

TO‘QIMACHILIK SANOATIDA INVESTITSION LOYIHALARNI BOSHQARISH METODOLOGIYASINI TAKOMILLASHTIRISHDA STRATEGIK REJALASHTIRISH

Qurbonov Jasurbek Pozilovich

Alfraganus University

“Iqtisodiyot” fakulteti dekani

ORCID: 0000-0003-2651-3392

E-mail: j.qurbonov@afu.uz

Annotatsiya. Ushbu ilmiy tezisdagi to‘qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarishda strategik rejalashtirish metodologiyasini takomillashtirish masalalari o‘rganilgan. Tadqiqot jarayonida Balanced Scorecard, NPV, IRR kabi zamonaviy moliyaviy baholash usullari, portfolio boshqaruvi va strategik muvofiqlashtirish konsepsiyalari tahlil qilingan. To‘qimachilik sanoatining joriy holati va rivojlanish tendensiyalari asosida amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: strategik rejalashtirish, investitsion loyiha, to‘qimachilik sanoati, loyihalarni boshqarish metodologiyasi, Balanced Scorecard, NPV, IRR, portfolio boshqaruvi

Аннотация. В данном научном тезисе рассмотрены вопросы совершенствования методологии стратегического планирования при управлении инвестиционными проектами в текстильной промышленности. В процессе исследования были проанализированы современные методы финансовой оценки, такие как NPV, IRR и Balanced Scorecard, а также концепции управления портфелем проектов и стратегической согласованности. На основе текущего состояния и тенденций развития текстильной отрасли разработаны практические рекомендации.

Ключевые слова: стратегическое планирование, инвестиционный проект, текстильная промышленность, методология управления проектами, Balanced Scorecard, NPV, IRR, управление портфелем.

Abstract. This scientific thesis explores the issues of improving strategic planning methodology in managing investment projects in the textile industry. The study analyzes modern financial evaluation methods such as NPV, IRR, and the Balanced Scorecard, along with concepts of portfolio management and strategic alignment. Based on the current state and development trends of the textile sector, practical recommendations have been developed.

Keywords: strategic planning, investment project, textile industry, project management methodology, Balanced Scorecard, NPV, IRR, portfolio management.

Kirish. To‘qimachilik sanoati jahon iqtisodiyotining eng muhim tarmoqlaridan biri bo‘lib, global miqyosda 1,85 trillion AQSh dollaridan ortiq hajmga ega [1]. Osiyo-Tinch okeani mintaqasi global to‘qimachilik bozorining 53,2% ulushini egallaydi va bu ko‘rsatkich 2030 yilga qadar yanada oshishi prognoz qilinmoqda [1]. O‘zbekiston Respublikasi to‘qimachilik sanoatida sezilarli

salohiyatga ega bo'lib, 2024 yilda ishlab chiqarish hajmi 89,5 trillion so'mni tashkil etdi, bu esa o'tgan yilga nisbatan 11,1% ga o'sishni bildiradi [2].

Investitsion loyihalarni samarali boshqarish korxonalarining barqaror rivojlanishi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Biroq an'anaviy loyiha boshqaruvi yondashuvlari tez o'zgaruvchan bozor sharoitlarida cheklangan samaradorlik ko'rsatmoqda. Project Management Institute (PMI) ma'lumotlariga ko'ra, strategik muvofiqlashtirish yetishmasligi sababli loyihalarning 44% dan ortig'i kutilgan natijaga erisha olmaydi [3]. Shu sababli, strategik rejalashtirish elementlarini investitsion loyihalar boshqaruviga integratsiya qilish zarurati yuzaga kelmoqda.

O'zbekiston hukumati to'qimachilik sanoatini rivojlantirish bo'yicha aniq maqsadlar qo'ygan: eksport hajmini 2028 yilga qadar 3 milliard dollardan 7 milliard dollargacha oshirish va 5 milliard dollar xorijiy investitsiya jalb etish [4]. Bu maqsadlarga erishish uchun investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini tubdan takomillashtirish zarur.

Tadqiqotning maqsadi to'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini strategik rejalashtirish tamoyillari asosida takomillashtirish yo'llarini ilmiy asoslash va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi. Strategik loyiha boshqaruvi nazariyasi Kaplan va Norton tomonidan ishlab chiqilgan Balanced Scorecard (BSC) konsepsiyasidan kelib chiqadi. BSC tizimi moliyaviy ko'rsatkichlar bilan birga mijozlar ehtiyojlari, ichki jarayonlar samaradorligi hamda tashkilot rivojlanishi aspektlarini integratsiyalashgan holda baholash imkonini beradi [5]. To'qimachilik sektorida BSC qo'llanilishi bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar ushbu vositaning strategik maqsadlarni operatsion faoliyatga bog'lash samaradorligini tasdiqlaydi [5].

Investitsion loyihalarni baholash metodologiyasi bir necha asosiy moliyaviy ko'rsatkichlarga tayanadi. Sof joriy qiymat (NPV) va ichki daromadlilik stavkasi (IRR) eng keng qo'llaniladigan mezonlar hisoblanadi [6]. PMBOK qo'llanmasida keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, kompaniyalarning to'rtinchi qismi kapital byudjetlashtirish maqsadida NPV va IRR usullaridan foydalanadi [6]. NPV ijobiy qiymatga ega bo'lgan loyihalar moliyaviy jihatdan maqbul hisoblanadi, IRR esa talab qilinadigan daromadlilik stavkasidan yuqori bo'lganda loyiha qabul qilinishi tavsiya etiladi.

Loyiha portfoliosini boshqarish (Project Portfolio Management — PPM) kontsepsiyasi alohida loyihalarni tashkilot strategik maqsadlariga muvofiqlashtirish uchun ishlab chiqilgan. Cooper, Edgett va Kleinschmidt ta'kidlaganidek, samarali portfolio boshqaruvi loyihalar ro'yxatini muntazam yangilab turish va cheklangan resurslarni optimal taqsimlashni nazarda tutadi [7]. Ssenariy rejalashtirish usuli noaniqlik sharoitida strategik qarorlar qabul qilish sifatini yaxshilaydi va portfolio boshqaruvi bilan birgalikda qo'llanilganda raqobatbardoshlikni oshiradi [7].

To'qimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarishning o'ziga xos jihatlari ham tadqiq qilingan. SWOT-AHP tahlili yordamida O'zbekiston to'qimachilik sanoati uchun barqaror rivojlanish strategiyalari ishlab chiqilgan [8].

Tadqiqotchilar ta'kidlashadiki, cheklangan investitsiya resurslari sharoitida strategik yo'nalishlarni to'g'ri ustuvorlashtirish muhim ahamiyat kasb etadi [8].

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, ishlab chiqarish korxonalarida BSC joriy etilishi bir qator ijobiy natijalarga olib keladi: moliyaviy ko'rsatkichlar bilan operatsion samaradorlik o'rtasidagi muvozanat ta'minlanadi, xodimlarni rivojlantirish va innovatsiyalarga e'tibor kuchayadi [9]. Biroq BSC joriy etilishida vaqt yetishmasligi, tashkiliy madaniyat xususiyatlari va barcha ishtirokchilarning majburiyatni his qilishi kabi qiyinchiliklar ham kuzatiladi [5].

1-jadval.

Adabiyotlar sharhining asosiy yo'nalishlari⁹⁴

Tadqiqot yo'nalishi	Asosiy mualliflar	Asosiy xulosalar
Balanced Scorecard	Kaplan va Norton, Quesado va boshq. (2022)	Strategik maqsadlarni 4 ta istiqbol bo'yicha integratsiyalash samaradorligi
Moliyaviy baholash	PMBOK Guide, Blocher va boshq. (2010)	NPV va IRR kompaniyalarning 75% tomonidan qo'llaniladi
Portfolio boshqaruvi	Cooper, Edgett & Kleinschmidt (2001)	Resurslarni optimal taqsimlash va strategik muvofiqlashtirish
To'qimachilik strategiyasi	Kim va boshq. (2019), MDPI	SWOT-AHP asosida ustuvorlashtirish samaradorligi

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotda sifatli va miqdoriy tahlil usullarining kombinatsiyasi qo'llanildi. Birlamchi ma'lumotlar O'zbekiston to'qimachilik korxonalarining moliyaviy hisobotlari, Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari va Investitsiyalar, sanoat va savdo vazirligi hujjatlaridan olindi. Ikkilamchi ma'lumotlar sifatida Jahon banki, UNCTAD, ILO va boshqa xalqaro tashkilotlarning hisobotlari foydalanildi.

Investitsion loyihalarni baholashda diskontlangan pul oqimlari (DCF) usullaridan foydalanildi. Ushbu yondashuv doirasida sof joriy qiymat (NPV) quyidagi formula asosida hisoblab chiqildi:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Bu yerda:

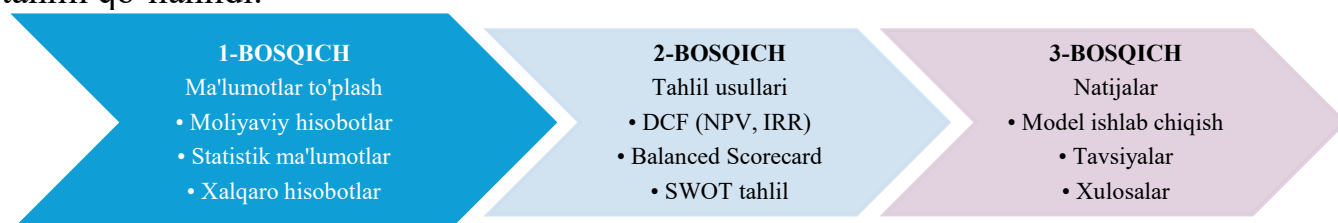
- CF_t – t-davrdagi pul oqimi,
- r – diskont stavkasi,
- I_0 – boshlang'ich investitsiya hajmi.

Shuningdek, ichki daromadlilik stavkasi (IRR) NPV qiymati nolga teng bo'ladigan diskont stavkasi sifatida aniqlanadi [6].

⁹⁴ Manba: Muallif tomonidan adabiyotlar sharhi asosida tuzilgan

Strategik muvofiqlashtirish darajasini baholash uchun Balanced Scorecard metodologiyasi adaptatsiya qilindi. To‘rt istiqbol bo‘yicha asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) belgilandi: moliyaviy istiqbol (rentabellik, kapital samaradorligi), mijozlar istiqboli (mijozlar qoniqishi, bozor ulushi), ichki jarayonlar istiqboli (ishlab chiqarish samaradorligi, sifat ko‘rsatkichlari), o‘rganish va rivojlanish istiqboli (xodimlar malakasi, innovatsion faollik).

Tadqiqot obyekti sifatida O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining yirik korxonalari tanlandi. Tahlil davri 2020-2024 yillarni qamrab oldi. Ma’lumotlarni qayta ishlash uchun statistik tahlil usullari, jumladan korrelyatsion tahlil va trend tahlili qo‘llanildi.



1-rasm. Tadqiqot metodologiyasi sxemasi⁹⁵

Tahlil va natijalar. O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika agentligi ma’lumotlariga ko‘ra, 2024 yilda mamlakatda to‘qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish 89,5 trillion so‘mni, kiyim-kechak ishlab chiqarish esa 33,8 trillion so‘mni tashkil etdi. Jami 123,3 trillion so‘m hajmidagi ishlab chiqarish qayta ishlash sanoatining 16,4% ulushiga teng [2]. Bu ko‘rsatkichlar 2023 yilga nisbatan 11,1% o‘shishni aks ettiradi.

Eksport ko‘rsatkichlari bo‘yicha vaziyat murakkab xarakterga ega. 2024 yil yanvar-dekabr oylarida to‘qimachilik mahsulotlari eksporti 2,87 milliard AQSh dollarini tashkil etdi, bu esa 2023 yilga nisbatan 6,7% kamayishni bildiradi [2]. Eksport tarkibida ip (43,2%) va tayyor to‘qimachilik mahsulotlari (39,2%) eng katta ulushni egallaydi. Ushbu pasayish global bozordagi raqobat kuchayishi va xom ashyo tanqisligi bilan bog‘liq.

2-jadval.

O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining asosiy ko‘rsatkichlari (2023-2024)⁹⁶

Ko‘rsatkich	2023-yil	2024-yil	O‘zgarish, foizda
Ishlab chiqarish hajmi (trillion so‘m)	94,6	123,3	30,3
Eksport (mlrd. AQSh dollari)	3,08	2,87	-6,7
Qayta ishlash sanoatidagi ulush	15,8	16,4	0,6
Klasterlar soni	128	142	4,7

Investitsion muhit va loyihalarni baholash

AQSh Davlat departamentining 2024 yilgi investitsion muhit to‘g‘risidagi hisobotiga ko‘ra, O‘zbekiston 2023 yilda 7,2 milliard dollar to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy

⁹⁵ Manba: Muallif ishlanmasi

⁹⁶ Manba: O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika agentligi ma’lumotlari asosida tuzilgan [2]

investitsiya jalb qildi. Asosiy investorlar Xitoy (25,6%), Rossiya (13,4%), Saudiya Arabistoni (7,9%), Turkiya (6,4%) va BAA (5,8%) hisoblanadi [4]. 2024 yilgi investitsiya dasturi 309 ta loyihani o'z ichiga oladi va ularning umumiy qiymati 18 milliard dollarni tashkil etadi.

To'qimachilik sanoatiga investitsiyalar uchun maxsus soliq imtiyozlari belgilangan. 10 million dollardan ortiq xorijiy investitsiya jalb qilgan korxonalar 7 yil davomida korporativ daromad solig'i, mulk solig'i va boshqa bir qator to'lovlardan ozod etiladi [4]. Bu imtiyozlar investitsion loyihalarning moliyaviy jozibadorligini sezilarli oshiradi.

Strategik rejalashtirish modelini qo'llash natijalari

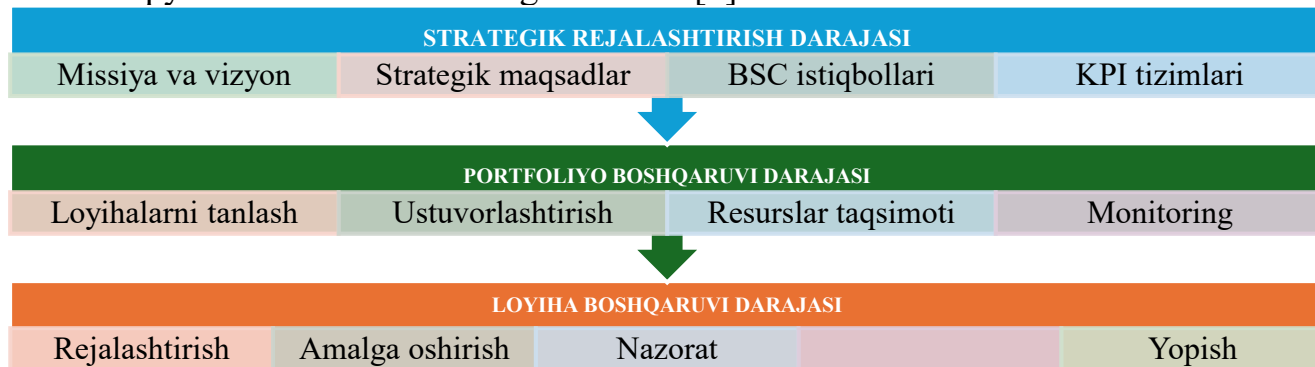
Tahlil natijalariga ko'ra, to'qimachilik korxonalarida strategik rejalashtirish elementlarini investitsion loyihalarga integratsiya qilish quyidagi ijobiy samaralarni beradi. Birinchidan, Balanced Scorecard yondashuvini qo'llash orqali loyihalarning strategik maqsadlarga muvofiqlik darajasi oshadi. Moliyaviy istiqbol ko'rsatkichlari (NPV, IRR) bilan birga mijozlar ehtiyojlari va ichki jarayonlar samaradorligini hisobga olish investitsion qarorlar sifatini yaxshilaydi.

3-jadval.

Balanced Scorecard istiqbollari bo'yicha KPI tizimi⁹⁷

Istiqbol	Asosiy KPI	Maqsad qiymat (foizda)
Moliyaviy	NPV > 0	Ijobiy qiymat
	IRR > WACC	> 15
Mijozlar	Mijozlar qoniqishi indeksi	> 85
	Eksport ulushi	> 60
Ichki jarayonlar	Ishlab chiqarish samaradorligi	> 90
	Nuqsonlar darajasi	< 2
O'rganish va rivojlanish	Xodimlar malaka oshirish ulushi	> 30
	R&D xarajatlari ulushi	> 3

Portfolio boshqaruvi tamoyillarini qo'llash orqali investitsion loyihalar strategik maqsadlarga muvofiqlik darajasi bo'yicha ustuvorlashtirilib, cheklangan resurslar optimal taqsimlanadi. PMI tadqiqotlariga ko'ra, bunday yondashuv loyiha muvaffaqiyati ehtimolini 25-30% ga oshiradi [3].



2-rasm. Investitsion loyihalarni strategik boshqarish modeli⁹⁸

⁹⁷ Manba: Kaplan va Norton BSC metodologiyasi asosida muallif adaptatsiyasi [5]

⁹⁸ Manba: PMI metodologiyasi va BSC asosida muallif ishlanmasi [3], [5]

Taklif etilayotgan model uch darajali iyerarxik tuzilmaga ega. Yuqori daraja strategik rejalashtirish elementlarini, oʻrta daraja portfolio boshqaruvi jarayonlarini, quyi daraja esa individual loyihalarni boshqarish operatsiyalarini qamrab oladi. Bunday integratsiyalashgan yondashuv har bir investitsion loyihaning tashkilot umumiy strategiyasiga hissasini aniq belgilash imkonini beradi.

Global tendensiyalar va qiyosiy tahlil

Jahon toʻqimachilik bozori 2024 yilda 535 milliard dollar hajmiga yetdi va 2033 yilga qadar 6,7% CAGR bilan oʻsishi prognoz qilinmoqda [1]. Osiyo-Tinch okeani mintaqasi bozorning asosiy qismini tashkil etadi, bunda Xitoy 58,97% ulushga ega. Biroq global taʼminot zanjirlarining diversifikatsiyasi tendensiyasi kuchaymoqda va bu Oʻzbekiston uchun yangi imkoniyatlar ochadi.

4-jadval.

Mintaqaviy toʻqimachilik bozori koʻrsatkichlari (2024)⁹⁹

Mintaqa/Mamlakat	Bozor ulushi, foizda	CAGR 2024-2030, foizda
Osiyo-Tinch okeani	53,2	4,52
Yevropa	21,4	3,8
Shimoliy Amerika	12,8	3,2
Yaqin Sharq va Afrika	7,2	5,56
Lotin Amerikasi	5,4	4,1

ILO maʼlumotlariga koʻra, Osiyo mintaqasi jahon toʻqimachilik va kiyim eksportining 55% dan ortigʻini taʼminlaydi va 60 million kishini toʻgʻridan-toʻgʻri bandlik bilan taʼminlaydi [9]. Oʻzbekiston bu kontekstda oʻzining geografik joylashuvi, arzon ishchi kuchi va energiya resurslari afzalliklaridan foydalanish imkoniyatiga ega.

Xulosa. Olib borilgan tadqiqot natijalariga koʻra, toʻqimachilik sanoatida investitsion loyihalarni boshqarish metodologiyasini takomillashtirishda strategik rejalashtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Asosiy xulosalar quyidagilardan iborat:

Birinchidan, Oʻzbekiston toʻqimachilik sanoati sezilarli oʻsish tendensiyasini namoyish etmoqda. 2024 yilda ishlab chiqarish hajmi 123,3 trillion soʻmni tashkil etib, oʻtgan yilga nisbatan 30% dan ortiq oʻsdi. Biroq eksport hajmining 6,7% ga kamayishi raqobatbardoshlikni oshirish zaruratini koʻrsatadi.

Ikkinchidan, Balanced Scorecard metodologiyasini investitsion loyihalarga integratsiya qilish toʻrt istiqbol boʻyicha muvozanatli baholash imkonini beradi. Moliyaviy koʻrsatkichlar (NPV, IRR) bilan birga mijozlar ehtiyojlari, ichki jarayonlar samaradorligi va tashkilot rivojlanishi aspektlarini hisobga olish investitsion qarorlar sifatini yaxshilaydi.

Uchinchidan, loyiha portfoliosini boshqarish tamoyillarini qoʻllash cheklangan resurslarni optimal taqsimlash va loyihalarni strategik maqsadlarga muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

⁹⁹ Manba: Mordor Intelligence, 2024 [1]

1. To'qimachilik korxonalarida loyihalarni boshqarish ofislari (PMO) tashkil etish va ularga strategik rejalashtirish funksiyalarini yuklash tavsiya etiladi. Bu loyihalar va tashkilot strategiyasi o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlaydi.

2. Investitsion loyihalarni baholashda faqat moliyaviy ko'rsatkichlar bilan cheklanmasdan, BSC metodologiyasiga asoslangan ko'p mezonli baholash tizimini joriy etish lozim.

3. Loyiha portfoliosini muntazam ko'rib chiqish va yangilash mexanizmini joriy etish zarur. Bu bozor sharoitlari o'zgarishiga moslashishni ta'minlaydi.

4. Xodimlar malakasini oshirish dasturlariga investitsiyalarni ko'paytirish tavsiya etiladi. Bu BSC doirasidagi "o'rganish va rivojlanish" istiqboliga mos keladi.

5. Xalqaro sertifikatlash tizimlariga (OEKO-TEX, Better Cotton) qo'shilishni kengaytirish eksport imkoniyatlarini oshiradi.

Kelgusidagi tadqiqotlar uchun raqamli transformatsiya elementlarini strategik rejalashtirish modeliga integratsiya qilish, barqaror rivojlanish maqsadlari (SDG) bilan muvofiqlashtirish mexanizmlari va mintaqaviy klasterlarni rivojlantirish strategiyalari o'rganilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Mordor Intelligence. (2024). Textile Industry Size, Trends & Growth Forecast Report 2030. Retrieved from: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-textile-industry---growth-trends-and-forecast-2019---2024>

2. Light Central Asia. (2025). In 2024, textile production in Uzbekistan increased, but exports decreased by 6.7%. Retrieved from: <https://textileexpo.uz/en/news/in-2024-textile-production-in-uzbekistan-increased-but-exports-decreased-by-67>

3. Project Management Institute. (2021). A proven project portfolio management process. PMI Learning Library. Retrieved from: <https://www.pmi.org/learning/library/proven-project-portfolio-management-process-8503>

4. U.S. Department of State. (2024). 2024 Investment Climate Statements: Uzbekistan. Retrieved from: <https://2021-2025.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/uzbekistan/>

5. Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. Administrative Sciences, 12(1), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/38>

6. Project Management Institute. (2017). Project Portfolio Selection — Mathematical Programming — Optimization. PMI Learning Library. Retrieved from: <https://www.pmi.org/learning/library/portfolio-selection-mathematical-programming-optimization-6074>

7. Project Management Institute. (2005). Using scenario planning as an aid in project portfolio management. PMI Learning Library. Retrieved from:

<https://www.pmi.org/learning/library/scenario-planning-project-portfolio-management-97>

8. Kim, K., et al. (2019). A Sustainable Development Strategy for the Uzbekistan Textile Industry: The Results of a SWOT-AHP Analysis. *Sustainability*, 11(17), 4613. <https://doi.org/10.3390/su11174613>. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/17/4613>

9. International Labour Organization. (2022). Employment, wages and productivity trends in the Asian garment sector. ILO Regional Office for Asia and the Pacific. Retrieved from: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/documents/publication/wcms_848624.pdf