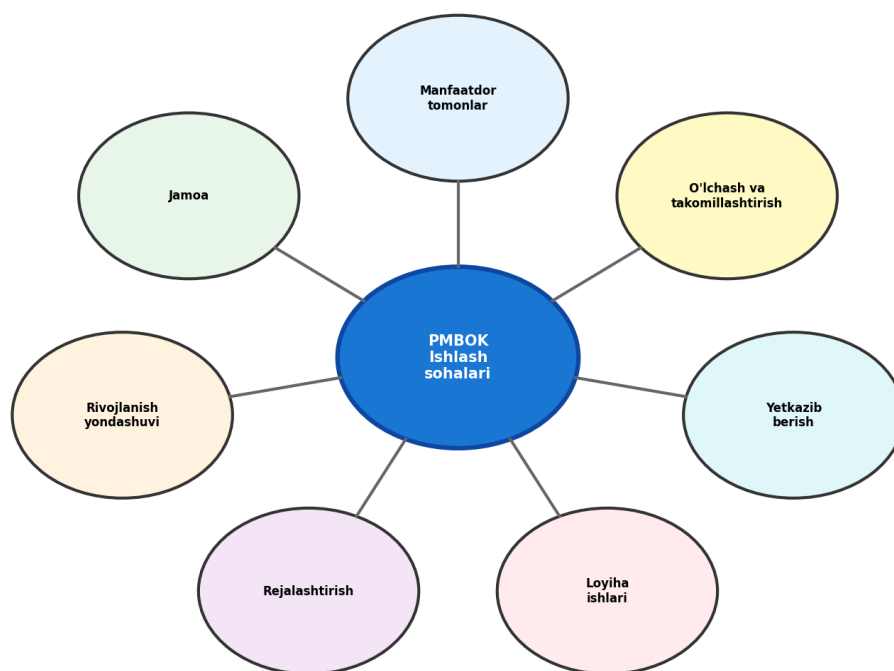


G = Darvoza (Gate) - Qaror qabul qilish nuqtasi

2-rasm. Stage-Gate modeli: To'qimachilik sanoati uchun moslashtirilgan versiya[4].

To'qimachilik sanoati uchun Stage-Gate modelini qo'llashda quyidagi xususiyatlarni hisobga olish lozim: birinchidan, mahsulot ishlab chiqish sikli nisbatan qisqa (bir kolleksiya 3-6 oy). Ikkinchidan, moda tendensiyalariga moslashish tezkorligi muhim. Uchinchidan, yetkazib berish muddatlari va sifat talablari yuqori bo'lganligi sababli har bir darvozada sifat nazorati majburiy.

PMBOK standarti loyihalarni boshqarishning yettita ishlash sohasini belgilaydi: manfaatdor tomonlar, jamoa, rivojlanish yondashuvi va hayot sikli, rejalashtirish, loyiha ishlari, yetkazib berish hamda o'lchash va doimiy takomillashtirish [2].



3-rasm. PMBOK ishlash sohalari: To'qimachilik sanoatiga tatbiqi[2].

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirish sanoat raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili hisoblanadi. Turkiya, Vyetnam va Bangladesh tajribasi turli strategik yondashuvlarning samarali ekanligini tasdiqlaydi.

O'zbekiston to'qimachilik sanoati uchun quyidagi tavsiyalar ishlab chiqilgan:

Birinchidan, Stage-Gate modelini milliy sharoitlarga moslashtirgan holda joriy etish zarur. Model to'rt bosqichga qisqartirilishi mumkin: konsepsiya, texnik-iqtisodiy asos, ishlab chiqish va ishga tushirish.

Ikkinchidan, PMBOK standartiga asoslangan loyiha menejerlari malakasini oshirish dasturini ishlab chiqish tavsiya etiladi. Tarmoq korxonalarida loyihalarni boshqarish bo'limlari tashkil etilishi maqsadga muvofiq.

Uchinchidan, raqamli transformatsiyani jadallashtirish lozim. 2026-yilga qadar 40 ta yirik korxonada ERP tizimlari va sun'iy intellekt texnologiyalarini joriy etish rejalashtirilgan [3].

To'rtinchidan, xalqaro standartlar (Better Work, BCI, FWF, Organic EU) talablariga muvofiqlikni ta'minlash zarur. 2026-yilda 60 ta korxonada ushbu standartlar joriy etilishi rejalashtirilgan.

Beshinchidan, klaster yondashuvi samaradorligini oshirish tavsiya etiladi. O'zbekistonda 134 ta paxta klasteri faoliyat yuritmoqda [3], biroq ular orasidagi koordinatsiya yetarli darajada rivojlanmagan.

Xulosa qilib aytganda, to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirish O'zbekiston uchun strategik ahamiyatga ega. Xalqaro tajribani o'rganish va zamonaviy metodologiyalarni milliy sharoitlarga

moslashtirish sanoatning global qiymat zanjiridagi o'rnini mustahkamlash imkonini beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROYXATI

1. Inter-American Development Bank. (2022). Analysis of the Textile and Clothing Industry Global Value Chains. IDB Publications. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Analysis-of-the-Textile-and-Clothing-Industry-Global-Value-Chains.pdf>
2. Project Management Institute. (2025). PMBOK Guide — Eighth Edition. PMI Standards. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
3. Caspian Post. (2025). Uzbekistan Targets \$2B Foreign Investment to Boost Textiles. <https://caspianpost.com/uzbekistan/uzbekistan-targets-2b-foreign-investment-to-boost-textiles>
4. Stage-Gate International. (2025). The Stage-Gate Model: An Overview. <https://www.stage-gate.com/blog/the-stage-gate-model-an-overview/>
5. World Bank. (1972). A guide to the guidelines: the UNIDO method of economic project evaluation. World Bank Documents. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/903231468329395903/>
6. Silva, B., Tereso, A., & Amaral, A. (2015). Analysis of Project Management Practices Within the Textile and Clothing Industry. Academia.edu. https://www.academia.edu/68236009/Analysis_of_Project_Management_Practices_Within_the_Textile_and_Clothing_Industry
7. IMARC Group. (2024). Turkey Textile Market Size, Trends & Forecast 2033. <https://www.imarcgroup.com/turkey-textile-market>
8. Vietnam Plus. (2024). Garment-textile industry pins high hopes on FDI inflows. <https://en.vietnamplus.vn/garment-textile-industry-pins-high-hopes-on-fdi-inflows-post297460.vnp>
9. RMG Bangladesh. (2023). Textile sector receives highest FDI in FY23. <https://rmgbd.net/2023/10/textile-sector-receives-highest-fdi-in-fy23/>