

TO‘QIMACHILIK KORXONALARINING STRATEGIK SALOHİYATINI BAXOLASHNI TAKOMILLASHTIRISH

Umarxodjayeva Arafatxon Muzaffar qizi

Qishloq xo‘jaligi va oziq-ovqat ta‘minoti ilmiy-
ishlab chiqarish markazi Xorijiy aloqalar va
investitsiyalarni jalb qilish sektori bosh
mutaxassisi

Annotatsiya

Ushbu maqolada to‘qimachilik korxonalarining strategik rejalashtirish tizimini takomillashtirish masalalari tahlil qilingan. Korxonalarning strategik salohiyatini baholash uchun tashkiliy tuzilma, marketing strategiyasi va raqamli muhitga moslashuvchanlik kabi asosiy yo‘nalishlar tanlab olindi. Har bir yo‘nalish bo‘yicha me‘yoriy indikatorlar va ularni baholash usullari ishlab chiqildi. Shuningdek, korxonalarning strategik salohiyatini aniqlash uchun matematik model taklif qilindi. Tadqiqot natijalari asosida to‘qimachilik korxonalarining strategik rejalashtirish samaradorligini oshirish uchun ilmiy taklif va tavsiyalar keltirilgan.

Kalit so‘zlar: to‘qimachilik korxonalari, strategik rejalashtirish, tashkiliy tuzilma, marketing strategiyasi, raqamli muhit, raqobatbardoshlik, innovatsiya, matematik model, strategik salohiyat, raqamlashtirish.

Аннотация

В статье анализируются вопросы совершенствования системы стратегического планирования текстильных предприятий. Для оценки стратегического потенциала предприятий были выбраны такие ключевые области, как организационная структура, маркетинговая стратегия и адаптивность к цифровой среде. Для каждого направления разработаны нормативные показатели и методики их оценки. Также была предложена математическая модель для определения стратегического потенциала предприятий. На основе результатов исследований представлены научные предложения и рекомендации по повышению эффективности стратегического планирования текстильных предприятий.

Ключевые слова: текстильные предприятия, стратегическое планирование, организационная структура, маркетинговая стратегия, цифровая среда, конкурентоспособность, инновации, математическая модель, стратегический потенциал, цифровизация.

Abstract

This article analyzes the issues of improving the strategic planning system of textile enterprises. To assess the strategic potential of enterprises, the main areas such

as organizational structure, marketing strategy and adaptability to the digital environment were selected. Normative indicators and methods for their assessment were developed for each area. A mathematical model was also proposed to determine the strategic potential of enterprises. Based on the results of the study, scientific proposals and recommendations are presented to improve the effectiveness of strategic planning of textile enterprises.

Keywords: textile enterprises, strategic planning, organizational structure, marketing strategy, digital environment, competitiveness, innovation, mathematical model, strategic potential, digitalization.

KIRISH

To‘qimachilik sanoati – jahon iqtisodiyotida muhim o‘rin tutuvchi, yuqori qo‘shimcha qiymatga ega va eksportga yo‘naltirilgan sohalardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, O‘zbekiston kabi to‘qimachilik sanoati keng rivojlangan davlatlarda mazkur sohaning samaradorligini oshirish, raqobatbardoshlikni ta‘minlash va ustuvor rivojlanishga erishish uchun strategik rejalashtirish tizimini takomillashtirish dolzarb vazifa hisoblanadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonida “Sanoatning “drayver” sohasini rivojlantirish va hududlarning sanoat salohiyatini to‘liq ishga solish” bo‘yicha maqsadli yo‘nalishlar belgilab berilgan bo‘lib, mazkur vazifalarni bajarishda barcha korxonalar uchun strategik rejalashtirishning samarali usullaridan foydalanish talab etiladi.[1]

Zamonaviy to‘qimachilik korxonalarida raqamli texnologiyalarni joriy etish, intellektual resurslardan foydalanish va innovatsion yondashuvlarni qo‘llash bozorda muvaffaqiyat qozonishning asosiy omili hisoblanadi. Bu esa strategik rejalashtirishda yangi modellar va usullardan foydalanish zaruriyatini yuzaga keltiradi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Korxonalarning strategik faoliyati deganda uning bozorga moslashuvchanligini aks ettiruvchi faoliyati hamda strategik vositalardan foydalanish darajasi tushuniladi. “Miles” va boshqalarga tadqiqotlarida[2] korxonalarning uchta asosiy yo‘nalish qarashlarini (konfiguratsiyalarini) farqlash mumkin: qidiruvchi (prospector), ximoyachi (defender) va tahlil qiluvchi (analyzer).[3] Qidiruvchilar odatda doimiy ravishda innovatsion yangi mahsulotlarni ishlab chiqishga va yangi bozor imkoniyatlaridan foydalanishga intilishadi.[4] Ular innovatsionlik va moslashuvchanlikka e‘tibor berishadi, shu bilan birga nazorat va operatsion samaradorlik bunday korxonalar uchun ustuvor yo‘nalish hisoblanadi.[5] Korxonalarning bunday strategik yondashuvi bo‘yicha faoliyat yuqtiruvchi korxonalar asosiy e‘tiborni raqobatchilarga qarshi kurashga emas, balki, mijozlar bazasini kengaytirish va ular bilan ishlashga ko‘proq moyil bo‘lishadi.[6]

Himoyachilar esa o'z raqiblarini jiddiy va ehtiyotkorlik bilan qabul qilishadi va raqibning tahdidli deb hisoblagan har qanday harakatlariga intensiv hujum bilan tezda javob berishga harakat qiluvchi yondashuvdir.[6] Himoyachilar o'zlarining mavjud mahsuloti va bozorida xavfsiz pozitsiyani saqlashga ko'proq e'tibor berishadi. Ular kamdan-kam hollarda yangi imkoniyatlarni izlashadi. Asosiy e'tiborni tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirishda deb hisoblashadi. Bunday kompaniyalar strategik qarorlar qabul qilishda asosiy e'tiborni operatsion samaradorlikka qaratishadi.[5]

Tahlil qiluvchilar esa — qidiruvchi va himoyachilarning noyob birikmasidir. Ular yangi mahsulot va bozor imkoniyatlarini izlashda asosiy mahsulotlarning bozordagi eng barqarorini saqlab qolishga harakat qiladilar.[7] Garchi ular kamdan-kam hollarda yangi mahsulotlarni ishlab chiqsalar ham, ular ko'pincha yaxshiroq mahsulotlarni joriy qilish uchun doimiy kuzatuvlar olib boruvchilardir.[5]

Biroq ilmiy tadqiqotlarda korxonalarining bunday strategik yondashuvlarni aniqlash bo'yicha ham yetarlicha ilmiy tadqiqotlar amalga oshirilmagan. Cheklangan miqdorda amalga oshirilgan tadqiqotlarda asosiy e'tibor baribir strategik moslaganlikka, ya'ni bozorga moslaganlikka qaratiladi.

Korxonaning strategik rejalashtirish faoliyati raqobatdosh ustunliklarni yaratish va qo'llab-quvvatlash bilan bog'liq qarorlarini qabul qilish darajasi va uni amalga oshirish orqali barqaror iqtisodiy rivojlanishini bildiradi.

Xar qanday korxona o'zining kuchli tomonlaridan foydalanish orqali raqobatchilardan farqlanishga va mijozlarga o'ziga xos bo'lgan yaxshiroq qiymat berishga intiladi.

Biroq, umumiy xolda strategik rejalashtirishning ikkita konfiguratsiya asosida amalga oshiriladi: mijozlarga yo'naltirilgan yoki raqobatchilarga yo'naltirilganlik. Ko'pchilik rus olimlari tadqiqotlarida marketing strategiyalarini bozorga yo'naltirilganlik yondashuvni ham kiritishadi.

Mijozlarga yo'naltirilgan marketing strategiyasiga ega bo'lgan firmalar mijozlar manfaatlarini birinchi o'ringa qo'yib, mahsulotni ishlab chiqish va marketing jarayoniga mijozlarga imkon qadar qiymat yaratishga intiladi. Bu borada marketingning an'anaviy marketing MIKSning "4P" elementidan foydalanishni mijozlarga yo'naltirilgan "4S" elementiga yaqinlashtirish nazarda tutiladi. Korxonalarining asosiy yondashuv esa qisqa muddatli foydadan farqli o'laroq, uzoq muddatli biznes muvaffaqiyatidan manfaatdor. Boshqa tomondan, raqobatchilarga yo'naltirilgan marketing strategiyasiga ega bo'lgan firmalar o'zlarining tashqi bozoridagi raqobatchilarni tahlil qilishga, mahsulotni ishlab chiqish va marketing jarayonlariga rahbarlik qilish uchun raqobatchilarning ma'lumotlaridan foydalanishga, o'zlarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlashga va ular bilan hamqadam bo'lishga intiladilar.

METODOLOGIYA

To'qimachilik korxonalarining strategik rejalashtirish tizimini bozorga moslashuvchanlikka asoslangan xolda amalga oshirish uchun tizimli tahlil usulidan foydalanish taklif etiladi. Tizimli yondashuv korxonaning strategik rejalashtirish

tizimini butun bir tizim sifatida ko'rib chiqishga yordam beradi. Tizimli yondashuvda quyidagi jihatlar tahlil qilinadi:

To'qimachilik sanoatidagi resurslar taqsimoti va ulardan samarali foydalanish.

Korxonalarning tashqi muhit va bozor konyunkturasiga moslashish mexanizmi.

Tizim elementlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va samaradorlik.

Qisqacha aytganda, firmaning biznes, marketing va internet texnologiyalariga asoslangan strategik yo'nalishi yuqori biznes samaradorligi uchun to'g'ri xatti-harakatlarni yaratish bo'yicha firmaning strategik yo'nalishini aks ettiradi, bu biznes maqsadlariga erishish uchun tashkiliy faoliyatni qanday muvofiqlashtirish kerakligini aniqlaydi.

Yuqoridagi ilmiy nazariy qarashlardan kelib chiqqan holda ta'kidlash mumkinki, korxonalarning strategik rejalashtirish faoliyatini baholashda quyidagilar asosiy indikatorlar sifatida qabul qilish maqsadga muvofiq.

korxonalarning strategik yo'nalishlari: tashkiliy tuzilma,

Korxonalarning strategik rejalashtirish maqsadlari: raqobatchilarga yo'naltirilganlik, mijozlarga yo'naltirilganlik;

korxonalarning raqamli muhitga moslashuvchanlik darajasi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Metodologik asosga ko'ra ko'rib o'tilgan yondashuvlar asosida to'qimachilik korxonalarning strategik rejalashtirish xususiyatlarini aniqlashda avvalo korxonalarning qaysi yondashuvlardan biriga mosligini o'rganish talab etiladi. Buning uchun korxonalarni baholash indikatorlarini o'rnatish talab etiladi. Mazkur indikatorlar sifat xususiyatiga ega bo'lganligi uchun uni o'lchovlarini o'rnatish ham muhim masaladir.

Korxona strategik rejalashtirish tizimi doirasida o'z tashkiliy tuzilmasini qanchalik samarali boshqarayotganini baholash uchun quyidagi 1-jadvalda keltirilgan indikatorlardan foydalanish mumkin.

1-jadval

To'qimachilik korxonalarining tashkiliy tuzilmasini qanchalik samarali boshqarayotganini aniqlash uchun indikatorlar¹

Indikator	Tavsifi	Baholash mezon
Tashkiliy tuzilmaning dinamikligi	Korxonaning o'z strategik maqsadlariga mos ravishda tashkiliy tuzilmasini o'zgartirish qobiliyati	Tashkiliy o'zgarishlar soni (yil davomida)
Funksional birliklar o'rtasidagi hamkorlik	Korxonaning boshqaruv tizimida bo'limlar o'rtasidagi samarali hamkorlik darajasi	Har bir bo'limning strategik rejalashtirish jarayonidagi ishtiroki (foizda)

¹ Muallif ishlanmasi

Indikator	Tavsifi	Baholash mezon
Boshqaruv qarorlarining tezkorligi	Korxona rahbariyatining strategik qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish muddati	Qaror qabul qilish muddati (kunlarda)
Xodimlarning malakasi va strategik yo‘nalishlar haqida xabardorligi	Korxona xodimlarining strategik maqsadlar haqida bilim darajasi	Maxsus so‘rovnomalar natijalari (ballar shkalasi)

Yuqorida ta’kidlab o‘tilganidek korxonalarning bozorga yo‘naltirilganlik holati strategik jihatdan ikki asosiy yo‘nalishga qaratiladi. Raqobatda ustunliklarni yaratishga va mijozlar bilan samarali munosabatlarga. Ushbu jixatlarni inobatga olgan xolda Korxonalarning bozorda raqobatdoshlik darajasini aniqlash va mijozlarni jalb qilish strategiyalarini baholash uchun 2-jadvalda keltirilgan indikatorlar asosida strategik rejalashtirish bo‘yicha qaror qabil qilishi mumkin.

2-jadval

Korxonalarning bozorga yo‘naltirilganlik holatini baholash bo‘yicha indikatorlari

Indikator	Tavsifi	Baholash mezon
Raqobatchilarga nisbatan bozor ulushi	Korxonaning umumiy bozordagi ulushi raqobatchilar bilan solishtirilganda	Bozor ulushi (%)
Marketing xarajatlarining samaradorligi	Reklama va marketing xarajatlarining umumiy daromadga ta’siri	Marketing bo‘yicha xarajatlarning faoliyatga ta’siri
Mijozlarga yo‘naltirilganlik	Mijozlarning qoniqish darajasi va takroriy xarid qilish darajasi	Mijozlar qoniqishi indeksi (ballar shkalasi)
Maxsus takliflar va mijozlar sementatsiyasi	Korxona tomonidan raqobatchilardan farqli ravishda ishlab chiqilgan takliflar	Innovatsion marketing takliflari soni (yil davomida)
Brend tanishligi (Brand Awareness)	Korxona mahsulotlarini bozordagi mijozlar qanchalik yaxshi biladi	Savolnomalar natijalari asosida aniqlanadi

Zamonaviy sharoitda xar bir korxonaning raqamli biznes strategiyalari bo‘lishi talab etmoqda. Raqamli biznes strategiyalarining bo‘lmasligi korxonalarning bozordagi mavqeyini va raqobatbardoshligiga yuqori ta’siri kuzatilmoqda. Shularni inobatga olgan xolda korxonalarning raqamli muhitga moslashuvchanlik darajasi

doimiy baholanishi va bu baholashlar asosida maqsadli qarorlar qabul qilishi lozim. Ushbu jarayonni baholash uchun 3-jadvalda keltirilgan indikatorlar taklif qilinadi.

3-jadval

Korxonalarning raqamli muhitga moslashuvchanlik darajasini baholash indikatorlari

Indikator	Tavsifi	Baholash mezonlari
Raqamli texnologiyalarni joriy etish darajasi	Korxonada raqamli biznes-hamkorlik vositalari, ERP, CRM, IoT, AI va boshqa texnologiyalardan foydalanish	Raqamli texnologiyalardan foydalanish indeksi (%)
Onlayn platformalar va elektron tijoratda ishtirok etish	Korxonaning elektron tijorat platformalaridagi faolligi	Elektron savdo ulushi (%)
Mijozlar bilan raqamli aloqalar	Korxona raqamli kanallar orqali mijozlar bilan muloqot qilish darajasi (chatbotlar, mobil ilovalar, veb-sayt)	Raqamli aloqalar ulushi (%)
Mahsulot va xizmatlarni raqamlashtirish	Korxona mahsulotlarining raqamli formatda mavjudligi (3D dizayn, virtual reallik)	Raqamlashtirilgan mahsulotlar (%)
Kiberxavfsizlik va ma'lumotlarni himoya qilish	Korxonada raqamli xavfsizlikni ta'minlash choralari va investitsiyalar	Ma'lumotlarni himoya qilish strategiyalari mavjudligi (ha/yo'q)

To'qimachilik korxonalarining strategik rejalashtirish faoliyatini baholashda tashkiliy tuzilma, marketing strategiyasi va raqamli muhitga moslashuvchanlik asosiy mezonlar sifatida olinadi. Har bir yo'nalish bo'yicha me'yoriy indikatorlar belgilash va ularni solishtirish orqali korxonaning umumiy strategik holati, raqobatbardoshligi va bozordagi muvaffaqiyati baholanishi mumkin.

To'qimachilik korxonalarining strategik salohiyatini baholash uchun matematik funksiya ishlab chiqish uchun quyidagi yondashuvdan foydalanamiz:

Strategik salohiyatni baholashda uchta asosiy yo'nalish (tashkiliy tuzilma, strategik marketing, raqamli muhitga moslashuvchanlik) asosiy indikator sifatida olinadi.

Har bir yo'nalish bo'yicha bir nechta indikatorlar qo'llaniladi.

Har bir indikatorning vazn koeffitsiyenti (ω) uning umumiy strategik salohiyatga ta'sir darajasiga qarab belgilanadi.

Umumiy funksiya orqali umumiy strategik salohiyatni hisoblash mumkin.

To‘qimachilik korxonalarining **strategik salohiyati (S)** quyidagi shaklda berilgan funksiya orqali aniqlanadi:

$$S = \omega_1 T + \omega_2 M + \omega_3 D$$

S – korxonaning umumiy strategik salohiyati (0 dan 1 gacha normalashtiriladi) quyidagi formula orqali aniqlanadi:

T – Tashkiliy tuzilmaning jamlanma samaradorlik indeksi;

M – Marketing strategiyasining samaradorlik indeksi;

D – Raqamli muhitga moslashuvchanlik indeksi

ω_n – vazn koeffitsiyentlari (umumiy ta’sir darajasini aniqlash uchun foydalaniladi)

Har bir asosiy yo‘nalish (T , M , D) o‘z ichida turli indikatorlarni o‘z ichiga oladi va ular o‘rtacha qiymat orqali hisoblanadi.

a) *Tashkiliy tuzilmaning samaradorlik indeksi (T) quyidagi formula orqali aniqlanadi:*

$$T = \frac{\omega_1 T_1 + \omega_2 T_2 + \omega_3 T_3 + \omega_4 T_4}{\sum \omega_n T_n};$$

T_1 – Tashkiliy tuzilmaning dinamikligi;

T_2 – Funktsional birliklar o‘rtasidagi hamkorlik

T_3 – Boshqaruv qarorlarining tezkorligi;

T_4 – Xodimlarning strategik xabardorlik darajasi.

Marketing strategiyasining samaradorlik indeksi (M) quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$M = \frac{\omega_1 M_1 + \omega_2 M_2 + \omega_3 M_3 + \omega_4 M_4 + \omega_5 M_5}{\sum \omega_n M_n};$$

M_1 – Bozor ulushi (%)

M_2 – Marketing xarajatlarining samaradorligi

M_3 – Mijozlar qoniqishi (%)

M_4 – Brend tanishligi (%)

M_5 – Mijozlarga moslashish indeksi

Raqamli muhitga moslashuvchanlik indeksi (D)

$$D = \frac{\omega_1 D_1 + \omega_2 D_2 + \omega_3 D_3 + \omega_4 D_4 + \omega_5 D_5}{\sum \omega_n D_n};$$

D_1 – Raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi

D_2 – Elektron tijorat ulushi (%)

D_3 – Raqamli mijozlar aloqalari (%)

D_4 – Mahsulot raqamlashtirish darajasi

D_5 – Kiberxavfsizlik siyosati mavjudligi (0 yoki 1)

Har bir indikatorning ahamiyati turlicha bo‘lishi mumkin, shuning uchun vazn koeffitsiyentlari qo‘llaniladi:

Tashkiliy tuzilma (ω_1) – 0,3;

Marketing strategiyasi (ω_2) – 0,4;

Raqamli muhitga moslashuvchanlik (ω_3) – 0,3;

Olingan S natijasi to'qimachilik korxonalarining strategik rejalashtirish faoliyatining umumiy jamlanma bahosi quyidagi shkala bo'yicha baxholanadi:

S qiymati	Baholash
0.8 — 1.0	Juda yuqori strategik salohiyat
0.6 — 0.8	Yuqori strategik salohiyat
0.4 — 0.6	O'rtacha strategik salohiyat
0.2 — 0.4	Past strategik salohiyat
0.0 — 0.2	Juda past strategik salohiyat

Taklif etilgan baholashning matematik modeli to'qimachilik korxonalarining tashkiliy tuzilma, marketing strategiyasi, va raqamli muhitga moslashuvchanlik darajasi asosida strategik salohiyatini baholashga yordam beradi. Har bir indikator normalashtiriladi va vazn koeffitsiyentlari asosida umumiy strategik salohiyat aniqlanadi. Olingan natijalar korxonalarining rivojlanish strategiyasini shakllantirish, xavflar va imkoniyatlarni baholash uchun foydalaniladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Xulosa qilib aytganda to'qimachilik korxonalarining strategik rejalashtirish tizimini takomillashtirish muhim masala hisoblanadi. Korxonalarining strategik salohiyatini baholash uchun tashkiliy tuzilma, marketing strategiyasi va raqamli muhitga moslashuvchanlik kabi asosiy yo'nalishlar tanlab olish talab etiladi. Har bir yo'nalish uchun me'yoriy indikatorlar belgilab olish talab etiladi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, korxonalarining strategik salohiyati quyidagi asosiy omillarga bog'liq:

tashkiliy tuzilmaning samaradorligi – korxonaning ichki tizimi va boshqaruv jarayonlari qanchalik tezkor va moslashuvchan ekanligi;

raqobatbardosh marketing strategiyasi – bozordagi mavqeni mustahkamlash va mijozlarga yo'naltirilgan yondashuvni joriy qilish;

raqamli muhitga moslashuvchanlik – texnologik innovatsiyalarga tayyorlik va raqamli transformatsiya darajasi.

Korxonalarining umumiy strategik salohiyatini baholash uchun yig'indiy matematik model ishlab chiqildi. Ushbu model tashkilotlarning strategik salohiyatini obyektiv baholash va ularning rivojlanish yo'nalishlarini belgilash imkonini beradi.

To'qimachilik sanoatida strategik rejalashtirishni samarali tashkil etish uchun tashkiliy tuzilma, marketing strategiyasi va raqamli muhitga moslashish kabi yo'nalishlar bo'yicha o'zgarishlar kiritish zarur. Taklif qilingan indikatorlar va matematik model yordamida korxonalar o'z salohiyatini obyektiv baholash, raqobatbardoshligini oshirish va barqaror rivojlanishini ta'minlash imkoniga ega bo'ladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son “O‘zbekiston — 2030” strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni.
<https://lex.uz/docs/6600413>
2. R.E. Miles, C.C. Snow, A.D. Meyer, J.H.J. Coleman. Organizational strategy, structure, and process Academy of Management Review, 3 (3) (1978), pp. 546-562
3. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118304449?casa_token=gAUjyBFxfEAAAAAA:rPSx-vsBrfaSU1F4vwblD_Kvsx0DCxs4uWwBNSR0nEILmBW6VWhOUY1WXqvU9SIPbGCUrh6UJzw#bb0295
4. S.F. Slater, E.M. Olson. Marketing’s contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis Strategic Management Journal, 22 (11) (2001), pp. 1055-1067
5. Y.E. Chan, R. Sabherwal, J.B. Thatcher. Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: An empirical investigation IEEE Transactions on Engineering Management, 53 (1) (2006), pp. 27-35
6. C.E. Bamford, G.P. West. Strategic management: Value creation, sustainability, and performance South-Western Cengage Learning, Boston (2010)
7. D.W. Vorhies, N.A. Morgan. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. Journal of Marketing, 67 (1) (2003), pp. 100-115