

TIKUV-TRIKOTAJ KORXONALARDA STRATEGIK MENEJMENTNING SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING SKORING TIZIMI

Mamatraimov Islom Mamanazarovich

TDIU mustaqil tadqiqotchisi

Annotatsiya

Maqolada zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda raqobatbardoshlik va bozordagi barqaror pozitsiyani saqlab qolishda korxonalarda strategik yondashuvni, samarali boshqaruv tizimlarini joriy etish masalalari tadqiq etilgan bo‘lib, eksport salohiyati yuqori tarmoqlardan biri bo‘lgan tikuv-trikotaj sanoatida bu jarayon yanada dolzarb ahamiyat kasb etishi muallif tomonidan asoslangan. Shuningdek, raqobat kuchayib borayotgan bir paytda korxonalarning uzoq muddatli muvaffaqiyati strategik qarorlar qanchalik to‘g‘ri va o‘z vaqtida qabul qilinishiga bog‘liq ekanligi asoslanib, mualliflik yondashuvlari asoslangan.

Kalit so‘zlar: strategiya, menejment, strategik menejment, brend, imij, boshqaruv, samaradorlik, skoring, salohiyat, samara, innovatsiya, menejer, raqobat.

Abstract

The article examines the issues of implementing a strategic approach and effective management systems in enterprises to maintain competitiveness and a stable position in the market in modern economic conditions, and the author argues that this process is of particular importance in the garment and knitwear industry, which is one of the sectors with high export potential. The author’s approach is also based on the fact that the long-term success of enterprises in a time of increasing competition depends on how correctly and timely strategic decisions are made.

Keywords: strategy, management, strategic management, brand, image, management, efficiency, scoring, potential, effectiveness, innovation, manager, competition.

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы внедрения стратегического подхода и эффективных систем управления на предприятиях для сохранения конкурентоспособности и устойчивого положения на рынке в современных экономических условиях, и автор утверждает, что этот процесс имеет особое значение в швейно-трикотажной промышленности, которая является одной из отраслей с высоким экспортным потенциалом. Подход автора также основан на том, что долгосрочный успех предприятий в условиях усиливающейся конкуренции зависит от того, насколько правильно и своевременно принимаются стратегические решения.

Ключевые слова: стратегия, управление, стратегическое управление, бренд, имидж, менеджмент, эффективность, оценка, потенциал, результативность, инновации, менеджер, конкуренция.

KIRISH

Strategik menejment tizimini samarali yo‘lga qo‘yish uchun nafaqat rejalashtirish va maqsadlar belgilash, balki ushbu faoliyat samaradorligini baholay oladigan aniq

mezon va ko'rsatkichlarga ehtiyoj katta. Shu nuqtai nazardan, skoring tizimi asosida strategik boshqaruv samaradorligini baholash amaliy jihatdan muhim ahamiyat kasb etadi. Skoring yondashuvi – bu ko'rsatkichlar va mezonlar asosida korxonaning holatini baholash, ustuvorliklarni aniqlash va takomillashtirish yo'nalishlarini belgilash imkonini beruvchi tizimli yondashuvdir. Tikuv-trikotaj korxonalarida bunday yondashuvni qo'llash korxonaning strategik salohiyatini aniqlash, resurslardan samarali foydalanish va bozor sharoitlariga tez moslashishga zamin yaratadi. Shuningdek, bu metodologiya menejment faoliyatining shaffofligini ta'minlab, uzoq muddatli barqaror rivojlanishni qo'llab-quvvatlovchi qarorlar qabul qilishga xizmat qiladi.

2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasining ustuvor maqsadlaridan biri sifatida milliy iqtisodiyot barqarorligini ta'minlash va yalpi ichki mahsulotda sanoat ulushini oshirishga qaratilgan sanoat siyosatini davom ettirib, sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmini 1,4 baravarga oshirish belgilangan. Ushbu yo'nalishda sanoatning yetakchi tarmoqlari va iqtisodiyotni yanada liberallashtirish hamda transformatsiya jarayonlarini yakunlash, sanoat tarmoqlarida mehnat unumdorligini oshirish dasturlarini keng joriy qilish, yirik sanoat tarmoqlari va hududiy korxonalar o'rtasida sanoat kooperatsiyani yanada rivojlantirish va diversifikatsiya qilish, mavjud imkoniyatlarni to'liq ishga solgan holda mahalliy sanoat tarmoqlari eksport salohiyatini yanada rivojlantirish asosiy vazifalar qatorida ko'rsatilgan. [1]

Zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda tikuv-trikotaj sanoati korxonalarining raqobatbardoshligini ta'minlash va ularning bozor talablariga mos moslashuvchan strategiyalar ishlab chiqishi katta ahamiyat kasb etmoqda. Bunda strategik menejmentning roli beqiyos bo'lib, u korxonaning faoliyatining uzoq muddatli barqarorligini ta'minlashda asosiy vosita hisoblanadi. Shu bois, strategik menejmentning samaradorligini tizimli baholash zarurati ortib bormoqda. Mazkur maqolada tikuv-trikotaj korxonalarida strategik menejment samaradorligini aniqlash uchun skoring tizimini joriy etish va uning afzalliklarini ochib berish masalalari ko'rib chiqiladi. Skoring yondashuvi orqali menejment faoliyatining kuchli va zaif jihatlarini aniq belgilash, shuningdek, qarorlar qabul qilish jarayonini optimallashtirish imkoniyatlari tahlil qilinadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Tikuv-trikotaj sanoatida strategik menejmentning samaradorligini baholashda skoring tizimlari keng qo'llanilmoqda. Robert S. Kaplan va David P. Norton (1992) tomonidan ishlab chiqilgan BSC (Balanced Scorecard) yondashuvi, korxonaning moliyaviy va moliyaviy bo'lmagan ko'rsatkichlarini birlashtirib, strategik maqsadlarni amalga oshirishni ta'minlashda samarali vosita sifatida tan olingan.[2]

BSC yondashuvi to'rt asosiy omillarga asoslanadi: moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar va o'sish. Bu yondashuv, korxonalarining strategik maqsadlarini aniqlash va amalga oshirishda yordam beradi. Misol uchun, Silva va Oliveira (2022) o'zlarining tadqiqotlarida BSC yondashuvini tikuv-trikotaj sanoatida qo'llashni tahlil qilishgan va uning samaradorligini aniqlashga doir tadqiqotlar olib borishgan. [3]

Shuningdek, Sariçam va Yilmaz (2022) o‘zlarining ishlarida, matbaa chakana savdo sanoatida etkazib beruvchilarni tanlash va samaradorlikni baholash uchun integratsiyalashgan skoring tizimini ishlab chiqqanlar. Ular AHP, TOPSIS va DEA metodlarini birlashtirib, samarali baholash tizimini yaratishgan. [4]

Shu bilan birga, Felice va Petrillo (2013) o‘zlarining tadqiqot ishlarida, modalar sanoatida tashkilot innovatsiyasining muvaffaqiyatli omillarini tahlil qilishgan. Ular BSC yondashuvini va ANP metodini qo‘llab, tashkilotlarning muvaffaqiyatli innovatsiyalarini baholashni taklif qilishgan.[5]

Ayrim mahalliy olimlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda, tikuv-trikotaj korxonalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish masalalari ko‘rib chiqilgan bo‘lib, texnologiya, brend va xodimlar malakasi kabi omillarni hisobga olib, strategik boshqaruvni samarali tashkil etish zarurligini ta’kidlagan.[6] Mazkur monografiyada Farg‘ona viloyatidagi tikuv-trikotaj korxonalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish masalalari chuqur tahlil qilingan. Muallif texnologiya, brend va xodimlar malakasi kabi omillarni hisobga olib, strategik boshqaruvni samarali tashkil etish zarurligini ta’kidlagan. Ushbu tadqiqot O‘zbekistonning tikuv-trikotaj sanoatida strategik boshqaruvni rivojlantirishga qaratilgan muhim ilmiy ish hisoblanadi.

METODOLOGIYA

Maqolada O‘zbekistonda tikuv trikotaj korxonalarini boshqarish jarayonlari, ishlab chiqaradigan yengil sanoatni rivojlantirish muammolari tahlil qilindi. Tadqiqot jarayonida nazariy manbalarni o‘rganish, statistik tahlil qilish, taqqoslama tahlil, guruhlash, kuzatish sintez va matematik modellashtirish usullardan samarali foydalanilgan.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tikuv-trikotaj korxonalarida strategik menejment o‘z navbatida korxonaning moliyaviy samaradorligi, bozor ko‘rsatkichlari, innovatsion faollik, tashkiliy samaradorlik, kadrlar salohiyati, yashil samaradorlik kabi ko‘plab omillarga bog‘liq bo‘ladi (2-jadvalga qarang). Shu nuqtai nazardan biz tikuv-trikotaj korxonalarda strategik menejmentning samaradorlik holatini quyidagi guruhlariga ajratib baholash imkoniyatiga ega bo‘lamiz:

1-jadval

Tikuv-trikotaj korxonalarida strategik menejment samaradorligini baholash mezonlari¹

| Umumiy ball (1-5) | Baholash darajasi | Tavsif |
|-------------------|-------------------|--|
| 4.5 <indeks< 5.0 | Juda yuqori | Strategik menejment ideal darajada amalga oshirilmoqda |
| 3.5<indeks< 4.4 | Yaxshi | Ko‘rsatkichlar barqaror, ba’zi yo‘nalishlar mustahkamlash kerak |
| 2.5<indeks< 3.4 | O‘rtacha | O‘shish imkoniyatlari mavjud, zaif tomonlar bor |
| 1.5<indeks<2.4 | Past | Jiddiy muammolar mavjud, strategiyani qayta ko‘rib chiqish kerak |
| 1.0 <indeks> 1.4 | Juda past | Inqiroz holati, zudlik bilan yangicha yondashuv zarur |

¹ Muallif ishlanmasi

Umumiy reyting ko‘rsatkichi hisoblash quyidagicha amalga oshiriladi.

$$\text{Umumiy reyting} = (\text{Barcha ballar yig'indisi}) / (\text{Mezonlar soni})$$

Biz tikuv-trikotaj korxonalarida strategik menejmentning samaradorligini aniqlashni dastlab, foyda normasini aniqlash masalasidan boshlaymiz. Fikrimizcha, foyda normasi quyidagi ballar bilan baholanadi.

2-jadval

Foyda normasi reyting shkalasi¹

| Foyda rentabelligi (%) | Baho (1–5) | Tavsif |
|------------------------|------------|---------------------------|
| > 15% | 5 | Juda yuqori samaradorlik |
| 11% – 15% | 4 | Yaxshi, barqaror foyda |
| 6% – 10% | 3 | O‘rtacha darajada |
| 3% – 5% | 2 | Samaradorlik past |
| < 3% | 1 | Juda past, inqiroz holati |

Ushbu tasnif quyidagilarga asoslanib aniqlab olingan. Moliyaviy tahlil bo‘yicha klassik qo‘llanmalarda rentabellikning quyidagi diapazonlari tavsiya etiladi:

3-jadval

Turli rentabellik diapazonlari[7]

| Rentabellik darajasi (%) | Baholash (xalqaro mezon) |
|--------------------------|--------------------------|
| >15% | Yuqori |
| 10–15% | Yaxshi |
| 5–9% | Qoniqarli / o‘rtacha |
| 3–5% | Kam darajada samarador |
| <3% | Salbiy yoki xavfli |

Har bir sanoat tarmog‘ida rentabellik (foyda rentabelligi) darajalari turlicha bo‘lib, bu ko‘rsatkichlar tarmoqning xususiyatlari, raqobat muhiti, xarajatlar tuzilmasi va boshqa omillarga bog‘liq. Har bir tarmoqda normal (o‘rtacha), yaxshi va yuqori darajadagi ko‘rsatkichlar mavjud.

4-jadval

Ishlab chiqarishning turli tarmoqlarida normal rentabellik darajasi [8]

| Sanoat sohasi | Normal rentabellik darajasi (%) |
|-------------------------|---------------------------------|
| Tikuv-trikotaj sanoati | 6% – 10% |
| Oziq-ovqat sanoati | 8% – 12% |
| Bank sektori | 10% – 18% |
| IT va xizmat ko‘rsatish | 15% – 25% |

Endi biz, indeksni aniqlashda muhim komponentlardan biri bo‘lgan bozor ulushini baholab olamiz. Ushbu tasnifni aniqlashda biz Harvard Business Review, McKinsey

¹ Muallif ishlanmasi

& Co. va Porterning Five Forces kabi tahlil metodologiyalari, O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va Moliya vazirligi, Davlat statistika qo‘mitasi, UzTextileIndustry uyushmasi hisobotlari, Yevropa Ittifoqi va BMT Taraqqiyot dasturining (UNDP) rivojlanayotgan mamlakatlar bozor tahlili va Michael Porterning raqobat ustunligi Michael Porterning raqobat ustunligi nazariyasida aytilishicha: Bozorda ustunlik — bu kamida 20–25% bozor ulushini egallash orqali bo‘ladi. 10–15% oralig‘i — raqobatbardosh, lekin ustun emas.[9]

5-jadval

Bozor ulushi baholash reytingi (Tikuv-trikotaj sektori uchun) ni aniqlash¹

| Bozor ulushi (%) | Baho | Izoh |
|------------------|------|-----------------------------------|
| >25% | 5 | Bozorda yetakchi pozitsiya |
| 16–25% | 4 | Kuchli pozitsiya, ustunlik mavjud |
| 10–15% | 3 | O‘rtacha pozitsiya, barqarorlik |
| 5–9% | 2 | Past ulush, zaif raqobat |
| <5% | 1 | Bozorga chiqish bosqichida |

Tikuv-trikotaj korxonalarida strategik menejmentning samaradorligini baholashda yana bir muhim elementlardan biri bu innovatsion faoliyat hisoblanadi. Ushbu indeksni aniqlashda biz UzTextileIndustry uyushmasi tomonidan taqdim etilgan ma’lumotlarga tayanamiz. UzTextileIndustry uyushmasi ma’lumotlariga ko‘ra o‘rtacha tikuv korxonalar yilda 2–4 dona yangi mahsulot chiqaryapti [10]. UNIDO (BMT Sanoat rivojlantirish tashkiloti) ma’lumotlariga ko‘ra, 6 ta va undan ortiq yangi mahsulot — bu “High innovation activity” kategoriyasiga kiradi[11]. O‘zbekiston Respublikasi Innovatsiyalar vazirligi va DSQ statistik byulletenlarida innovatsion loyihalarni qo‘llab-quvvatlashda 5 ta va undan ko‘p yangi mahsulot asosiy ko‘rsatkich sifatida olinadi.

6-jadval

Innovatsion faoliyat bo‘yicha reyting shkalasi²

| Yangi mahsulotlar soni (yilda) | Baho | Izoh |
|--------------------------------|------|---------------------------------------|
| ≥ 6 dona | 5 | Juda yuqori innovatsion faollik |
| 4–5 dona | 4 | Yaxshi darajada innovatsiya |
| 2–3 dona | 3 | O‘rtacha: doimiy yangilik, lekin sust |
| 1 dona | 2 | Juda kam innovatsiya |
| 0 | 1 | Innovatsion faoliyat yo‘q |

Endi biz yana bir komponent eksport hajmiga ko‘ra baholashni amalga oshiramiz. UzTextileIndustry uyushmasi ma’lumotlariga ko‘ra O‘zbekistonda tikuv-trikotaj sanoati bo‘yicha quyidagi manbalarga tayangan holda eksport hajmi baholandi. O‘zbekistondagi yirik tikuv-trikotaj korxonalari eksport hajmi odatda 20–30 mlrd so‘m/yil atrofida, o‘rta korxonalarda 10–14 mlrd so‘m va kichik korxonalarda esa <10

¹Muallif ishlanmasi

²Muallif ishlanmasi

mlrd soʻmni tashkil qiladi. UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) Eksport faoliyatini baholashda oʻz sektorida 25%+ bozor ulushi yoki eng yuqori kvintilga kirgan eksportchilar — “yuqori samarali” eksportchilar hisoblanadi. ITC (International Trade Centre) Trade Map Tikuv sanoatida kichik eksportchi darajasi – 5–10 mlrd soʻm, oʻrtacha eksportchi – 10–15 mlrd soʻm, katta eksportchi – >20 mlrd soʻmni tashkil etishi taʼkidlanadi[12].

7-jadval

Tikuv-trikotaj sohasi uchun quyidagicha eksport hajmi asosida baholash shkalasi¹

| Eksport hajmi (mlrd soʻm/yil) | Ball | Tavsif |
|--------------------------------------|-------------|---|
| > 20 mlrd soʻm | 5 | Juda yuqori: yetakchi eksportchi |
| 15–20 mlrd soʻm | 4 | Yaxshi: eksport salohiyati yuqori |
| 10–14.9 mlrd soʻm | 3 | Oʻrtacha: eksport bor, lekin cheklangan |
| 5–9.9 mlrd soʻm | 2 | Eksport imkoniyatlari kam |
| < 5 mlrd soʻm | 1 | Eksport yoʻq yoki juda sust |

Tikuv-trikotaj korxonalarida yashil samaradorlik deganda korxonaning ekologik barqarorlik, energiya tejamkorligi va atrof-muhitga salbiy taʼsirni kamaytirish orqali resurslardan samarali foydalanish darajasi tushuniladi.

8-jadval

Tikuv-trikotaj korxonalarda yashil samaradorlikni baholash²

| Ekologik koʻrsatkichlar (standartlar, chiqindi, energiya) | Ball | Tavsif |
|--|-------------|--|
| ISO 14001 + chiqindilarni toʻliq qayta ishlash, yashil energiya | 5 | Juda yuqori ekologik samaradorlik |
| ISO 14001 boʻyicha sertifikatlangan, chiqindilarni saralash mavjud | 4 | Barqarorlik yuksak, lekin hali toʻliq emas |
| Ichki ekologik nazorat bor, lekin sertifikat yoʻq | 3 | Oʻrtacha darajada, ekologik xavfsizlik chegaralangan |
| Minimal sanitariya talablariga amal qilinadi | 2 | Ekologik talablar zaif bajariladi |
| Ekologik choralar koʻrilmaydi | 1 | Jiddiy muammoli holat |

Ushbu tasnif ISO 14001 – Environmental Management Systemsga asoslanib, u xalqaro ekologik standart boʻlib, chiqindilar, suv, havo ifloslanishini boshqarish tizimini yaratgan korxonalar uchun belgilanadi[13]. Shu bilan bir qatorda UNIDO va UNEP (BMT ekologik dasturlari) tavsiyalaridan foydalanildi. Tikuv-trikotaj sanoatida ekologik samaradorlik baholash uchun quyidagilar mezon sifatida olinadi: Sertifikat mavjudligi, qayta ishlash texnologiyalari, yashil energiya ishlatish darajasi, atrof-muhitga taʼsir boʻyicha monitoring[14].

Kadrlar salohiyati bu korxonada ishlayotgan xodimlarning kasbiy bilim va koʻnikmalari, malakasi, tajribasi, muammolarni hal qilish qobiliyati, texnologik

¹ Muallif ishlanmasi

² Muallif ishlanmasi

yangiliklarga moslashuvi va ijodiy fikrlash darajasidir. Kadrlar salohiyatini baholashda biz malaka oshirishning ulushini aniqlab olamiz. Misol uchun, korxonada jami xodimlar soni 400 nafar va yilda malaka oshirganlar 85 nafarni tashkil etsa, malaka oshirish ulushi= $85:400 \times 100=21.25\%$ ni tashkil qiladi. Endi biz ushbu ulush doirasida kadrlar salohiyatini baholash ko‘rsatkichlarini aniqlab olamiz.

9-jadval

Tikuv-trikotaj korxonalarida kadrlar salohiyatini baholash¹

| Yillik malaka oshirgan xodimlar ulushi (%) | Ball | Tavsif |
|--|------|--|
| > 25% | 5 | Juda yuqori: tizimli o‘qitish, malaka oshirish doimiy |
| 15–25% | 4 | Barqaror, yaxshi ko‘rsatkich, lekin hali maksimal emas |
| 5–14% | 3 | O‘rtacha darajada, ustuvor yo‘nalish emas |
| 1–4% | 2 | Kam miqdorda malaka oshirilgan |
| 0% | 1 | Mutlaqo o‘qitilmaydi, kadrlar rivoji yo‘q |

Tikuv-trikotaj sanoatida yangi texnologiyalarni joriy etish — bu ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish, mahsulot sifatini oshirish, tannarxni kamaytirish, ekologik barqarorlikni ta‘minlash va bozordagi raqobatbardoshlikni kuchaytirish maqsadida zamonaviy texnika va innovatsion dasturlarni ishlab chiqarishga integratsiya qilishdir. Tikuv-trikotaj sanoati uchun texnologik yangilanish quyidagi mezonlar asosida baholanadi:

10-jadval

Tikuv-trikotaj korxonalarida texnologik yangilanishni baholash²

| Yangi texnologiyalar soni (yil davomida) | Ball | Tavsif |
|--|------|--|
| ≥ 6 dona | 5 | Juda yuqori: texnologik yetakchilik |
| 4–5 dona | 4 | Yaxshi darajada: barqaror yangilanish mavjud |
| 2–3 dona | 3 | O‘rtacha: ba’zida yangilik kiritiladi |
| 1 dona | 2 | Juda kam, zarurat bilan bog‘liq |
| 0 | 1 | Hech qanday texnologik yangilik yo‘q |

Ushbu tasnif quyidagi manbalarga asoslanadi. UNIDO – Textile Sector Technology Transfer Guidelines (2022) Yillik 3–5 ta texnologik yangilik kiritgan ishlab chiqaruvchi:

- Yaxshi darajadagi modernizatsiya yuritmoqda
- Raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga tayyor
- Xalqaro sertifikatlashga yaqinlashmoqda

¹ Muallif ishlanmasi

² Muallif ishlanmasi

XULOSA VA TAKLIFLAR

Ushbu maqolada tikuv-trikotaj korxonalarida strategik menejment samaradorligini baholash uchun skoring tizimini ishlab chiqish va tatbiq etish masalalari ko‘rib chiqildi. Strategik menejment korxonaning raqobatbardoshligini oshirish va uzoq muddatli barqaror rivojlanishni ta‘minlashda muhim rol o‘ynaydi. Skoring tizimi yordamida moliyaviy, mijozlar bilan ishlash, ichki jarayonlar va xodimlarning malakasi kabi ko‘rsatkichlar tizimli tarzda baholanadi, bu esa boshqaruv qarorlarini yanada aniq va asosli qilish imkonini beradi.

Tahlil va natijalardan kelib chiqib quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- Tikuv-trikotaj korxonalarida strategik menejment ko‘rsatkichlarini baholash uchun Balanced Scorecard va AHP kabi ilg‘or metodlarni birlashtirgan skoring tizimini joriy etish tavsiya etiladi.

- Korxonada o‘z faoliyatining moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar va o‘rganish hamda rivojlanish yo‘nalishlaridagi asosiy ko‘rsatkichlarini aniqlab, ularga vazn berishi lozim.

- Menejment va ishchi-xodimlarning strategik boshqaruv sohasidagi bilimlarini oshirish uchun muntazam treninglar tashkil etish kerak.

- Skoring tizimining samaradorligini ta‘minlash uchun korxonada faoliyati bo‘yicha ma‘lumotlarni muntazam ravishda yig‘ish va tahlil qilish tizimini yo‘lga qo‘yish muhimdir.

- Strategik maqsadlar va skoring natijalari to‘g‘risida barcha bo‘lim xodimlarini muntazam xabardor qilish, ularning fikr va takliflarini hisobga olish kerak.

- Bozor sharoitida raqobatdoshlar faoliyatini doimiy o‘rganish va o‘z strategiyasini shunga mos ravishda moslashtirish zarur.

Maqolada taklif etilgan skoring tizimi tikuv-trikotaj sanoatining o‘ziga xos shart-sharoitlarini hisobga olgan holda, strategik menejment jarayonining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Korxonalar uchun bu tizimni joriy etish raqobatbardoshlikni kuchaytirish va xalqaro bozorlarda muvaffaqiyatga erishish uchun zarurdir.

Tikuv-trikotaj sanoatida raqobatbardoshlik va barqaror rivojlanish zamonaviy menejment yondashuvlarini, xususan strategik boshqaruv samaradorligini aniq mezonlar asosida baholashni talab etadi. Shu maqsadda ishlab chiqilgan skoring tizimi, korxonada faoliyatining muhim tarkibiy qismlarini (moliyaviy, bozor, innovatsion, ekologik, kadrlar, eksport va texnologik samaradorlik) to‘liq qamrab olgan. Skoring tizimi asosida har bir mezon uchun aniq ko‘rsatkichlar, ballar va reyting shkalalari belgilanadi, har bir yo‘nalish bo‘yicha baholash orqali korxonaning umumiy strategik samaradorlik indeksi aniqlanadi va ushbu indeks asosida korxonada juda yuqori, yaxshi, o‘rtacha, past yoki juda past darajadagi strategik boshqaruv holatiga ega ekani aniqlanadi.

11-jadval
Tikuv-trikotaj korxonalarda strategik menejmentning samaradorligini baholashning skoring tizimini asosida indeksni aniqlash¹

| Samaradorlik mezonlari | O'zgaruvchilar | Ko'rsatgichlar | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|--|--|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Moliyaviy samaradorlik | Foyda rentabelligi | >15% Juda yuqori samaradorlik | 11-15% Yaxshi barqaror foyda | 6-10% O'rtacha darajada samaradorlik | 3-5% Samaradorlik past | <3% Juda past Inqiroz holati |
| Bozor ko'rsatgichlari | Bozor ulushi | >25% Bozorda yetakchi pozitsiya | 16-25% Kuchli pozitsiya | 10-15% O'rtacha pozitsiya barqarorlik | 5-9% Past pozitsiya Zaif raqobat | <5% Bozorga chiqish bosqichida |
| Innovatsion samaradorlik | Yangi mahsulotlar soni | >6 Yuqori innovatsion faollik | 4-5 Yaxshi innovatsion faollik | 2-3 O'rtacha innovatsion faollik | 1 Juda kam innovatsion faollik | 0 Innovatsion faollik mavjud emas |
| Eksport faoliyati | Eksport hajmi | >20 mlrd so'm Yetakchi eksportchi | 15-20 mlrd so'm Eksport salohiyati yuqori | 10-14.9mlrd so'm Cheklangan eksport | 5-9.9mlrd so'm Eksport imkoniyati kam | <5mlrd so'm Eksport sust |
| Yashil samaradorlik | Yashil boshqaruv | ISO 14001 + chiqindilarni to'liq qayta ishlash, yashil energiya | ISO 14001 bo'yicha sertifikatlangan, chiqindilarni saralash mavjud | Ichki yashil nazorat bor, lekin sertifikat yo'q | Minimal sanitariya talablariga amal qilinadi | Yashil choralar ko'rilmaydi |
| Kadrlar salohiyati | Xodimlar malakasini oshirish | >25% Juda yuqori: tizimli o'qitish, malaka oshirish doimiy | 15-25% Barqaror, yaxshi ko'rsatkich, lekin hali maksimal emas | 5-14% O'rtacha darajada, ustuvor yo'nalish emas | 1-4% Kam miqdorda malaka oshirilgan | 1% Mutlaqo o'qitilmaydi |
| Texnologik samaradorlik | Texnologik yangiliklarni joriy etish | >6 Texnologik yetakchilik | 4-5 Yaxshi darajada | 2-3 O'rtacha ba'zida yangilik kiritiladi | 1 Juda kam zaruriyat bilan bog'liq | 0 Hech qanday texnologik yangilik yo'q |

Bu tizimda har bir mezon raqamli indikatorlar asosida baholanishi orqali zaif va kuchli tomonlar aniq ko'rinadi, qaysi yo'nalish bo'yicha chora-tadbirlar zarur ekanligi aniqlanadi. Shuningdek, tizimga asoslangan holda O'zbekistonda tikuv-trikotaj korxonalarining aksariyatida o'rtacha darajada samaradorlik kuzatilmoqda. Bu esa, innovatsiyalarni kuchaytirish, eksport hajmini oshirish, ekologik standartlarga qat'iy rioya qilish va kadrlar malakasini muntazam oshirish zarurligini ko'rsatadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28yanvardagi PF-60-son "2022 — 2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. <https://lex.uz/docs/5841063>

¹ Muallif ishlanmasi

2. Robert S. Kaplan, David P. Norton. “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”. Harvard Business School Press. 1996. Boston, Massachusetts, USA. P-322.
3. Patrícia Quesado, Salomé Marques, Rui Silva, Alexandrino Ribeiro. “The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector”. MDPI, Basel, Shveysariya, Administrative Sciences [researchgate.net](https://www.researchgate.net)+10. Vol. 12, No. 1, article number 38. 2022. P-25.
4. Canan Sariçam, Said Melih Yılmaz. //An Integrated Framework for Supplier Selection and Performance Evaluation for Apparel Retail Industry. Textile Research Journal. Vol. 92, Issue 17–18. SAGE Publications. 2022. 19 bet (2947–2965).
5. Fabio De Felice, Antonella Petrillo. Key Success Factors for Organizational Innovation in the Fashion Industry// Approaches to Fashion and Textiles Innovation. InTechOpen. 2013. P-18.
6. O‘ktamjanov A. Farg‘ona viloyatidagi tikuv-trikotaj korxonalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish masalalari// Monografiya. TDIU. 2024. 120-bet.
7. Higgins, R. C. (2022). Analysis for Financial Management. 13th Edition. McGraw-Hill Education.
8. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-high-performers-optimize-it-productivity-for-revenue-growth-a-leaders-guide?utm_source=chatgpt.com
9. Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
10. www.uztextile.uz
11. Industrial Innovation Performance and Benchmarking: Guidelines and Indicators. UNIDO, Department of Policy Research and Statistics. 2021. www.unido.org
12. www.trademap.org



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir: Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri: Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri: Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhah: Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, may, 5-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710. ГОСТ 7.56-2002** " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**