

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc.03/30.12.2020.I.16.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**TOSHKENT DAVLAT AGRAR UNIVERSITETI**

**MAMATQOBILOV SHERALI NORMUMINOVICH**

**KORXONALARNI SAMARALI BOSHQARISHDA MARKETING  
STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.13 – Menejment**

**08.00.11 – Marketing**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati  
mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам**

**Content of the dissertation abstract of Doctor of Philosophy (PhD) on  
economic sciences**

**Mamatqobilov Sherali Normuminovich**

Korxonalarni samarali boshqarishda marketing strategiyalaridan foydalanishni  
takomillashtirish..... 3

**Маматкабилов Шерали Нормуминович**

Совершенствование использования маркетинговых стратегий в  
эффективном управлении предприятиями..... 27

**Mamatkobulov Sherali Normuminovich**

Improving the use of marketing strategies in the effective management of  
enterprises..... 53

**E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati**

Список опубликованных работ

List of published works ..... 58

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI  
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI  
DSc.03/30.12.2020.I.16.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

---

**TOSHKENT DAVLAT AGRAR UNIVERSITETI**

**MAMATQOBILOV SHERALI NORMUMINOVICH**

**KORXONALARNI SAMARALI BOSHQARISHDA MARKETING  
STRATEGIYALARIDAN FOYDALANISHNI TAKOMILLASHTIRISH**

**08.00.13 – Menejment**

**08.00.11 – Marketing**

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi  
AVTOREFERATI**

**Toshkent – 2025**

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2022.2.PhD/Iqt2646 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya Toshkent davlat agrar universitetida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.tsue.uz) va "Ziyonet" Axborot ta'lim portalida (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

**Ilmiy rahbar:** Allayarov Shamsiddin Amanullayevich  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Rasmiy opponentlar:** Raximova Dilfuza Nigmatovna  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Xakimov Ziyodulla Axmadovich  
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Yetakchi tashkilot:** Toshkent to'qimacilik va engil sanoat instituti

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.03/30.12.2020.I.16.02 raqamli ilmiy kengashning 2025 yil "9" 09 soat 14:00 dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-01-49; faks: (99871) 239-41-23; e-mail: tsue@tsue.uz.

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (1734 raqami bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-28-75; faks: (99871) 239-28-75.; e-mail: tsue@tsue.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2025 yil "25" 08 kuni tarqatildi.  
(2025 yil "22" 08 dagi 38 - raqamli restr bayonnomasi).



**G.Q. Abduraxmanova**  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash raisi, i.f.d., professor

**O.D. Djurabayev**  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash ilmiy kotibi, i.f.d., professor

**Sh.Dj. Ergashxodjayeva**  
Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy  
kengash qoshidagi ilmiy seminar raisi  
v.v.b, i.f.d., professor

## KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiya annotatsiyasi)

**Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati.** Rivojlangan davlatlar tajribasidan ma'lumki, korxonalarni samarali boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalarini ishlab chiqish, ularni amaliyotda qo'llash orqali korxonalarining faoliyatini rivojlantirish muhim ahamiyatga ega hisoblanadi. Dunyo miqyosida iste'molchilarga nisbatan global raqobatning tobora kuchayib borishi sharoitida korxonalarni samarali boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalaridan foydalanishga alohida ahamiyat berilmoqda. Jahon miqyosida 2023 yil uchun global iqtisodiyotning COVID-19 pandemiyasidan oldingi prognozga nisbatan qariyb 4,7 trillion dollar defitsit kuzatilgan bo'lib, global iqtisodiyot hali ham COVID-19 ning iqtisodiy ta'siridan to'liq tiklanmagan, va 2025 yilga kelib, YaIM darajasi 2,5 trillion dollardan past bo'lishi prognoz qilinmoqda<sup>1</sup>. Bugungi kunda korxonalarda nafaqat o'zining iqtisodiy rivojlanishini, balki global iqtisodiyotning tiklanish jarayonini ham hisobga olib, iqtisodiy barqaror rivojlanishlari uchun innovatsion yondashuvlar va zamonaviy marketing strategiyalarini ishlab chiqish zaruriyati paydo bo'lmoqda.

Xalqaro amaliyotda hozirgi vaqtda korxonalarining ko'pchiligi o'z taraqqiyotining konsepsiyasini, strategiyasini hamda dasturini ishlab chiqishi zarurligi ta'kidlanadi. Har qanday korxonaning uzoq muddatli yutuqlari ishlab chiqilgan strategiyaga bog'liq bo'ladi. Agar korxonaning rivojlanish strategiyasi bo'lmasa u yoki bu xatoliklar bilan ishlab chiqilgan bo'lsa, bu hol korxonaga bozorda barqaror va mustahkam o'rin egallash uchun imkon bermaydi. Zamonaviy ilm-fan va amaliyot strategik rejalashtirish hamda boshqarishning katta tajribasiga ega, ammo ko'pgina strategiyalar haligacha tashqi va ichki muhitning o'zgaruvchan shart-sharoitlariga moslasha olmayapti. Bu hali hanuzgacha strategik boshqarishning barcha muammolari ham o'z yechimini topmaganligini ko'rsatadiki, bunday hol, birinchi navbatda, korxonaning rivojlanishi strategik barqarorligining mexanizmlarini ishlab chiqish bilan bog'liqligini ko'rsatmoqda<sup>2</sup>.

2022-2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida "iqtisodiyot tarmoqlarida barqaror yuqori o'sish sur'atlarini ta'minlash orqali kelgusi besh yilda aholi jon boshiga yalpi ichki mahsulotni - 1,6 baravar va 2030 yilga borib aholi jon boshiga to'g'ri keladigan daromadni 4 ming AQSH dollaridan oshirish hamda "daromadi o'rtachadan yuqori bo'lgan davlatlar" qatoriga kirish uchun zamin yaratish hamda 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<sup>3</sup>" alohida belgilangan. Ushbu vazifalarning samarali ijrosini ta'minlash korxonalarining milliy iqtisodiyotda qo'shimcha qiymat yaratish

<sup>1</sup> Jahon banki ma'lumotlari asosida tayyorlandi. Manba: <http://www.worldbank.org>.

<sup>2</sup> Nasimov B. Korxonalar faoliyatini strategik boshqarish samaradorligi. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2019 yil. Kaplan R.S., Norton D.P. Organizatsiya, oriyentirovannaya na strategiyu. Kak v novoybiznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushkiye sbalansirovannuyu sistemuy pokazateley/per.sangl.M.: ZAO Olimp-Biznes. 2004-416 b.

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги "2022-2026 йилларга мўлжалланган янги ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида"ги ПФ-60-сон Фармони. <https://lex.uz/docs/5841063>

vazifasini to‘laqonli bajarishida ularning boshqaruv faoliyatini zamonaviy strategiyalarni qo‘llash orqali rivojlantirish, korxonalarining amaldagi boshqaruv mexanizmlarini yanada takomillashtirish va samaradorligini oshirish, ushbu yo‘nalishda ilg‘or xorijiy tajribalarni o‘rganish va korxonalarining marketing strategiyalarini ilg‘or xorijiy tajribalar asosida “strategiyalash” borasida kompleks ilmiy-tadqiqotlarning olib borilishi ushbu yo‘nalishdagi ustuvor vazifa va muammolarning ilmiy asoslangan yechimlarini topishga ximat qilishi mazkur tadqiqot ishi mavzusining dolzarbligini ko‘rsatadi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi “2022-2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmoni, Vazirlar Mahkamasining 2021 yil 29 martdagi “2021-2025 yillarda davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarish va isloh qilish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi 166-son, 2003 yil 19 apreldagi “Xususiylashtirilgan korxonalarni korporativ boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 189-son qarori, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 11 sentabrdagi “O‘zbekiston–2030 strategiyasi to‘g‘risida” PF-158-son Farmoni shuningdek mazkur sohaga tegishli boshqa me‘yoriy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

**Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishi-ning ustuvor yo‘nalishlariga bog‘liqligi.** Mazkur tadqiqot 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.** Marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarish, korxonalar faoliyati samaradorligini ta‘minlashda marketing strategiyalarni ishlab chiqish va ularning zarurligi kabi masalalar F.Kotler, F.Taylor, G.Armstrong, M.E.Porter, P.F.Drucker, H.Fayol, M.A.Schilling, W. O.Walker, J.Mullins, S.Ellis, M.Brown, S.Godin R.S.Kaplan, D.P.Norton, I.Ansoff, M.Porter, L. A.Kravchenko, P.D.Kuznetsov, V.L.Kvint<sup>4</sup> va boshqa olimlarning ilmiy ishlarida tavsiflangan.

---

<sup>4</sup> Kotler, F., & Armstrong, G. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education, p-720. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Row. Qayta nashr 2006. 287 – bet. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. P-993. Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness. P-288. Henri Fayol “General and Industrial Management” (1916). Qayta nashr 2015. 148 – bet. Melissa A. Schillingning “Strategic Management of Technological Innovation” (2019) p- 368. Orville Walker, John Mullins. "Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach", 2021. P-393. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. “Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital”. 2016. P-208. Seth Godin. “This Is Marketing: You Can’t Be Seen Until You Learn to See” (2019). P-288. Kaplan R.S., Norton D.P. Organizatsiya, oriyentirovannaya na strategiyu. Kak v novoybiznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushiye sbalansirovannuyu sistemu pokazateley/per.sangl.M.: ZAO Olimp-Biznes. 2004-416 b.; Ansoff I. Strategicheskoye upravleniye. – M.: Ekonomika, 1989. – 358 s.; Porter M. Mejdunarodnaya konkurensiya: Per. s angl./ Pod.red. V.D. Shetina. – M. Mejdunarodnie otnosheniya, 1993. – 64 b; Kravchenko L. A., Kuznetsov P. D. Marketingovaya strategiya kak instrument povisheniya effektivnosti deyatelnosti predpriyatiya. Uchenie zapiski Krimskogo federalnogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravleniye. Tom 2 (68). 2016 g. № 4. S. 63–69. Kvint V.L. Strategiyalash nazariyasi va amaliyoti [Tekst]: daydjest. / V.L.Kvint.-Toshkent:Tasvir, 2018.- 160 b.

MDH olimlari P.Doyil, A.I.Kovalev, V.V.Voylenko, P.E.Golubkov, va boshqalar tomonidan ham marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarish masalalariga doir tadqiqotlar olib borilgan.

Mahalliy iqtisodchi - olimlar va mutaxassislar Sh.J.Ergashxodjayeva, M.A.Ikramov, S.To‘raqulov, A.Rasulov, B.Saidov, S.Akilov, R.S.Muratov, I.A.Djalolova, S.Sh.Oripov, I.O.Ulashev, Sh.A.Atamuradov, G.Sh.Xonkeldiyeva, R.R.Abduraupov, B.V.Nasimov<sup>5</sup> va boshqalarning ilmiy izlanishlarida korxonlar faoliyatini samarali boshqarish, marketing strategiyalarini ishlab chiqish va ulardan samarali foydalanish, korxonalarning bosharuvini tashkillashtirishda marketing strategiyalaridan foydalanish kabi jihatlar o‘rganilgan. Lekin, zamoanviy marketing strategiyalari orqali korxonalarning boshqaruv faoliyatini takomillshatirishda ilg‘or xorijiy tajribalardan foydalanish, korxonalarning tarmoq va sohaviy imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda zamonaviy tendensiyalar asosida marketing strategiyalarini ishlab chiqish imkoniyatlari borasida alohida ilmiy-tadqiqotlari olib o‘rganilmaganligi mazkur sohada ilmiy-tadqiqotlar olib borish, ilmiy taklif va tavsiyalar ishlab chiqish zarurligini anglatadi.

**Disertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta’lim muassasasining ilmiy tadqiqot ishlari rejaları bilan bog‘liqligi.** Dissertatsiya tadqiqoti Toshkent davlat agrar universitetining ilmiy tadqiqot ishlari rejasiga kiritilgan.

**Tadqiqotning maqsadi** zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarish yo‘nalishlari bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

**Tadqiqotning vazifalari:**

zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarishning ilmiy-nazariy va uslubiy asoslarini tadqiq etish;

korxonani samarali boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalaridan foydalanishning zarurati va ahamiyati ilmiy asoslash;

korxonani samarali boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalaridan foydalanishning zarurati va ahamiyatini o‘rganish;

O‘zbekiston to‘qimachilik sanoatining rivojlanish tendensiyalarini baholash;

korxonalarni samarali boshqarishga ta’sir etuvchi omillar tahlili asosida mualliflik yondashuvlarini ishlab chiqish;

korxonani “Pull” va “Push” zamonaviy marketing strategiyalari orqali samarali boshqarishning xorij tajribalarini tadqiq qilish;

---

<sup>5</sup> Sh.Ergashxodjayeva. “Marketing” darsligi. 2018-yil. “Iqtisodiyot” nashriyoti. 320 bet. To‘raqulov S. “Marketing” darslik. “Iqtisodiyot”. 2014. 384-bet. Rasulov A. “Marketing: nazariya va amaliyot” darslik. 2011-yil. “Iqtisodiyot”. 312 bet. Saidov B. “Marketing asoslari” darslik. “Iqtisodiyot”. 2010. 380 bet. Akilov S. “Marketing” darslik. “Iqtisodiyot”. 2013. 336 bet. Ahmedov O. “Marketing” darslik. Akademiya. 2011. 347 bet. Muratov R.S., Djalolova I.A., Oripov S.Sh. Korxonalar iqtisodiyoti. Darslik– Toshkent, 2014- 35-b. 6. Ulashev I.O., Atamuradov Sh.A. Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti. O‘quv qo‘llanma. Toshkent-2013, 24-b. 7.; Xonkeldiyeva G.Sh. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korporatsiyalarni boshqarishning ilmiy-metodologik asoslari. Iqt.fanlari doktori ilm.daraj. olish uchun yozilgan diss. avtoref.-Toshkent, 2018-71 b.; Abduraupov R.R. O‘zbekistonda xorijiy investitsiyali korxonalar iqtisodiy salohiyatini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish. Iqt.fanlari doktori ilm.daraj. olish uchun yozilgan diss. avtoref.Toshkent, 2017 y.-70 b.; Nasimov B. Korxonalar faoliyatini strategik boshqarish samaradorligi. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2019 yil.

korxonani boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalaridan foydalanishni takomillashtirish yuzasidan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish;

korxonani samarali boshqarishda o'zaro munosabatlar marketingi strategiyasidan foydalanishni ilmiy-nazariy jihatdan asoslash;

korxonani boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalaridan foydalanishga ta'sir etuvchi omillarni ekonometrik modellashtirish va prognoz ko'rsatkichlarini ishlab chiqish.

**Tadqiqotning obyekti** sifatida to'qimachilik korxonalari boshqaruv faoliyati olingan.

**Tadqiqotning predmetini** zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarish jarayonida vujudga keladigan iqtisodiy munosabatlar bo'lib hisoblanadi.

**Tadqiqotning usullari.** Tadqiqot jarayonida statistik tahlil, omilli tahlil, SWOT tahlil, so'rov, tanlanma kuzatuv, grafik talqin, tizimli tahlil, matematik-ekonometrik tahlil usullaridan foydalanilgan.

**Tadqiqotning ilmiy yangiligi** quyidagilardan iborat:

korxonani samarali boshqarishga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar ta'sirini baholashda uzoq muddatli hamkorlikni ta'minlashga yo'naltirilgan o'zaro munosabatlar marketingi strategiyasini ishonch ( $I = 0,22 - 0,35$ ), sodiqlik ( $S = 0,15 - 0,28$ ) va qiymatni oshirish ( $QO = 0,32 - 0,37$ ) elementlari o'rtasidagi maqbul nisbatni ta'minlash asosida takomillashtirish orqali foydalanish taklifi ishlab chiqilgan;

to'qimachilik korxonalari faoliyati davrida marketing strategik rejalarining amalga oshganligi, foyda va xarajatlar darajasining nazoratga olinganligi holatlari orqali boshqaruv samaradorligini baholashni yuqori samaradorlik (ideal ko'rsatkich) ("yuqori" – 0,75 – 1,0), o'rtacha darajagi barqarorlik ("qoniqarli" – 0,5 – 0,74), past daraja, muammoli holat ("qoniqarsiz" – 0,1 – 0,49) mezonlaridan foydalanish orqali takomillashtirilgan;

"O'zto'qimachilik sanoat" uyushmasi tarkibidagi korxonalarda marketing faoliyatini tashkil etish va boshqarish funksiyalarini amalga oshiruvchi tashkiliy bo'limlar faoliyatini mazkur yo'nalishdagi metodologik va amaliy jihatlarini taqqoslama baholash orqali aniqlangan yuqori ijobiy natijalarni tatbiq etishdan iborat "tovar assortimenti guruhlari", "bozor segmentlari" hamda "hududiy segmentlar" bo'yicha kombinatsiyalangan shaklda tuzish asosida takomillashtirish taklifi asoslangan;

"O'zto'qimachilik sanoat" uyushmasi tarkibidagi korxonalarining yangi bozorlarga chiqish imkoniyatlariga ta'sir etuvchi omillarning ta'sirini ekonometrik modellashtirish asosida 2030 yilga qadar mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirishning prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqilgan.

**Tadqiqotning amaliy natijalari** quyidagilardan iborat:

korxonalarda marketing faoliyatini tashkil etish va boshqarish funksiyalarini amalga oshiruvchi tashkiliy bo'limlar faoliyatini mazkur yo'nalishdagi metodologik va amaliy jihatlarini taqqoslama baholash orqali aniqlangan yuqori ijobiy natijalarni tatbiq etishdan iborat "tovar assortimenti guruhlari bo'yicha",

“bozorning segment me’zonlari bo’yicha” hamda “hududiy segmentlar bo’yicha” kombinatsiyalangan tushunchalarning mazmuni va mohiyati ochib berilgan;

korxonalarda ishonch, sodiqlik va qiymatni oshirish orqali uzoq muddatli hamkorlikni ta’minlashga yo’naltirilgan o’zaro munosabatlar marketingi strategiyasining zaruriyati asoslangan;

korxonani “Pull” va “Push” zamonaviy marketing strategiyalari orqali samarali boshqarishning xorij tajribasidan O‘zbekiston amaliyotida foydalanish imkoniyatlari asoslangan;

zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonalarni boshqarishning yangicha mazmuni ishlab chiqilgan;

O‘zbekistonda zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonalarni boshqarishni takomillashtirishga qaratilgan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Tadqiqot natijalari ishonchliligi.** Tadqiqot natijalari ishonchliligi ilg‘or xorij tajribalarini o‘rganish va umumlashtirish, qo‘llanilgan yondashuv va usullarning maqsadga muvofiqligi, tadqiqot jarayonida O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi, O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika Qo‘mitasi, O‘zbekiston Respublikasi “O‘zto‘qimachilik sanoat” uyushmasi, xalqaro moliya institutlarining rasmiy ma’lumotlari va hisobotlaridan foydalanilganligi, mualliflik taklif va tavsiyalarning O‘zbekiston Respublikasi “O‘zto‘qimachilik sanoat” uyushmasi amaliyotida joriy qilinganligi bilan belgilanadi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati.** Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati mamlakatimizda zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarishni takomillashtirishga bag‘ishlangan maxsus ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirishda va korxonalarni qo‘llaab quvvatlash tizimida foydalanish mumkinligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati esa, ishlab chiqilgan ilmiy takliflar va amaliy tavsiyalarni respublikamizda faoliyat ko‘rsatayotgan to‘qimachilik korxonalarini raqobatbardosh bo‘lishi uchun o‘zining marketing strategiyasini ishlab chiqishga yordam beradi hamda raqobat sharoitida uni baholash imkoniyatini yaratadi. Tadqiqot natijalaridan “Menejment”, “Strategik marketing”, “Marketing tadqiqotlari”, “Menejment, marketingi” fanlaridan darslik va o‘quv qo‘llanmalar tayyorlashda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

**Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi.** Zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonalarni samarali boshqarish borasida ishlab chiqilgan takliflar asosida:

korxonani samarali boshqarishga ta’sir etuvchi ichki va tashqi omillar ta’sirini baholashda uzoq muddatli hamkorlikni ta’minlashga yo’naltirilgan o’zaro munosabatlar marketingi strategiyasini ishonch ( $I = 0,22 - 0,35$ ), sodiqlik ( $S = 0,15 - 0,28$ ) va qiymatni oshirish ( $QO = 0,32 - 0,37$ ) elementlari o‘rtasidagi maqbul nisbatni ta’minlash asosida takomillashtirish orqali foydalanish taklifi uyushma tarkibidagi to‘qimachilik korxonalarini faoliyatida foydalanilgan (O‘zbekiston Respublikasi “O‘zto‘qimachilik sanoat” uyushmasining 2024 yil 17 dekabrda №03/25-3414-son ma’lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida to‘qimachilik korxonalarining ishlab chiqarish xarajatlari 1,18 foizga kamayishiga erishilgan;

to‘qimachilik korxonalari faoliyati davrida marketing strategik rejalarining amalga oshganligi, foyda va xarajatlar darajasining nazoratga olinganligi holatlari orqali boshqaruv samaradorligini baholashni yuqori samaradorlik (ideal ko‘rsatkich) (“yuqori” – 0,75 – 1,0), o‘rtacha darajagi barqarorlik (“qoniqarli” – 0,5 – 0,74), past daraja, muammoli holat (“qoniqarsiz” – 0,1 – 0,49) mezonlaridan foydalanish orqali takomillashtirish taklifi uyushma tarkibidagi to‘qimachilik korxonalari faoliyatida foydalanilgan (O‘zbekiston Respublikasi “O‘zto‘qimachiliksanoat” uyushmasining 2024 yil 17 dekabrda №03/25-3414-son ma‘lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida to‘qimachilik korxonalarining boshqaruv xarajatlari 2024 yilda 2023 yilga nisbatan 5,4 % ga kamaygan;

“O‘zto‘qimachiliksanoat” uyushmasi tarkibidagi korxonalarda marketing faoliyatini tashkil etish va boshqarish funksiyalarini amalga oshiruvchi tashkiliy bo‘limlar faoliyatini mazkur yo‘nalishdagi metodologik va amaliy jihatlarini taqqoslama baholash orqali aniqlangan yuqori ijobiy natijalarni tadbiiq etishdan iborat “tovar assortimenti guruhlari”, “bozor segmentlari” hamda “hududiy segmentlar” bo‘yicha kombinatsiyalangan shaklda tuzish asosida takomillashtirish taklifi uyushma tarkibidagi to‘qimachilik korxonalari faoliyatida foydalanilgan (O‘zbekiston Respublikasi “O‘zto‘qimachiliksanoat” uyushmasining 2024 yil 17 dekabrda №03/25-3414-son ma‘lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida to‘qimachilik korxonalarining bozorning yangi segmentlariga kirib borishga va mahsulot sotish hajmi 2024 yilda 2023 yilga nisbatan o‘rtacha 5,6 foizga oshishi ta‘minlangan;

“O‘zto‘qimachiliksanoat” uyushmasi tarkibidagi korxonalarining yangi bozorlarga chiqish imkoniyatlariga ta‘sir etuvchi omillarning ta‘sirini ekonometrik modellashtirish asosida 2030 yilga qadar ishlab chiqilgan mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirishning prognoz ko‘rsatkichlari uyushma tarkibidagi korxonalarni rivojlantirish bo‘yicha hududiy dasturlarni ishlab chiqishda foydalanilgan (O‘zbekiston Respublikasi “O‘zto‘qimachiliksanoat” uyushmasining 2024 yil 17 dekabrda №03/25-3414-son ma‘lumotnomasi). Mazkur ilmiy taklifning amaliyotga joriy etilishi natijasida to‘qimachilik korxonalar faoliyati, asosiy ko‘rsatkichlarini uzoq muddatli istiqbolda o‘zaro muvofiqlashtirish imkoni yaratilgan.

**Tadqiqot natijalarining aprobatyasi.** Mazkur tadqiqot natijalari 4 respublika va 8 xalqaro ilmiy-amaliy anjumanlarida ma‘ruza qilingan va aprobatyadan o‘tkazilgan.

**Tadqiqot natijalarining e‘lon qilinganligi.** Dissertatsiya ishi mavzusi bo‘yicha jami 12 ta ilmiy ish, jumladan, O‘zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish bo‘yicha tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 5 ta ilmiy maqola (2 tasi mahalliy va 3 tasi xorijiy jurnallarda), xalqaro va respublika ilmiy-amaliy konferensiya to‘plamlarida 7 ta ma‘ruza tezislari chop etilgan.

**Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi.** Dissertatsiya ishi tarkiban kirish, uchta bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxatidan iborat. Dissertatsiyaning hajmi 152 betni tashkil etadi.

## DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

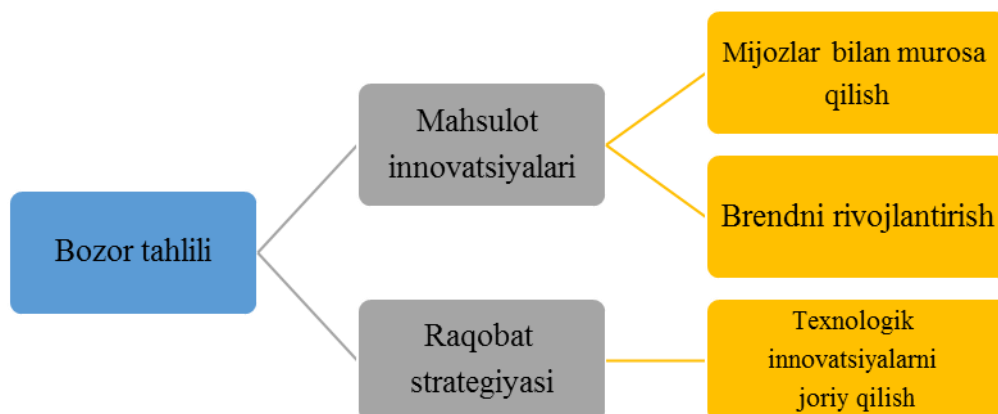
Dissertatsiyaning **kirish** qismida tadqiqot ishi mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, tadqiqotning maqsad va vazifalari, obyekti va predmeti shakllantirilgan, tadqiqotning ilmiy ishlar rejaları bilan aloqadorligi aniqlangan, dissertatsiyaning ilmiy yangiligi, ilmiy natijalari, ilmiy va amaliy ahamiyati keltirilgan, tadqiqot natijalarining amaliyotga tatbiqi, chop etilgan ishlar va dissertatsiya tuzilishi to‘g‘risida ma‘lumotlar berilgan.

Dissertatsiyaning **“Zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarishning ilmiy-nazariy va tashkiliy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida zamonaviy marketing strategiyalari, ularning mazmun-mohiyati va ilmiy-nazariy asoslari o‘rganilgan, korxonalarni samarali boshqarishning ilmiy-nazariy va tashkiliy jihatlari tadqiq etilgan, korxonani samarali boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalaridan foydalanishning zarurati va ahamiyati tavsiflangan.

Bugungi globallasuv sharoitida zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarish masalasi kun tartibidagi dolzarb masalalardan biriga aylanib ulgurdi. Shu nuqtai nazardan qaraganda avvalom bor zamonaviy marketing strategiyalarini mazmun-mohiyatini tadqiq etish zaruriyatini keltirib chiqarmoqda.

Marketing strategiyasi — bu tashkilotning bozor ulushini oshirish, maqsadli auditoriyani jalb qilish, raqobatchilarni ortda qoldirish va uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta‘minlash maqsadida ishlab chiqqan umumiy reja va yondashuvdir.

Zamonaviy marketing strategiyasi - bu korxonaning raqobatbardoshligini ta‘minlash, mijozlarning ehtiyojlarini qondirish va ularga qiymat taklif qilish uchun bozorni chuqur tahlil qilish, innovatsiyalarni amalga oshirish va raqamli texnologiyalarni samarali qo‘llash orqali ishlab chiqilgan uzoq muddatli, moslashuvchan va dinamik reja.



**1-rasm. Zamonaviy marketing strategiyalari<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> Tadqiqotlar asosida muallif tomonidan tayyorlangan.

Bozorlar o'zgaruvchanligi va shiddatli raqobatning amal qilishi, iste'molchilar talabining ortib borishi ko'plab korxonalarni strategik maqsadlaridan kelib chiqib samarali boshqarishni zaruriyatga aylantirmoqda. Bugungi kunda iqtisodiy adabiyotlarda zamonaviy marketing strategiyalari turlicha talqin etilmoqda, sababi bozorlar o'zgaruvchanligi, raqobatning kuchayib borishi, innovatsion texnologiyalarining takomillashib borishi, istemolchilar talablarining ortib borishi kabilardir (1-rasm).

Iqtisodchi olimlar turli xil nazariyalar va metodologiyalar asosida korxonalarni boshqarishning ilmiy usullarini ishlab chiqishgan. Bu borada, Henry Mintzberg strategik boshqaruv sohasida olib borgan tadqiqotlari va nazariy ishlari, korxonalar boshqaruvining turli usullari va ularning samaradorligiga yordam beradi. Mintzbergning "strategiyalarni shakllantirish va amalga oshirish"ga<sup>7</sup> doir tadqiqotlariga ko'ra, strategik boshqaruv jarayoni faqat aniq va uzoq muddatli rejalarni ishlab chiqishni emas, balki hamda muayyan va o'zgaruvchan shart-sharoitlar, muammolarga reaksiya berish va ularga tezkor javob berishni talab etadi. Buning uchun, korxonalar uzoq va qisqa muddatli strategik maqsadlarni belgilashda, o'zaro bog'liq bo'lgan makro va mikro iqtisodiy omillarni hisobga olishlari lozim.

Shuningdek, Peter Drucker menejment ilmining yirik namoyondalaridan biri sifatida, boshqaruvni "muddatlar, resurslar va maqsadlarning muvofiqligi" tarzda talqin etadi<sup>8</sup>. Drukerning fikricha, samarali boshqarish korxonaning ichki tizimiga, ishlab chiqarish va marketing jarayonlarining to'g'ri integratsiyasiga, shuningdek, xodimlar bilan samarali ishlashga bog'liq hisoblanadi. Uning "menejment va ijtimoiy mas'uliyat" (Management and social responsibility) nomli kitobida, boshqaruvning inson resurslariga va jamoa mehnat faoliyatiga muhim ahamiyatga ega ekanligini ta'kidlaydi.



## 2-rasm. Korxonani boshqarish strategiyasining xususiyatlari <sup>9</sup>

Tadqiqotlarimizga ko'ra korxonalarni samarali boshqarishning ilmiy-nazariy va tashkiliy jihatlari, yuqorida ta'kidlanganidek, marketing strategiyalarining har

<sup>7</sup> Henry Mintzberg. "Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management". Free Press. New York. 1998. P. 154-160.

<sup>8</sup> Peter Drucker. "The Practice of Management". Harper & Row. New York. 1954. P. 67-72.

<sup>9</sup> Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

tomonlama nazariy va amaliy asoslarini o'z ichiga oladi. Iqtisodiy adabiyotlarda ushbu sohadagi ilmiy tadqiqotlar va tavsiyalar bilan, korxonalar boshqaruvi va marketingning samarali tashkil etilishini ta'minlaydigan tizimlarni ishlab chiqishga alohida e'tibor qaratmoqda. Buning natijasida, zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonalar faoliyatining samaradorligini oshirish imkonini beradi.

**“Korxonalar zamonaviy marketing strategiyalari orqali samarali boshqarish tahlili”** deb nomlangan ikkinchi bobida

O'zbekiston to'qimachilik sanoatining rivojlanish tendensiyalarini baxolash yondashuvlar tavsiflangan. To'qimachilik korxonalarida strategik boshqaruv holati tahlili va muammolari tahlili keltirilgan. Shuningdek mazkur bobda korxonalar zamonaviy marketing strategiyalari orqali samarali boshqarish xorij tajribalari tadqiq etilgan.

Mustaqillik yillarida to'qimachilik sanoati O'zbekiston iqtisodiyotining yetakchi tarmoqlaridan biriga aylangan. Xususan, 2010-yilda mazkur tarmoqda 4 845,5 milliard so'mlik mahsulot ishlab chiqarilgan bo'lsa, 2023-yilda ushbu ko'rsatkich 71 509,8 milliard so'mga yetgan. 2023-yilda yalpi ichki mahsulotdagi (YAIM) hissasi 4,4 foizni, jami sanoat mahsulotidagi ulushi 14,3 foizni (kiyim ishlab chiqarish bilan birgalikda), ishlab chiqaruvchi sanoat tarkibidagi ulushi esa 17,0 foizni tashkil etgan (kiyim ishlab chiqarish bilan birgalikda) (1-jadval).

**1-jadval**

**O'zbekiston Respublikasida to'qimachilik mahsulotlarini ishlab chiqarish<sup>10</sup>**

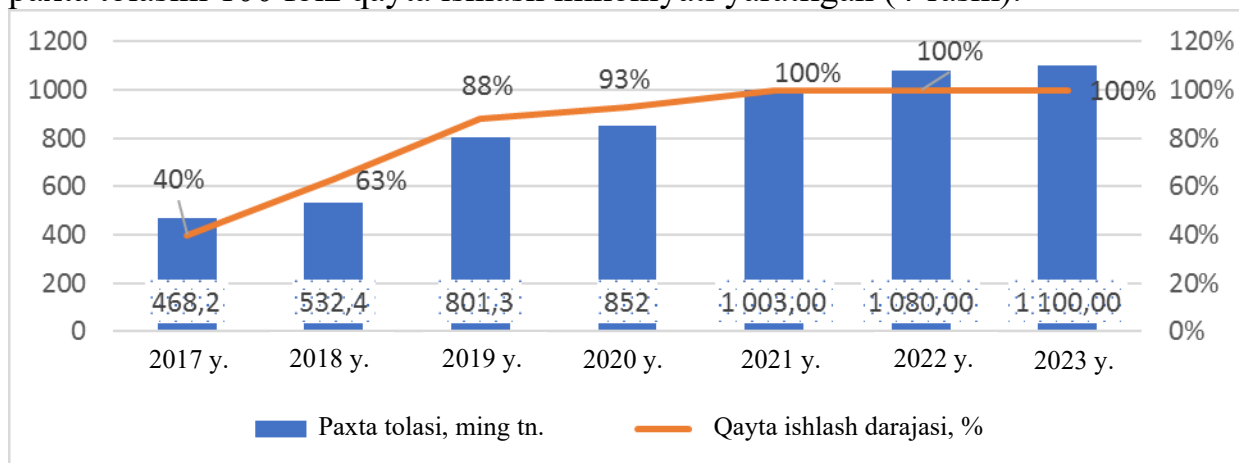
Ko'rsatkichlar	2010 yil	2015 yil	2020 yil	2021 yil	2022 yil	2023 yil
Sanoat mahsuloti hajmi, milliard so'm	38119,0	97598,2	368740,2	456056,1	553265,0	658991,7
To'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarish, milliard so'm	4845,5	13241,7	36713,9	52372,3	62850,7	71509,8
Kiyim ishlab chiqarish, milliard so'm	575,8	1585,3	10402,4	13592,8	17264,8	23087,8

To'qimachilik sanoati boshqa tarmoqlarga nisbatan 2010-2023-yillardagi o'rtacha o'sish tendensiyalarini saqlab qolgan tarmoqlardan biri hisoblanadi. Ushbu davr mobaynida sanoat mahsulotlari ishlab chiqarishning yillik o'rtacha o'sish sur'ati 5,7 foizni tashkil etgan bo'lsa, to'qimachilik mahsulotlari ishlab chiqarishning o'sish sur'ati 9,6 foizga, kiyim ishlab chiqarish esa 11,8 foizga yetgan. Bu esa tarmoqning iqtisodiyotda yetakchi o'rin egallab borayotganidan dalolat beradi.

Respublikada yetishtirilgan paxta tolasini qayta ishlovchi korxonalar quvvatlari ham sezilarli darajada ortgan. 2010-yilda ushbu ko'rsatkich 270 ming tonnani, ya'ni bor-yo'g'i 27 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2017-2019-yillarda mahalliy to'qimachilik korxonalarining zamonaviy texnologik uskunalar bilan jihozlanishi va raqamlashtirish jarayonlarining keng joriy etilishi natijasida paxta tolasini qayta ishlash hajmi 801,3 ming tonnaga yetkazilib, 2010-yilga nisbatan 3,2 barobarga oshgan va umumiy qayta ishlash darajasi 80 foizga yetgan. 2021-yilda

<sup>10</sup> O'zbekiston Respublikasi Milliy Statistika Qo'mitasi ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

esa ushbu quvvatlar 1 003 ming tonnaga yetkazilib, mamlakatda yetishtirilayotgan paxta tolasini 100 foiz qayta ishlash imkoniyati yaratilgan (4-rasm).



#### 4-rasm. O‘zbekiston Respublikasida paxta tolasini qayta ishlash darajasi<sup>11</sup>

Paxta tolasini qayta ishlash darajasining to‘liq o‘zlashtirilishi bilan birga, to‘qimachilik sanoatida amalga oshirilayotgan rivojlanish strategiyalarining keyingi bosqichlari tarmoqda maqsadli xomashyo bazasini yaratishga yo‘naltirilgan. Shu munosabat bilan sun‘iy tolalarga asoslangan to‘qimachilik sanoatini rivojlantirish O‘zbekiston sanoati uchun strategik ahamiyat kasb etadi. Bu nafaqat mahsulot diversifikatsiyasini ta‘minlash, balki xalqaro bozor talablariga mos mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirishga xizmat qiladi.

Korxonalarining strategik boshqaruv faoliyati samaradorligini moliyaviy natijalar orqali baholashda quyidagilarga ahamiyat qaratiladi: foyda, likvidlik, rentabellik, xarajatlar tuzilishi.

Moliyaviy koeffitsiyentlar (rentabellik, likvidlik, faoliyat samarasi) boshqaruv qarorlari samaradorligini tahlil qilish uchun aniq va universal instrument sifatida xizmat qiladi.

Moliyaviy natijalar – har qanday strategiyaning yakuniy samaradorlik ko‘rsatkichi. BSC konsepsiyasida moliyaviy blokda quyidagilar baholanadi:

- Daromad va foyda o‘sishi
- Xarajatlar va budjet samaradorligi
- Investitsiyadan foyda

Balanced Scorecard (BSC) — bu tashkilotlar faoliyatini har tomonlama (balanslangan) baholash va strategik boshqarishda qo‘llaniladigan kompleks tizim bo‘lib, 1992 yilda Robert Kaplan va David Norton tomonidan ishlab chiqilgan<sup>12</sup>.

Taklif etilgan indikatorlar orqali korxonaning faoliyat davrida qanday boshqarilgani – strategik rejalar amalga oshganmi, foyda qay darajada ta‘minlangan, xarajatlar qay darajada nazoratga olinganlik holatlarini tahlil qilish imkoniyatini beradi, barcha indikatorlar hisobga olingan holda strategik boshqaruv holatiga to‘liq va tizimli baho berish uchun quyidagi me‘zonalardan foydalanish taklif etiladi:

<sup>11</sup> “O‘zto‘qimachilik sanoat” uyushmasi ma‘lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlangan.

<sup>12</sup> Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books). – Harvard Business Review Press, 2015.

Yuqori samaradorlik (ideal ko'rsatkich) – “Yuqori”

O'rtacha daraja, barqarorlik – “Qoniqarli”

Past daraja, muammoli holat – “Qoniqarsiz”

Yuqoridagi metodologik yondashuvlardan foydalangan holda 3 ta to'qimachilik korxonalarining boshqaruv faoliyati samaradorligini tahlilini korxonalarining moliyaviy faoliyat bo'yicha natijalari asosida hisoblab topish imkoni mavjud. Tahlil uchun quyidagi korxonalar tanlangan:

“DAVR DIZAYN SANOAT” mas'uliyati cheklangan jamiyati (MCHJ) - bu to'qimachilik va tikuv-trikotaj sanoati sohasida faoliyat yurituvchi xususiy korxonaga bo'lib, 2017 yil 18 yanvarda davlat ro'yxatidan o'tkazilgan. Korxonaga Namangan viloyati, Yangi Namangan tumani, Kamalak ko'chasi, 2-uy manzilida joylashgan. Korxonaga quyidagi asosiy yo'nalishda ish olib boradi: OKED 14130 - Boshqa tashqi kiyimlar ishlab chiqarish (tikuvchilik sanoati). Uning yuridik shakli - mas'uliyati cheklangan jamiyat (MCHJ) bo'lib, OPF kodi 152 - bu uning yuridik shaxs sifatida alohida mas'uliyatga ega ekanligini bildiradi. Korxonaga SOOGU kodi 08184 bo'yicha to'qimachilik va tikuv-trikotaj mahsulotlari ishlab chiqaruvchi korxonalar uyushmasiga mansub. Korxonaga ustav fondi 210 million so'mni tashkil etadi. Bu, xususan, kichik biznes subyekti sifatida korxonaga iqtisodiy faoliyat yuritishda muayyan moliyaviy imkoniyatlarga egaligini anglatadi. “DAVR DIZAYN SANOAT” MCHJ - to'qimachilik sanoatida faoliyat yurituvchi va asosiy diqqatini tashqi kiyimlar ishlab chiqarishga qaratgan kichik xususiy korxonadir. Uning faoliyat darajasi barqaror deb baholangan bo'lib, u rivojlanish salohiyatiga ega.

“SAODAT SANOAT SERVIS” mas'uliyati cheklangan jamiyati - bu to'qimachilik va tikuv-trikotaj sanoati sohasida ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi xususiy korxonaga bo'lib, 2014 yil 30 sentabrda davlat ro'yxatidan o'tkazilgan. Korxonaga faoliyat yo'nalishi: OKED 14130 – Boshqa tashqi kiyimlar ishlab chiqarish. Bu yo'nalish to'qimachilik sanoatining muhim segmenti bo'lib, asosan kiyim-kechak ishlab chiqarish, qayta ishlash va sotishni o'z ichiga oladi. Tashkiliy-huquqiy shakli: OPF kodi 152 – MCHJ (mas'uliyati cheklangan jamiyat). SOOGU kodi 08184 – To'qimachilik va tikuv-trikotaj sanoati korxonalar uyushmasi a'zosi hisoblanadi. Korxonaga ustav fondi 180 million so'mni tashkil etadi. Bu mablag' korxonaning o'z faoliyatini amalga oshirishda yetarli moliyaviy asosga egaligini bildiradi.

“HOLIS TEKSTIL GROUP” mas'uliyati cheklangan jamiyati - bu xo'jalik-maishiy va sanitar-gigiyenik maqsadlardagi qog'oz mahsulotlari ishlab chiqarishga ixtisoslashgan xususiy korxonaga bo'lib, 2018 yil 29 mayda davlat ro'yxatidan o'tkazilgan. Korxonaga faoliyat yo'nalishi: OKED 17220 - Xo'jalik-maishiy va sanitar-gigiyenik qog'oz mahsulotlarini ishlab chiqarish. Bu to'qimachilik va sanitariya sohalarida strategik ahamiyatga ega bo'lgan segmentdir (masalan: qog'oz salftka, salftkalar, tualet qog'ozi va hokazo). Tashkiliy-huquqiy shakli: OPF kodi 152 – MCHJ (mas'uliyati cheklangan jamiyat). SOOGU kodi 79994 – Davlat ulushi mavjud bo'lmagan, iqtisodiy boshqaruv huquqiga ega xo'jalik subyektlari. Korxonaga ustav fondi 2,15 mlrd so'mni tashkil etadi. Bu juda yuqori

miqdor hisoblanadi va korxonaning katta masshtabda faoliyat yuritish salohiyatini ko'rsatadi.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan barcha indikatorlar hisobga olingan holda korxonalarining strategik boshqaruv holatiga to'liq va tizimli baho berish uchun moliyaviy faoliyat natijalari 1-3 ilovalardagi ko'rsatkichlardan foydalaniladi.

“DAVR DIZAYN SANOAT” MCHJning strategik boshqaruv holatini tahlili 1-ilovada keltirilgan ma'lumotlar asosida hisoblangan natijalari 2-jadvalda keltirilgan.

## 2-jadval

### “DAVR DIZAYN SANOAT” MCHJning strategik boshqaruv holatini tahlili<sup>13</sup>

Indikatorlar	hisoblash	2021 yil	2022 yil	2023 yil	2024 yil
Sof foyda marjasi	$270 / 010 \times 100$	0,00	0,00	11,50	1,60
Yalpi foyda marjasi	$030 / 010 \times 100$	57,00	0,00	14,39	4,05
Operatsion foyda marjasi	$100 / 010 \times 100$	0,00	0,00	10,61	1,80
Foydadan oldingi marja	$240 / 010 \times 100$	0,00	0,00	11,69	1,73
Foyda solig'i ulushi	$250 / 240 \times 100$	0,00	0,00	1,67	7,52
Davr xarajatlari ulushi	$040 / 010 \times 100$	13132,00	0,00	3,77	3,12
Asosiy daromadlar ulushi	$090 / 010 \times 100$	0,00	0,00	0,00	0,87
Tannarx ulushi	$020 / 010 \times 100$	43,00	0,00	85,61	95,95
Davr xarajatlari ulushi	$040 / 010 \times 100$	13132,00	0,00	3,77	3,12
Ma'muriy xarajatlar ulushi	$060 / 010 \times 100$	12560,00	0,00	2,82	1,24
Operatsion xarajatlar ulushi	$070 / 010 \times 100$	572,00	0,00	0,00	1,02
Moliyaviy xarajatlar ulushi	$170 / 010 \times 100$	0,00	0,00	1,83	1,54
Moliyaviy daromadlar ulushi	$110 / 010 \times 100$	0,00	0,00	2,92	1,46
Moliyaviy faoliyat balansi	110 – 170	0,00	0,00	10028,97	-4051,00
Valyuta xatarlari ulushi	$200 / 010 \times 100$	0,00	0,00	1,83	1,54

“DAVR DIZAYN SANOAT” MCHJning strategik boshqaruv holatini tahlili natijalaridan quyidagilarni kuzatish mumkin. Moliyaviy boshqaruv samaradorligi natijalaiga ko'ra sof foyda marjasi 2021 va 2022 yillarda mavjud emas, 2023 yilda 11.5% - qoniqarli bo'lib, 2024 yilda 1.60% ni tashkil etgan va yuqori pasayish tendensiyasi kuzatilgan. Yalpi foyda marjasi 2023 yilda 14.39%, 2024 yilda 4.05%ni tashkil etgan. Bu ishlab chiqarish xarajatlarining kattaligi yoki sotuv narxining pastligini anglatadi. Operatsion foyda marjasi 2023 yilda 10.61%, 2024 yilda 1.80%ni tashkil etib, 2023 yilda yaxshi natija bo'lgan, ammo 2024 yilda pasaygan. Foydadan oldingi marja 2023 yilda 11.69 foizni, 2024 yilda 1.73%ni tashkil etgan. Soliqlar va moliyaviy xarajatlar hisobga olingan holda ham keskin tushish kuzatilgan. Foyda solig'i ulushi 2024 yilda 7.52%ni tashkil etib, soliq yuki o'rta darajasi kuzatilgan.

Moliyaviy xarajatlar ulushi 2023 yilda 1.83 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2024 yilda 1.54% bo'lib, qabul qilinadigan darajadada bo'lgan. Korxonada ichki jarayonlarni optimallashtirishga e'tibor qaratgan, lekin tannarxni pasaytirish bo'yicha strategik choralar yetarli e'tibor qaratilmagan.

Korxonada investitsiya va moliyaviy daromadlar bo'yicha ish olib borilgan, ammo 2024 yilda xato qarorlar tufayli zararga uchragan.

<sup>13</sup> Muallif tomonidan tuzilgan.

Tahlil natijalariga ko‘ra ishlab chiqarish xarajatlarini tahlil qilib, tannarxni pasaytirish bo‘yicha strategiya ishlab chiqish, bunda avtomatlashtirish, xomashyoni qayta ko‘rib chiqish talab etiladi. Foyda marjasi va moliyaviy barqarorlikni ta‘minlash uchun xarajatlar tuzilishi qayta ko‘rib chiqilishi kerak. Moliyaviy faoliyatni tahlil qilish va investitsiya strategiyasini qayta ishlash 2024 yildagi zarar takrorlanmasligi kerak, aks xolda korxonaning 3 yillik faoliyati natijalari asosida qayta tashkil etishga olib kelishi mumkin. Daromadlarni diversifikatsiya qilish – yangi xizmatlar yoki qo‘shimcha mahsulotlar orqali bunga erishish talab etiladi.

“SAODAT SANOAT SERVIS” MCHJning strategik boshqaruv holatini tahlili 2-ilovada keltirilgan ma‘lumotlar asosida hisoblangan natijalari 3-jadvalda keltirilgan.

**3-jadval**

**“SAODAT SANOAT SERVIS” MCHJning strategik boshqaruv holatini tahlili<sup>14</sup>**

<b>Indikatorlar</b>	<b>hisoblash</b>	<b>2021 yil</b>	<b>2022 yil</b>	<b>2023 yil</b>	<b>2024 yil</b>
<b>Sof foyda marjasi</b>	$270 / 010 \times 100$	57,47	48,51	17,99	6,50
<b>Yalpi foyda marjasi</b>	$030 / 010 \times 100$	63,13	52,70	22,80	11,35
<b>Operatsion foyda marjasi</b>	$100 / 010 \times 100$	56,57	48,48	17,56	6,82
<b>Foydadan oldingi marja</b>	$240 / 010 \times 100$	59,56	48,60	18,13	6,61
<b>Foyda solig‘i ulushi</b>	$250 / 240 \times 100$	3,52	0,18	0,80	1,71
<b>Davr xarajatlari ulushi</b>	$040 / 010 \times 100$	6,56	4,21	5,25	5,28
<b>Asosiy daromadlar ulushi</b>	$090 / 010 \times 100$	0,00	0,00	0,00	0,75
<b>Tannarx ulushi</b>	$020 / 010 \times 100$	36,87	47,30	77,20	88,65
<b>Davr xarajatlari ulushi</b>	$040 / 010 \times 100$	6,56	4,21	5,25	5,28
<b>Ma‘muriy xarajatlar ulushi</b>	$060 / 010 \times 100$	4,38	4,21	2,82	1,46
<b>Operatsion xarajatlar ulushi</b>	$070 / 010 \times 100$	2,18	0,00	0,00	2,43
<b>Moliyaviy xarajatlar ulushi</b>	$170 / 010 \times 100$	12,27	1,48	0,84	0,88
<b>Moliyaviy daromadlar ulushi</b>	$110 / 010 \times 100$	15,26	1,59	1,42	0,67
<b>Moliyaviy faoliyat balansi</b>	110 – 170	39343,00	6907,00	153682,71	-117461,00
<b>Valyuta xatarlari ulushi</b>	$200 / 010 \times 100$	12,27	1,48	0,84	0,88

“SAODAT SANOAT SERVIS” MCHJning 2021–2024 yillardagi strategik boshqaruv holatini tahlil qilish natijalariga ko‘ra moliyaviy faoliyatni boshqaruv samaradorligi sof foyda marjasiga ko‘ra 2021 yilda 57.47%ni tashkil etib yuqori, samarali ekanligini aniqlandi. 2022 yilda esa 48.51%ni tashkil etib yuqori samaradorlik ta‘minlanishida davom etgan bo‘lsa, 2023 yilda 17.99% bo‘lib pasayish, barqarorlik zaiflashgan. 2024 yilda 6.50% foyda keskin tushgan. Yalpi foyda marjasi 2021 yilda 63.13%, 2022 yilda 52.70%, 2023 yilda 22.80%, 2024 yilda 11.35% bo‘lib, bu dinamika ishlab chiqarish xarajatlari ortib borganini anglatadi. Operatsion foyda marjasi 2021–2022 yillarda 48–56% darajada bo‘lib, yaxshi natijalar qayd etilgan bo‘lsa, 2023–2024 yillarda 17.56% → 6.82% - samara yuqori pasayish kuzatilgan. Foydadan oldingi marjasi esa 2021 yilda 59.56%, 2024: 6.61%ni tashkil etgan bo‘lib, soliq va moliyaviy xarajatlar ta‘siri katta bo‘lgan. Foyda solig‘i ulushi 2021 yilda 3.52%, keyingi yillarda past darajada

<sup>14</sup> Muallif tomonidan tuzilgan.

(2022 – 0.18%) kuzatilgan. 2021–2022 yillarda moliyaviy faoliyat ancha samarali bo‘lgan, 2023–2024 yillarda strategik foyda darajasi keskin pasaygan, bu esa strategik boshqaruv samarasizligini ko‘rsatadi.

Moliyaviy faoliyatda 2021–2023 yillarda faollik yuqori bo‘lgan, 2024 yilda yetarli nazorat qilinmagan. Bu korxonada investitsiya va valyuta risklari bilan bog‘liq strategik muammolar mavjudligini bildiradi.

#### 4-jadval

### “SAODAT SANOAT SERVIS” MCHJning strategik boshqaruv holatiga umumiy ba’ho

Yo‘nalish	2022	2023	2024	Izoh
Moliyaviy boshqaruv faoliyati	Yuqori samara	Pasayish	Keskin tushish	Foyda muvozanati yo‘q
Mijozlar bilash ishlash	0%	0%	0.75%	Qo‘shimcha daromad manbai kam
Ichki jarayonlarni boshqarish	Nazoratda	Pasayish	Tannarx yuqori	Samarasiz ishlab chiqarish
Rivojlanish va innovatsion faoliyati boshqarshi	Investitsiya bor	Barqaror	Qarz va yo‘qotish	Boshqaruv xatolari

Tahlil natijalaridan kelib chiqib, “SAODAT SANOAT SERVIS” MCHJning strategik boshqaruv faoliyatini tashkomillashtirish uchun quyidagi tavsiyalar beriladi:

Ishlab chiqarish xarajatlarini tahlil qilib, tannarxni tushirish bo‘yicha aniq choralar ishlab chiqish kerak, bunda asosiy e‘tiborni texnologik yangilanishga qaratish talab etiladi.

Foyda darajasini tiklash uchun mahsulot diversifikatsiyasi va sotuv kanallarini kengaytirish talab etiladi.

Moliyaviy boshqaruvda qat’iy tizim joriy etish lozim, sababi 2024 yildagi salbiy balansni aks ettirmoqda.

Korxonada qo‘shimcha xizmatlar, eksport yoki qo‘shilgan qiymatga ega mahsulotlar orqali mijozlarga qaratilgan strategiyani samarali amalga oshirishi lozim.

“HOLIS TEKSTIL GROUP” MCHJning strategik boshqaruv holatini tahlili 3-ildavda keltirilgan ma’lumotlar asosida hisoblangan natijalari 5-jadvalda keltirilgan.

“HOLIS TEKSTIL GROUP” MCHJ strategik boshqaruv holatini moliyaviy boshqaruv faoliyati samaradorligi bo‘yicha sof foyda marjasi 2021 yilda 5.37%ni tashkil etgan bo‘lsa, 2022 yilda 20.63% bo‘lib, yaxshilangan holatni aks ettirmoqda. Biroq, 2023–2024 yillarda mos ravishda 2.00%, 2.26% ni tashkil etib pasayish va barqarorsizlik holatiga tushgan. Yalpi foyda marjasi 2021 yilda 8.39%, 2022 yilda 23.57%, 2023–2024 yillarda mos ravishda 4.41% va 1.99%ni tashkil etilgan bo‘lib, ishlab chiqarish samaradorligi 2022 yilda yuqori, keyin keskin pasayish tendensiyasi kuzatilgan. Operatsion foyda marjasi 2021 yilda 5.83%, 2022 yilda 21.30%, 2023 yilda 2.22%, 2024 yilda 2.57%ni tashkil etib, 2022 yilda faoliyat yuqori samarali bo‘lgan bo‘lsa keyinchalik samaraga erishmaganlik holati kuzatilgan. Foydadan oldingi marjasi tahlil qilinganda mos ravishda 5.72% → 21.09% → 2.35% → 2.66% ni tashkil etgan bo‘lib, moliyaviy ustuvorlik 2022

yilda yuqori bo‘lgan va yillar davomida pasayib borgan. Foyda solig‘i ulushi 2021 yilda 6.03% stabil holatda bo‘lgan bo‘lsa, 2024 yilda 15.00%ni 2024 yilda esa soliq yuki ortib borgan. 2022 yilda moliyaviy boshqaruv samarali bo‘lgan. 2023–2024 yillarda foyda va rentabellik darajalari pastlab, barqarorlik yo‘qolgan.

### 5-jadval

#### “HOLIS TEKSTIL GROUP” MCHJning strategik boshqaruv holatini tahlili<sup>15</sup>

Indikatorlar	hisoblash	2021 yil	2022 yil	2023 yil	2024 yil
Sof foyda marjasi	$270 / 010 \times 100$	5,37	20,63	2,00	2,26
Yalpi foyda marjasi	$030 / 010 \times 100$	8,39	23,57	4,41	1,99
Operatsion foyda marjasi	$100 / 010 \times 100$	5,83	21,30	2,22	2,57
Foydadan oldingi marja	$240 / 010 \times 100$	5,72	21,09	2,35	2,66
Foyda solig‘i ulushi	$250 / 240 \times 100$	6,03	2,20	0,00	15,00
Davr xarajatlari ulushi	$040 / 010 \times 100$	2,56	2,30	2,21	1,72
Asosiy daromadlar ulushi	$090 / 010 \times 100$	0,00	0,03	0,01	2,30
Tannarx ulushi	$020 / 010 \times 100$	91,61	76,43	95,59	98,01
Davr xarajatlari ulushi	$040 / 010 \times 100$	2,56	2,30	2,21	1,72
Ma‘muriy xarajatlar ulushi	$060 / 010 \times 100$	2,56	0,13	0,96	0,42
Operatsion xarajatlar ulushi	$070 / 010 \times 100$	0,00	1,85	0,81	1,09
Moliyaviy xarajatlar ulushi	$170 / 010 \times 100$	4,27	0,21	2,63	0,72
Moliyaviy daromadlar ulushi	$110 / 010 \times 100$	4,15	0,00	2,76	0,81
Moliyaviy faoliyat balansi	110 – 170	-1453,00	-23655,00	14025,89	8387,00
Valyuta xatarlari ulushi	$200 / 010 \times 100$	4,27	0,21	2,63	0,72

Bilamizki, bugungi kunda har bir mamlakat o‘ziga xos marketing uslublarini ishlab chiqish orqali raqobatbardoshligini oshirishga erishmoqda.

O‘zbekiston korxonalari xorijiy tajribalarni o‘rganib, o‘z marketing strategiyalarini yanada samarali boshqarishi va raqobatbardoshligini oshirishi dolzarb ahamiyat kasb etadi.



5-rasm. Marketing strategiyalarining qo‘llanilish bosqichlari<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Muallif tomonidan tuzilgan.

<sup>16</sup> Muallif ishlanmasi

Korxonalarining raqobatbardoshligini oshirishda xorijiy tajribalar va zamonaviy marketing yondashuvlaridan foydalanish, har bir korxonaning muvaffaqiyatli rivojlanishiga xizmat qiladi.

Dissertatsiyaning **“Zamonaviy marketing strategiyalari orqali korxonani samarali boshqarish yo‘nalishlari”** deb nomlangan uchinchi bobida korxonalarini zamonaviy marketing strategiyalari orqali boshqarish bo‘yicha takliflar berilgan. Korxonani samarali boshqarishda o‘zaro munosabatlar marketingi strategiyasidan foydalanish taklif etilgan. O‘zbekistonda to‘qimachilik korxonalarini rivojlanishining prognoz ko‘rsatkichlari hisoblangan.

To‘qimachilik sanoati - iqtisodiyotning jadal rivojlanayotgan va raqobatbardosh tarmoqlaridan biri bo‘lib, har yili o‘zgarib turadigan tendensiyalar va iste‘molchilar talablarini hisobga olgan holda samarali marketing strategiyalarini ishlab chiqish juda muhimdir. To‘qimachilik korxonalarini bozorda o‘z o‘rnini mustahkamlash va raqobatchilardan ajralib turish uchun Pull va Push marketing strategiyalaridan keng foydalanishadi. Ushbu yondashuvlar nafaqat yangi bozorlarni zabt etishga, balki mavjud mijozlarni saqlash va ularning sodiqligini oshirishga ham xizmat qiladi.

**Pull marketing strategiyasi.** Pull marketing strategiyasining asosiy maqsadi, iste‘molchilarda talabni yaratish va ularni o‘z mahsulotlariga jalb qilishdir.

**Push marketing strategiyasi.** Push marketing strategiyasida esa korxonalar o‘z mahsulotlarini ko‘proq iste‘molchilarga taqdim etish, sotuvchilar va dilerlarga turtki berish, shuningdek, reklama targ‘ibotlari orqali faoliyatni kuchaytirishga qaratilgan.

Shuning uchun, o‘zbek to‘qimachilik sanoatida ham, yuqorida keltirilgan xorijiy misollarni o‘rganib, Pull va Push marketing strategiyalaridan samarali foydalanish muhim ahamiyatga ega (6-jadval).

## 6-jadval

### Pull va Push marketing strategiyalarini taqqoslash<sup>17</sup>

Xususiyatlar	Pull Marketing	Push Marketing
<b>Maqsad</b>	Mijozlar tomonidan talab yaratish, brendni ommalashtirish	Mahsulotni bozorga tezda chiqarish, sotuvlarni oshirish
<b>Strategiya turi</b>	Reklama, influencer marketing, ijtimoiy tarmoqlar orqali	Aksiyalar, chegirmalar, reklama orqali tezda sotish
<b>Mijozlar bilan aloqalar</b>	Yangi mijozlarni jalb qilish, brend sadoqatini oshirish	Mijozlarni tezda sotib olishga jalb qilish
<b>Reklama tarmoqlari</b>	Ijtimoiy tarmoqlar (Instagram, TikTok, YouTube), online reklama	TV reklamalari, chegirma takliflari, onlayn aksiyalar
<b>Uzun muddatli ta’sir</b>	Mijozlar sadoqati, brendning ommalashishi	Sotuvlar tez o’sadi, ammo qisqa muddatli ta’sir

Bu jadvalda Pull va Push marketing strategiyalarining asosiy xususiyatlari va farqlari taqqoslanadi. Jadvalda har bir strategiyaning ta’rifi, foydalaniladigan marketing turlari va har bir strategiyaning ta’siri ko‘rsatilgan.

To‘qimachilik sanoatida CRMdan foydalanish korxonalarining marketing faoliyatini qo‘llab-quvvatlaydi va mijozlarga yo‘naltirilgan biznes modellari boshqaruv samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

<sup>17</sup> Muallif ishlanmasi

Biroq korxonaning mijozlar bilan munosabatlarini boshqarish (CRM — Customer Relationship Management) tizimiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar biznes samaradorligi va mijozlar sodiqligini shakllantirishda muhim o'rin tutadi. Ushbu omillar korxonaning marketing strategiyasini, mijozlar bilan aloqalarni va CRM texnologiyalarini samarali qo'llashni belgilaydi.

Ichki omillar – korxonaning tomonidan boshqariladigan va ta'sir etishi mumkin bo'lgan omillardan iborat bo'lib, CRM strategiyalarining samaradorligiga ta'sir etuvchi turli tashkiliy, moliyaviy va texnologik omillardir.

O'zaro munosabatlar marketingi mijozlar bilan uzoq muddatli hamkorlikni rivojlantirish va saqlab qolishga qaratiladi. An'anaviy xolda mijozlar bilan munosabatlar strategiyalaridan foydalanish mijozlar bilan samarali ishlashga qaratilgan jarayonlarni takomillashtirishga qaratilgan bo'lsa uzoq muddatli hamkorlikni rivojlantirish borasida aniq uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish zaruriyatini yuzaga chiqaradi.

CRM strategiyasi. Mijozlar bilan aloqalarni yaxshilash usullari, vositalari va jarayonlari. Mijozlar ma'lumotlarini boshqarish jarayonlaridan iborat bo'lgan o'zgaruvchilardir.

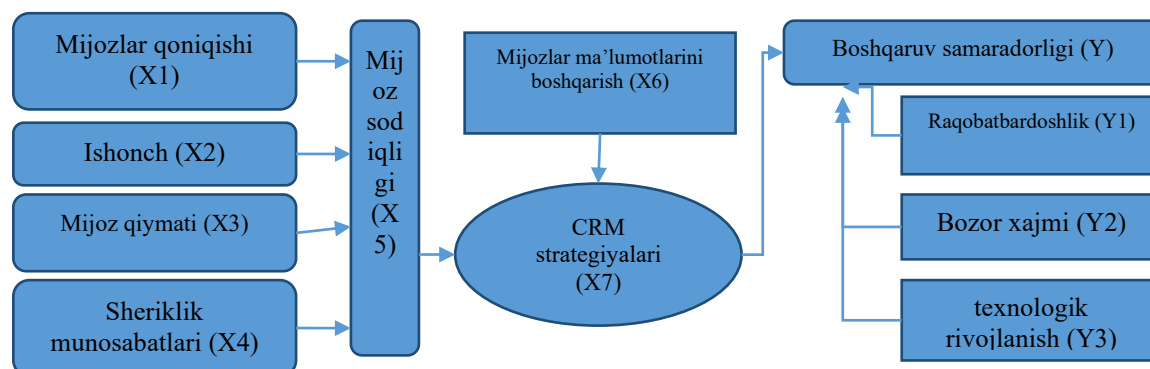
Ishonch (Trust). Mijozlar va biznes sheriklari korxonaga bo'lgan ishonchi. Korxonaning ishonchliligi va shaffofligi.

Mijoz qiymati (Customer Value). Mijozlarga taklif qilinadigan qo'shimcha qiymat va personallashtirilgan xizmatlar. Tovar va xizmatlar sifatining mijozlar ehtiyojlariga mosligi.

Mijoz sodiqligi (Customer Loyalty). Mijozlar tomonidan takroriy xaridlar qilish ehtimoli. Mijozlar brendga sodiq qolishi va uni boshqalarga tavsiya qilishi.

Sheriklik munosabatlari (Partnership Relations). Korxonaning biznes sheriklari bilan ishlash darajasi. Tahlil qilingan sheriklikning biznes samaradorligiga ta'siri.

Shakllantirilgan o'zgaruvchilar asosida gipotezalarni asoslash uchun kashf etilgan konseptual model chizmasi 7-rasmda aks etgan.



**7-rasm. To'qimachilik korxonalarida o'zaro munosabatlar marketingi strategiyasidan foydalanishning boshqaruv samaradorligini oshirishga ta'sirini baholashning konseptual modeli.**<sup>18</sup>

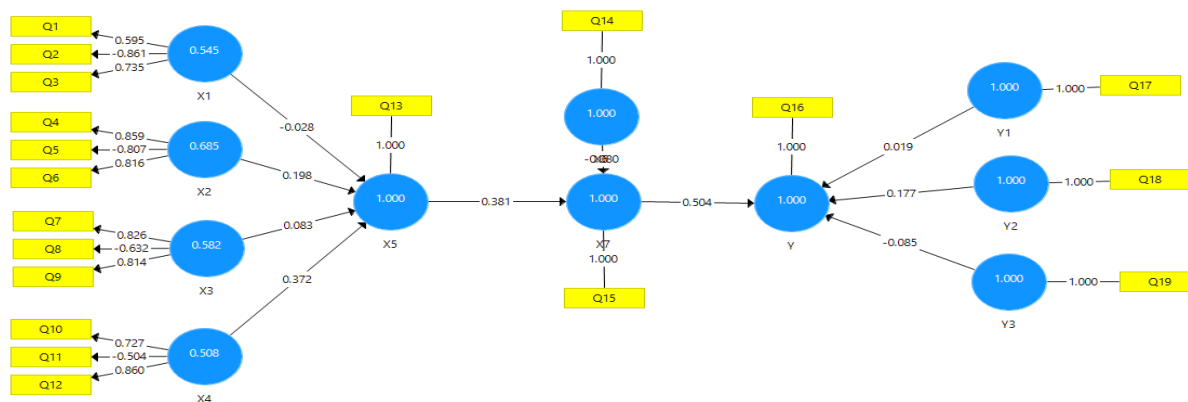
CRM strategiyasidan foydalanish natijasida daromadi, foydasi, bozordagi ulushi va samaradorligi qanday yaxshilanganini anglatadi. Korxonaning samarali

<sup>18</sup> Muallif ishlanmasi

boshqarilishi CRM strategiyasi, mijoz qiymati, ishonch va mijoz sodiqligi kabi omillardan ta'sirlanadi. CRM strategiyasi tarkibiga mijozlar bilan aloqalarni yaxshilash usullari, CRM vositalari va jarayonlari hamda mijozlar ma'lumotlarini boshqarish kabilarga tayanadi. Natijada mijoz qoniqishi vositachilik rolini o'ynaydi. Raqobatbardoshlik, korxonaning bozor ulushi va texnologiya darajasi CRM strategiyasining korxonalar samaradorligiga ta'sirini mo'tadillashtiruvchi imillarlar sifatida qaraladi.

To'qimachilik korxonalarida o'zaro munosabatlar marketingi strategiyasidan foydalanishning boshqaruv samaradorligini oshirishga ta'sirini baholash uchun 1- ilovada anketa so'rovnomalari shakllantirilgan. Mazkur anketa so'rovnomasi 250 dan ortiq to'qimachilik korxonalarida o'tkazilgan. Anketa natijalari "likert"ning 5 balli shkalasi asosida o'tkazilgan. O'zaro ta'sirlarni baholash uchun SMART PLS 4.11 dasturidan foydalanilgan.

Anketa so'rovnomalari asosida olingan natijalar bo'yicha olingan PLS-SEM modeli sxemasi 8-rasmda aks etgan.



**8-rasm. To'qimachilik korxonalarining boshqaruv samaradorligiga CRM strategiyalarining ta'sirini PLS-SEM modeli sxemasi.<sup>19</sup>**

PLS-SEM modeli natijalarini CRM strategiyasi, ishonch, mijoz qiymati va sodiqlik kabi o'zgaruvchilarning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini yo'l koeffitsiyentlarini aks ettiradi. Path Coefficients (Yo'l Koeffitsiyentlari) PLS-SEM modelda latent o'zgaruvchilar o'rtasidagi bog'liqlik darajasini ifodalaydi. Ushbu koeffitsiyentlar 0 va 1 oralig'idagi son bo'lib, ta'sir kuchini aniqlashga yordam beradi.

Dissertatsiya ishida Namangan viloyatida faoliyat olib borayotgan "Davrdizayn tekstil" MCHJ, "Saodat sanoat servis" MCHJ va "Xolis tekstil group" MCHJ korxonalarini faoliyati tahlil qilindi va ushbu korxonalar ma'lumotlari bo'yicha tegishli ko'p omilli ekonometrik modellar tuzildi.

Korxonalar faoliyati bo'yicha natijaviy ko'rsatkich sifatida sof foyda, ming so'm (Y) olindi. Ta'sir etuvchi omillar esa – korxonalaridagi oliy ma'lumotlilar soni, nafar (X<sub>1</sub>), ish haqi miqdori, ming so'm (X<sub>2</sub>), ishchilar soni, nafar (X<sub>3</sub>), ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, ming so'm (X<sub>4</sub>) va xarajatlar, ming so'm (X<sub>5</sub>) olindi.

<sup>19</sup> Muallif tomonidan olingan natijalar

Ko‘p omilli ekonometrik modelga kiritilayotgan omillar o‘rtasida xususiy va juft korrelyatsiya koeffitsiyentlari hisoblandi. Barcha korxonalarda tanlangan omillar natijaviy omil bilan o‘rtachadan yuqori, ya’ni kuchli va zich bog‘lanishlar mavjudligini xususiy va juft korrelyatsiya koeffitsiyentlari orqali aniqlandi. Korrelyatsion matritsadagi juft korrelyatsiya koeffitsiyentlari bo‘yicha xulosa qiladigan bo‘lsak, ta’sir etuvchi omillar o‘rtasida multikolleniarlik mavjud emasligi aniqlandi. Bu xulosa ta’sir etuvchi omillar bo‘yicha hisoblangan VIF (Variance Inflation Factors - multikollinearlik samarasi) koeffitsiyentlari orqali ham tasdiqlandi. Ya’ni, ta’sir etuvchi omillar o‘rtasida multikolleniarlik mavjud bo‘lsa, u holda Centered VIF>10 bo‘ladi. Barcha korxonalar bo‘yicha hisoblangan ta’sir etuvchi omillarning VIF koeffitsiyentlari 10 dan kichik ekanligi tasdiqlandi.

“Eng kichik kvadratlar usuli” dan foydalanib 3 ta korxonalar bo‘yicha ko‘p omilli ekonometrik modellar parametrlari baholandi (7-jadval).

7-jadval

**Ko‘p omilli ekonometrik modelning hisoblangan parametrlari<sup>20</sup>**

Variable (O‘zgaruvchi)	“Davir dizayn tekstil” MCHJ modeli	“Saodat sanoat servis” MCHJ modeli	“Xolis tekstil group” MCHJ modeli
	Coefficient (koeffitsiyent) p-value (p-qiymat)	Coefficient (koeffitsiyent) p-value (p-qiymat)	Coefficient (koeffitsiyent) p-value (p-qiymat)
lnX <sub>1</sub>	0.190508 0.0569**	0.263235 0.0392***	0.112643 0.0635**
lnX <sub>2</sub>	1.451489 0.0510**	0.028918 0.0535**	0.265638 0.0235***
lnX <sub>3</sub>	1.101227 0.0014***	0.741629 0.0738**	-0.069415 0.0303***
lnX <sub>4</sub>	0.405555 0.0000***	0.150037 0.0301***	0.103713 0,0620**
lnX <sub>5</sub>	-1.008263 0.0540**	-0.489105 0.0853**	-0.012462 0.0811**
C (p-киймат)	2.008161 0.0983**	13.33058 0.0133***	8.510103 0.2035
R-squared (R-kvadrat)	0.937632	0.871322	0.806382
Adjusted R-squared (Tekislangan R-kvadrat)	0.918062	0.764090	0.788300
F-statistic F- statistika (Fisher mezoni)	73.16269	8.125607	20.82150
Durbin-Watson stat (Darbin-Uotson mezoni)	2.285807	2.567062	2.719177

Izoh: \*\*\* - 0,05 aniqlikda, \*\* - 0,1 aniqlikda.

Barcha korxonalar bo‘yicha hisoblangan ko‘p omilli ekonometrik modellar statistik ahamiyatli ekan, ya’ni mazkur modellar bo‘yicha hisoblangan R-squared qiymati 80 foizda ortiq ekan. Shuningdek, barcha korxonalar bo‘yicha hisoblangan F-statistika (Fisher mezoni) qiymati jadval qiymatidan katta ekanligi aniqlandi. Bu esa mazkur modellarning o‘rganilayotgan korxonalar faoliyatini adekvat ravishda ifodalab berishini ko‘rsatmoqda. Bundan tashqari 3 ta korxonalar bo‘yicha natijaviy omilning (sof foyda) qoldiqlarida avtokorrelyatsiya mavjudligi Darbin-Uotson mezoni yordamida tekshirilganda, avtokorrelyatsiya mavjud emasligi aniqlandi.

<sup>20</sup> Muallif tomonidan olingan natijalar

Buning sababi Darbin-Uotson mezoning hisoblangan qiymati uning javdaldagi qiymatidan katta ekanligi aniqlandi.

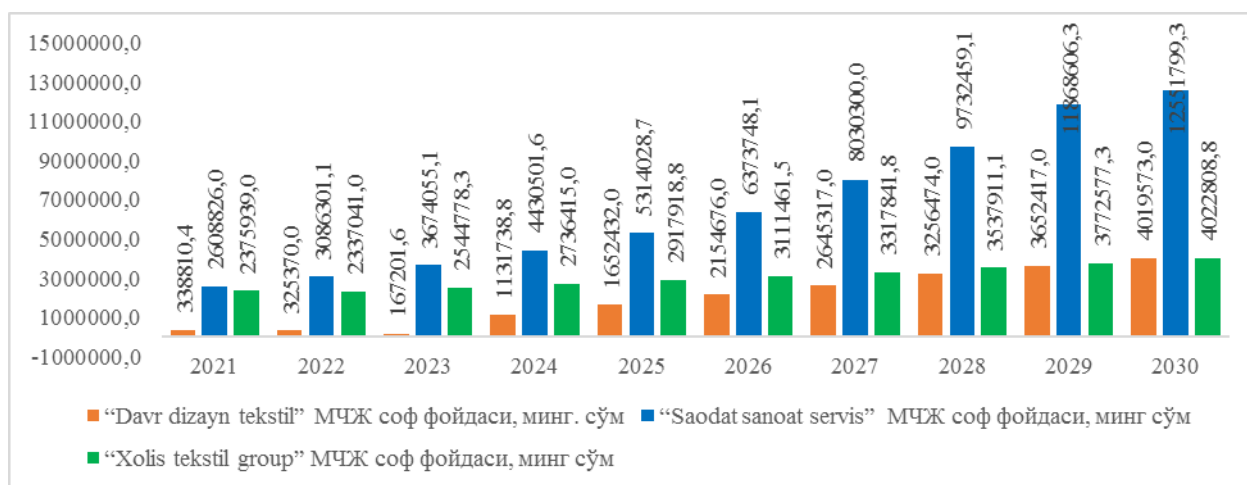
Tadqiq qilinayotgan korxonalar ma'lumotlari asosida korxonalarining asosiy ko'rsatkichi (sof foyda) kelgusi yillarga prognoz qilindi. Dastlab 3 ta korxonaga bo'yicha ta'sir etuvchi omillar va vaqt omili o'rtasida trend modellar tuzildi. Trend modellari bo'yicha ta'sir etuvchi omillarning prognoz qiymatlari hisoblanib, mazkur qiymatlar 3 ta korxonaga bo'yicha 11-jadvalda keltirilgan ko'p omilli ekonometrik modellarga qo'yildi. Natijada 3 ta korxonaga bo'yicha 2025-2030 yillarga barcha omillarning prognoz qiymatlari hisoblab chiqildi.

Yuqorida ko'rib o'tilgan korxonalarining sof foydasi prognoz davrida o'zgarishi kuzatilmoqda. Masalan, "Davr dizayn tekstil" MCHJ korxonasida prognoz davrida, ya'ni 2030 yilda 2024 yilga nisbatan sof foyda absolyut miqdorda 2887834,2 ming so'mga ortishi mumkin ekan. Mazkur davrda korxonada hozirgi tendensiyalar davom etsa, korxonaning sof foydasi 3,56 barobarga ortishi mumkin ekan.

"Saodat sanoat servis" MCHJ korxonasida prognoz davrida, ya'ni 2030 yilda 2024 yilga nisbatan sof foyda absolyut miqdorda 8121297,7 ming so'mga ortishi mumkin ekan. Mazkur davrda korxonada hozirgi tendensiyalar davom etsa, korxonaning sof foydasi 2,83 barobarga ortishi mumkin ekan.

"Xolis tekstil group" MCHJ korxonasida prognoz davrida, ya'ni 2030 yilda 2024 yilga nisbatan sof foyda absolyut miqdorda 1286393,8 ming so'mga ortishi mumkin ekan. Mazkur davrda korxonada hozirgi tendensiyalar davom etsa, korxonaning sof foydasi 1,47 barobarga ortishi mumkin ekan (9-rasm).

Prognoz davrida barcha korxonalarda band bo'lgan oliy ma'lumotlilar soni ham o'zgarishini ko'rish mumkin. Masalan, "Davr dizayn tekstil" MCHJ korxonasida 19 nafardan 22 nafargacha, "Saodat sanoat servis" MCHJ korxonasida 62 nafardan 69 nafargacha va "Xolis tekstil group" MCHJ korxonasida esa 19 nafardan 43 nafargacha. Bu mazkur korxonalarda ishlab chiqarish texnologiyalari va menejmentda ko'proq kuzatilmoqda.



**9-rasm. "Davr dizayn tekstil" MCHJ, "Saodat sanoat servis" MCHJ va "Xolis tekstil group" MCHJ korxonalarining sof foydasini 2025-2030 yillarga prognoz qiymatlari, ming so'm<sup>21</sup>.**

<sup>21</sup> Muallif tomonidan olingan natijalar

Tadqiq qilinayotgan korxonalarda prognoz davrida ishchilar sonining dinamikasida ham o‘zgarish bo‘layotganligini ko‘rish mumkin. “Davr dizayn tekstil” MCHJ korxonasida ishchilar soni 254 nafardan 679 nafarga (o‘shish 1,49 barobar), “Saodat sanoat servis” MCHJ korxonasida ishchilar soni 296 nafardan 350 nafarga (o‘shish 1,18 barobar) va “Xolis tekstil group” MCHJ korxonasida esa ishchilar soni 19 nafardan 43 nafarga (o‘shish 2,68 barobar).

Natijada 3 ta korxonaga bo‘yicha sof foydalarining (lnY) (3-5) ko‘p omilli ekonometrik modellarga kiritilgan o‘zgaruvchilarining prognoz davridagi qiymatlariga ega bo‘lamiz (8-jadval) (logarifmlangan qiymatlarni potentsirlash orqali natural ko‘rinishga keltiramiz).

## 8-jadval

### “Davr dizayn tekstil” MCHJ, “Saodat sanoat servis” MCHJ va “Xolis tekstil group” MCHJ korxonalarini sof foydasining 2025-2030 yillarga prognoz qiymatlari<sup>22</sup>

Yillar	“Davr dizayn tekstil” MCHJ sof foydasi, ming. so‘m	“Saodat sanoat servis” MCHJ sof foydasi, ming. so‘m	“Xolis tekstil group” MCHJ sof foydasi, ming. so‘m
2021	338810,4	2608826,0	2375939,0
2022	325370,0	3086301,1	2337041,0
2023	167201,6	3674055,1	2544778,3
2024	1131738,8	4430501,6	2736415,0
<b>2025*</b>	<b>1652432,0</b>	<b>5314028,7</b>	<b>2917918,8</b>
<b>2026*</b>	<b>2154676,0</b>	<b>6373748,1</b>	<b>3111461,5</b>
<b>2027*</b>	<b>2645317,0</b>	<b>8030300,0</b>	<b>3317841,8</b>
<b>2028*</b>	<b>3256474,0</b>	<b>9732459,1</b>	<b>3537911,1</b>
<b>2029*</b>	<b>3652417,0</b>	<b>11868606,3</b>	<b>3772577,3</b>
<b>2030*</b>	<b>4019573,0</b>	<b>12551799,3</b>	<b>4022808,8</b>

Yuqorida ko‘rib o‘tilgan korxonalarining sof foydasi prognoz davrida o‘zgarishi kuzatilmoqda. Masalan, “Davr dizayn tekstil” MCHJ korxonasida prognoz davrida, ya‘ni 2030 yilda 2024 yilga nisbatan sof foyda absolyut miqdorda 2887834,2 ming so‘mga ortishi mumkin ekan. Mazkur davrda korxonada hozirgi tendensiyalar davom etsa, korxonaning sof foydasi 3,56 barobarga ortishi mumkin ekan.

## XULOSA

Dissertatsiya tadqiqotidan olingan natijalar asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Zamonaviy marketing strategiyalari nafaqat bozordagi talab va taklifni o‘rganish, balki korxonaning strategik maqsadlariga erishishda yuqori darajadagi moslashuvchanlikni ta‘minlashni ham o‘z ichiga oladi. Ilmiy-nazariy nuqtai nazardan, marketing strategiyalarining samaradorligi korxonaning tashkiliy tuzilmasi, resurslari va menejment tizimi bilan bog‘lagan holda mualliflik yondashuvi ishlab chiqildi.

<sup>22</sup> Muallif tomonidan olingan natijalar

2. Samarali marketing boshqaruvi uchun tashkiliy asoslar juda muhim hisoblanib, bu borada marketing strategiyalarini amalga oshirishda korxonaning tashkiliy tuzilmasi, resurslarni optimal taqsimlash va tegishli boshqaruv strukturalarini joriy etish zaruriyatidan kelib chiqib, tashkiliy jihatdan, korxonaning marketing strategiyasi orqali yuqori darajadagi boshqaruvi, bozorni tez o'rganish va moslashuvchanlikni ta'minlash uchun innovatsion texnologiyalarni joriy etish taklif etildi.

3. Korxonaning marketing strategiyasi orqali samarali boshqarish uchun, zamonaviy marketing tushunchalarini qo'llash, rivojlanayotgan va takomillashayotgan yangi modellari amaliyotga tatbiq etib borish, eng muhimi turli marketing strategiyalarini integratsiyalash va an'anaviy yondashuvlardan tashqari innovatsion yechimlar izlash asoslandi.

4. Zamonaviy marketing strategiyalari, o'zining iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik sharoitlarga moslashuvchanligi bilan korxonaning samarali boshqarilishini ta'minlash asoslandi.

5. Ilmiy nazariyga asoslangan tadqiqotlarimizga ko'ra, marketingning zamonaviy yondashuvlarini ishlab chiqishda, bozor segmentatsiyasi va mijozlar ehtiyojlariga mos ravishda maxsus strategiyalar ishlab chiqildi. Bu esa, o'z navbatida, korxonalarni turli xil raqobat muhitida o'ziga xos pozitsiyalarni egallashga imkon berish bilan birga, resurslarni to'g'ri taqsimlash va korxonaning samarali boshqarish imkoniyatlarini yaratadi.

6. Tadqiqotlarga ko'ra marketing faoliyatini tashkil etish klassik va zamonaviy yondashuvlarga tayanadi, bu borada klassik va zamonaviy marketing strategiyalari taqqoslama tahlili asosida mualliflik yondashuvi shakllantirildi.

7. Tovar assortimenti guruhlari bo'yicha kombinatsiyalashgan strategiyalarni ishlab chiqish, korxonalariga bozorning yangi va o'zgaruvchan talablariga tezda javob berish imkonini beradi. Klassik marketingga ko'ra bozor segmentatsiyasi odatda demografik, ijtimoiy yoki geografik mezonlar asosida amalga oshiriladi. Bu metodologiya korxonalariga bozorni aniq va to'g'ri tahlil qilish imkonini bersada, bugungi shiddatli o'zgarishlar davri nuqtai nazardan takomillashtirishni taqozo etadi. Nazarimizda korxonalarni zamonaviy marketing strategiyalari orqali eng yuqori samaradorlik bilan boshqarish uchun yangi metodologiyalarni qo'llash zaruriyati paydo bo'lmoqda. Bizningcha, bozor segmentlarini faqat demografik yoki geografik mezonlar asosida ajratish emas, balki xulq-atvor, psixografik va ehtiyojlar asosida segmentlash ham zarurligi asoslandi.

8. CRM strategiyasidan foydalanish natijasida daromadi, foydasi, bozordagi ulushi va samaradorligi qanday yaxshilanganini anglatadi. Korxonaning samarali boshqarilishi CRM strategiyasi, mijoz qiymati, ishonch va mijoz sodiqligi kabi omillardan ta'sirlanadi. CRM strategiyasi tarkibiga mijozlar bilan aloqalarni yaxshilash usullari, CRM vositalari va jarayonlari hamda mijozlar ma'lumotlarini boshqarish taklifi ishlab chiqildi.

9. To'qimachilik korxonalarini rivojlantirishning 2025-2030 yillarga mo'ljallangan ko'p variantli prognoz parametrlari ishlab chiqilib, prognoz ma'lumotlari asosida istiqbolda boshqaruvni takomillashtirish zarurligi baholandi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/30.12.2020.I.16.02 ПО  
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЁНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ  
ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**МАМАТКАБИЛОВ ШЕРАЛИ НОРМУМИНОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ  
СТРАТЕГИЙ В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

**08.00.13 – Менеджмент**

**08.00.11 – Маркетинг**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Ташкент – 2025**

Тема докторской диссертации (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан под номером B2022.2.PhD/Iqt2646.

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном аграрном университете.

Автореферат диссертации размещен на трёх языках (узбекском, русском и английском (резюме)) на сайте Научного совета (tsue.uz) и Информационно-образовательном портале "Ziyonet" (www.ziyonet.uz).

**Научный руководитель:** Аллаяров Шамсиддин Амануллаевич  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** Рахимова Дилфуза Нигматовна  
доктор экономических наук, профессор  
Хакимов Зиёдулла Ахмадович  
доктор экономических наук, профессор

**Ведущая организация:** Ташкентский институт текстильной и лёгкой промышленности

Защита диссертации состоится на заседании Научного совета Ташкентского государственного экономического университета DSc.03/30.12.2020.I.16.02 в 14:00 «9» 09 2025 года. Адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Телефон: (99871) 239-01-49; faks: (99871) 239-41-23; e-mail: tsue@tsue.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирован под номером 1734). Адрес: 100066, г. Ташкент, ул. Ислама Каримова, 49. Телефон: (99871) 239-01-49; faks: (99871) 239-41-23; e-mail: tsue@tsue.uz.

Автореферат диссертации разослан «28» 08 2025 года.  
(протокол реестра № 38 от «22» 08 2025 года).



*Г.К. Абдурахманова*  
Г.К. Абдурахманова  
Председатель научного совета по  
присуждению научных степеней,  
д.э.н., профессор

*О.Дж. Джурабаев*  
О.Дж. Джурабаев  
Учёный секретарь научного совета по  
присуждению научных степеней,  
д.э.н., профессор

*Ш.Дж. Эргашходжаев*  
Ш.Дж. Эргашходжаев  
И.о. председателя научного семинара  
при научном совете по присуждению  
учёных степеней, д.э.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и необходимость темы диссертации.** Опыт развитых стран показывает, что в процессе эффективного управления предприятиями важную роль играет разработка и практическое применение современных маркетинговых стратегий, что способствует устойчивому развитию деятельности предприятий. В условиях усиливающейся глобальной конкуренции за потребителя актуальность маркетинговых стратегий продолжает расти. По данным мировой статистики, в 2023 году наблюдался дефицит глобальной экономики по сравнению с прогнозом, сделанным до пандемии COVID-19, в размере около 4,7 трлн долларов США. Это свидетельствует о том, что глобальная экономика до сих пор полностью не восстановилась после экономических последствий пандемии. Прогнозируется, что к 2025 году уровень мирового ВВП будет на 2,5 трлн долларов ниже докризисного уровня<sup>23</sup>. В таких условиях предприятия должны не только обеспечивать собственную экономическую стабильность, но и адаптироваться к кризисным явлениям в мировой экономике.

В связи с этим возрастает необходимость разработки инновационных подходов, гибкого стратегического планирования и внедрения современных маркетинговых стратегий. Международная практика показывает, что предприятия уделяют особое внимание формированию концепции, стратегии и программ своего развития. Ведь долгосрочные успехи любого предприятия, его конкурентоспособность и способность адаптироваться к условиям рынка напрямую зависят от разработанной стратегии.

Отсутствие четко сформулированной стратегии развития или несоответствие стратегии изменяющимся рыночным и внешним условиям не позволяет предприятию занять устойчивое и прочное положение на рынке. Несмотря на достигнутые научные и практические результаты в области стратегического планирования и управления, на практике множество стратегий по-прежнему не способны полностью адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям. Это указывает на то, что многие проблемы стратегического управления до сих пор не нашли своего решения.

Поэтому разработка эффективных механизмов, обеспечивающих стратегическую устойчивость развития предприятия, глубокое изучение теоретико-методологических основ разработки и применения современных маркетинговых стратегий представляют собой актуальное и необходимое направление данного исследования<sup>24</sup>.

В Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы особо подчеркивается необходимость «обеспечения устойчивых и высоких темпов роста в отраслях экономики, в результате чего в течение следующих пяти лет

---

<sup>23</sup> Подготовлено на основе данных Всемирного банка. Источник: <http://www.worldbank.org>.

<sup>24</sup> Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/пер.сангл.М.: ЗАО Olimp-Biznes. 2004-416 в.

валовой внутренний продукт на душу населения должен увеличиться в 1,6 раза, а к 2030 году среднедушевой доход населения должен превысить 4 тысячи долларов США. Это создаст основу для вхождения страны в число государств с доходом выше среднего уровня и обеспечит макроэкономическую устойчивость национальной экономики, а также продолжение индустриальной политики, направленной на повышение доли промышленности в структуре ВВП и увеличение объемов промышленного производства в 1,4 раза»<sup>25</sup>.

Обеспечение эффективного выполнения этих задач требует развития управленческой деятельности предприятий за счёт внедрения современных стратегий, повышения эффективности действующих механизмов управления, изучения передового зарубежного опыта, а также проведения комплексных научных исследований в области стратегического маркетинга предприятий на основе этого опыта. Всё это направлено на повышение способности предприятий создавать добавленную стоимость в национальной экономике.

Актуальность настоящего диссертационного исследования определяется именно необходимостью научно обоснованного подхода к решению приоритетных задач и проблем в данной области.

Настоящее диссертационное исследование в определённой степени служит достижению целей, обозначенных в следующих нормативных документах:

Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы»;

Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 29 марта 2021 года № ПК-166 «Об утверждении Стратегии реформирования и управления государственными предприятиями на 2021–2025 годы»;

Постановление Кабинета Министров от 19 апреля 2003 года № ПК-189 «О мерах по совершенствованию корпоративного управления приватизированными предприятиями»;

Указ Президента Республики Узбекистан от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О Стратегии “Узбекистан – 2030”», а также другие нормативные акты, регулирующие данную сферу. Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.

Данное научное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий Республики Узбекистан: **«Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».**

Степень изученности проблемы. Вопросы эффективного управления предприятием посредством маркетинговых стратегий, разработка стратегий в целях повышения результативности деятельности предприятий, а также необходимость их применения освещены в научных трудах таких

---

<sup>25</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 "О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы." <https://lex.uz/docs/5841063>

зарубежных ученых, как Ф.Котлер, Ф.Тейлор, Г.Армстронг, М.Э.Портер, П.Ф.Друкер, А.Файоль, М.А.Шиллинг, У. О.Уокер, Дж.Маллинс, С.Эллис, М.Браун, С.Годин, Р.С.Каплан, Д.П.Нортон, И.Ансофф, М.Портер, Л.А.Кравченко, П.Д.Кузнецов, В.Л.Квинт и других<sup>26</sup>.

Среди учёных стран Содружества Независимых Государств данной проблематике посвящены исследования П.Дойля, А.И.Ковалева, В.В.Войленко, П.Е.Голубкова, А.В.Завгородней, Д.О.Ямпольской и других.

В научных изысканиях узбекских экономистов и специалистов — Ш.Ж.Эргашходжаевой, М.А.Икрамова, С.Туракулова, А.Расулова, Б.Саидова, С.Акилова, Р.С.Муратова, И.А.Джалоловой, С.Ш.Орипова, И.О.Улашева, Ш.А.Атамурадова, Г.Ш.Хонкелдиевой, Р.Р.Абдураупова, Б.В.Насимова и других<sup>27</sup> — рассмотрены аспекты эффективного управления предприятиями, разработки и применения маркетинговых стратегий, а также вопросы использования маркетинга в организации управления предприятиями.

Однако, несмотря на наличие обширной научной литературы, остаются недостаточно изученными вопросы совершенствования управленческой деятельности предприятий на основе современных маркетинговых стратегий с учётом передового зарубежного опыта, а также возможности разработки маркетинговых стратегий, исходя из отраслевых и секторальных особенностей предприятий с учетом современных тенденций. Это указывает на необходимость проведения комплексных научных исследований и разработки научно обоснованных предложений и рекомендаций в данной области.

---

<sup>26</sup> Kotler, F., & Armstrong, G. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education, p-720. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Row. Qayta nashr 2006. 287 – bet. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. P-993. Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness. P-288. Henri Fayol “General and Industrial Management” (1916). Qayta nashr 2015. 148 – bet. Melissa A. Schillingning “Strategic Management of Technological Innovation” (2019) p- 368. Orville Walker, John Mullins. “Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach”, 2021. P-393. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. “Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital”. 2016. P-208. Seth Godin. “This Is Marketing: You Can’t Be Seen Until You Learn to See” (2019). P-288. Kaplan R.S., Norton D.P. *Organizatsiya, oriyentirovannaya na strategiyu. Kak v novoybiznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushiyе sbalansirovannuyu sistemu pokazateley/per.sangl. M.: ZAO Olimp-Biznes. 2004-416 b.; Ansoff. Strategicheskoye upravleniye. – M.: Ekonomika, 1989. – 358 s.; Porter M. Mejdunarodnaya konkurensiya: Per. s angl./ Pod.red. V.D. Shetinina. – M. Mejdunarodnie otnosheniya, 1993. – 64 b; Kravchenko L A., Kuznetsov P.D. Marketingovaya strategiya kak instrument povsheniya effektivnosti deyatel’nosti predpriyatiya. Uchenie zapiski Krim’skogo federal’nogo universiteta imeni V. I. Vernad’skogo. Ekonomika i upravleniye. Tom 2 (68). 2016 g. № 4. S. 63–69. Kvint V.L. Strategiyalash nazariyasi va amaliyoti [Tekst]: daydjest. / V.L.Kvint. -Toshkent: Tasvir, 2018.-160 b.*

<sup>27</sup> Sh.Ergashxodjayeva. “Marketing” darsligi. 2018-yil. “Iqtisodiyot” nashriyoti. 320 bet. To‘raqulov S. “Marketing” darslik. “Iqtisodiyot”. 2014. 384-bet. Rasulov A. “Marketing: nazariya va amaliyot” darslik. 2011-yil. “Iqtisodiyot”. 312 bet. Saidov B. “Marketing asoslari” darslik. “Iqtisodiyot”. 2010. 380 bet. Akilov S. “Marketing” darslik. “Iqtisodiyot”. 2013. 336 bet. Ahmedov O. “Marketing” darslik. Akademiya. 2011. 347 bet. Muratov R.S., Djalolova I.A., Oripov S.Sh. *Korxonalar iqtisodiyoti. Darslik– Toshkent, 2014- 35-b. 6. Ulashev I.O., Atamuradov Sh.A. Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti. O‘quv qo‘llanma. Toshkent-2013, 24-b. 7.; Xonkeldiyeva G.Sh. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korporatsiyalarni boshqarishning ilmiy-metodologik asoslari. Iqt.fanlari doktori ilm.daraj. olish uchun yozilgan diss. avtoref.-Toshkent, 2018-71 b.; Abduraupov R.R. O‘zbekistonda xorijiy investitsiyali korxonalar iqtisodiy salohiyatini boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish. Iqt.fanlari doktori ilm.daraj. olish uchun yozilgan diss. avtoref.Toshkent, 2017 y.-70 b.; Nasimov B. Korxonalar faoliyatini strategik boshqarish samaradorligi. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2019 yil*

**Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательской работы высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Ташкентского государственного аграрного университета.

**Цель исследования** - разработка предложений и рекомендаций по эффективному управлению предприятием на основе современных маркетинговых стратегий.

**Задачи исследования:**

исследовать научно-теоретические и методологические основы эффективного управления предприятием с использованием современных маркетинговых стратегий;

научно обосновать необходимость и значимость применения современных маркетинговых стратегий в эффективном управлении предприятием;

изучить актуальность и значимость применения современных маркетинговых стратегий в управлении предприятием;

провести оценку тенденций развития текстильной промышленности Узбекистана;

разработать авторские подходы на основе анализа факторов, влияющих на эффективное управление предприятиями;

исследовать зарубежный опыт эффективного управления предприятием с применением современных маркетинговых стратегий типа «Pull» и «Push»;

разработать предложения и рекомендации по совершенствованию использования современных маркетинговых стратегий в управлении предприятием;

теоретически обосновать применение стратегии маркетинга взаимоотношений в эффективном управлении предприятием;

провести эконометрическое моделирование факторов, влияющих на применение современных маркетинговых стратегий в управлении предприятием, и разработать прогнозные показатели.

**Объектом исследования** является управленческая деятельность текстильных предприятий.

**Предметом исследования** выступают экономические отношения, возникающие в процессе эффективного управления предприятием на основе современных маркетинговых стратегий.

**Методы исследования.** В процессе исследования использовались следующие методы: статистический анализ, факторный анализ, SWOT-анализ, анкетирование, выборочное наблюдение, графическая интерпретация, системный анализ, а также математико-эконометрический анализ.

**Научная новизна исследования заключается в следующем:**

разработано предложение по совершенствованию использования стратегии маркетинга взаимоотношений, направленной на обеспечение долгосрочного сотрудничества при оценке влияния внутренних и внешних факторов на эффективное управление предприятием, путем обеспечения

оптимального соотношения между элементами доверия ( $I = 0,22-0,35$ ), лояльности ( $S = 0,15-0,28$ ) и увеличения ценности ( $QO = 0,32-0,37$ );

усовершенствован подход к оценке эффективности управления в текстильных предприятиях на основе анализа реализации маркетинговых стратегических планов, контроля уровня прибыли и затрат, с использованием критериев эффективности: высокая эффективность (идеальный показатель) — от 0,75 до 1,0 («высокий»), средний уровень стабильности — от 0,5 до 0,74 («удовлетворительный»), низкий уровень, проблемное состояние — от 0,1 до 0,49 («неудовлетворительный»);

обосновано предложение по совершенствованию организации маркетинговой деятельности и выполнения управленческих функций в организационных подразделениях предприятий, входящих в ассоциацию «O‘zto‘qimachilik sanoat», на основе сравнительной оценки методологических и практических аспектов, через внедрение положительных результатов в виде комбинированной системы, построенной по товарным ассортиментным группам, сегментам рынка и территориальным сегментам;

на основе эконометрического моделирования влияния факторов, влияющих на возможности предприятий в составе ассоциации «O‘zto‘qimachilik sanoat» выхода на новые рынки, разработаны прогнозные показатели увеличения объемов производства продукции до 2030 года.

**Практические результаты исследования заключаются в следующем:**

раскрыто содержание и сущность комбинированных понятий по организации маркетинговой деятельности и выполнению управленческих функций в структурных подразделениях предприятий на основе внедрения положительных результатов, выявленных посредством сравнительной оценки методологических и практических аспектов в следующих направлениях: по товарным ассортиментным группам, по критериям сегментации рынка, а также по территориальным сегментам;

обоснована необходимость применения стратегии маркетинга взаимоотношений, направленной на обеспечение долгосрочного сотрудничества предприятий за счёт повышения доверия, лояльности и ценности;

обоснованы возможности применения зарубежного опыта эффективного управления предприятием с использованием современных маркетинговых стратегий типа «Pull» и «Push» в условиях Узбекистана;

разработано новое содержание управления предприятиями на основе современных маркетинговых стратегий;

разработаны научные предложения и практические рекомендации по совершенствованию управления предприятиями в Узбекистане на основе современных маркетинговых стратегий.

**Достоверность результатов исследования** определяется изучением и обобщением передового зарубежного опыта, целесообразностью применяемых подходов и методов, использованием в исследовательском процессе официальных данных и отчетов Министерства экономики и

финансов Республики Узбекистан, Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, Ассоциации «O‘zto‘qimachilik sanoat» и международных финансовых институтов, а также внедрением авторских предложений и рекомендаций в практику предприятий, входящих в Ассоциацию «O‘zto‘qimachilik sanoat».

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования определяется возможностью их использования при проведении специальных научных работ, направленных на совершенствование эффективного управления предприятиями в Узбекистане на основе современных маркетинговых стратегий, а также в системе поддержки развития предприятий.

Практическая значимость результатов заключается в том, что разработанные научные предложения и практические рекомендации могут быть использованы текстильными предприятиями, действующими в республике, для разработки собственных маркетинговых стратегий с целью повышения их конкурентоспособности и создания механизма оценки стратегии в условиях конкуренции. Также результаты исследования могут быть использованы при подготовке учебников и учебных пособий по дисциплинам «Менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Маркетинг отраслей и секторов».

**Внедрение результатов исследования.** На основе полученных научных результатов по эффективному управлению предприятиями с использованием современных маркетинговых стратегий:

в текстильных предприятиях, входящих в Ассоциацию «O‘zto‘qimachilik sanoat», внедрено предложение по совершенствованию применения стратегии маркетинга взаимоотношений, направленной на обеспечение долгосрочного сотрудничества, посредством обеспечения оптимального соотношения между элементами доверия ( $I = 0,22-0,35$ ), лояльности ( $S = 0,15-0,28$ ) и увеличения ценности ( $QO = 0,32-0,37$ ). Согласно справке №03/25-3414 Ассоциации «O‘zto‘qimachilik sanoat» от 17 декабря 2024 года, внедрение данной научной разработки позволило снизить производственные издержки текстильных предприятий на 1,18 %;

предложение по совершенствованию оценки эффективности управления в текстильных предприятиях на основе контроля реализации стратегических маркетинговых планов, прибыли и расходов, с использованием критериев: высокая эффективность (идеальный показатель) — 0,75–1,0 («высокий»), средний уровень стабильности — 0,5–0,74 («удовлетворительный»), низкий уровень, проблемное состояние — 0,1–0,49 («неудовлетворительный»). Внедрение этой методики (справка №03/25-3414 от 17.12.2024 г.) позволило снизить управленческие расходы текстильных предприятий в 2024 году на 5,4 % по сравнению с 2023 годом;

на основе результатов сравнительной оценки методологических и практических аспектов деятельности организационных подразделений по маркетингу, предложено усовершенствование управления через формирование комбинированной системы по товарным ассортиментным

группам, рыночным сегментам и территориальным сегментам. Согласно той же справке, реализация этой научной разработки обеспечила рост объемов продаж текстильной продукции в среднем на 5,6 % в 2024 году по сравнению с 2023 годом;

прогнозные показатели по увеличению объемов производства продукции до 2030 года, разработанные на основе эконометрического моделирования факторов, влияющих на выход предприятий на новые рынки, были использованы при разработке региональных программ развития предприятий, входящих в Ассоциацию «O‘zto‘qimachilik sanoat» (справка №03/25-3414 от 17 декабря 2024 года). Это обеспечило возможность долгосрочной координации ключевых показателей деятельности текстильных предприятий. Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены на 4-х международных и 4-х республиканских научно-практических конференциях.

**Публикации по результатам исследования.** По теме диссертации всего опубликовано 12 научных работ, в том числе 3 научные статьи в научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан, 4 статьи в зарубежных журналах, 5 тезисов докладов.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 144 страницы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснованы актуальность и востребованность темы диссертации, сформулированы цель и задачи, объект и предмет исследования, установлена связь исследования с планами научных работ, приведены научная новизна, научные результаты, научная и практическая значимость, раскрыто применение результатов исследования на практике, перечислены опубликованные работы и дана информация о структуре диссертации.

В первой главе диссертации **«Научно-теоретические и организационные основы эффективного управления предприятием посредством современных маркетинговых стратегий»** изучены современные маркетинговые стратегии, их содержание и научно-теоретические основы, исследованы научно-теоретические и организационные аспекты эффективного управления предприятиями, описана необходимость и значимость использования современных маркетинговых стратегий для эффективного управления предприятием.

В условиях современной глобализации вопрос эффективного управления предприятием посредством современных маркетинговых стратегий стал одним из актуальных вопросов повестки дня. С этой точки зрения,

первоочередной задачей является исследование содержания и сути современных маркетинговых стратегий.

Маркетинговая стратегия — это общий план и подход организации, разработанные с целью увеличения доли рынка, привлечения целевой аудитории, опережения конкурентов и обеспечения долгосрочного успеха.

Современная маркетинговая стратегия — это долгосрочный, гибкий и динамичный план, разработанный для обеспечения конкурентоспособности предприятия, удовлетворения потребностей клиентов и предложения им ценности через глубокий анализ рынка, внедрение инноваций и эффективное использование цифровых технологий.

Изменчивость рынков и высокая конкуренция, а также растущий спрос потребителей делают эффективное управление на основе стратегических целей необходимостью для многих предприятий. В настоящее время в экономической литературе современные маркетинговые стратегии трактуются по-разному из-за таких факторов, как изменчивость рынков, усиление конкуренции, совершенствование инновационных технологий и рост потребительских требований (рис.1).



**Рис 1. Современные маркетинговые стратегии<sup>28</sup>**

Экономисты разработали научные методы управления предприятиями на основе различных теорий и методологий. В этом отношении исследования и теоретические работы Генри Минцберга в области стратегического управления способствуют пониманию различных методов управления и их эффективности. Согласно исследованиям Минцберга по «формированию и реализации стратегий»<sup>29</sup>, процесс стратегического управления требует не только разработки четких и долгосрочных планов, но и способности быстро реагировать на изменяющиеся условия и проблемы. Поэтому предприятия должны учитывать взаимосвязанные макро- и микроэкономические факторы при постановке долгосрочных и краткосрочных стратегических целей.

Кроме того, Питер Друкер, один из видных представителей науки менеджмента, определяет управление как «согласование сроков, ресурсов и целей»<sup>30</sup>. По мнению Друкера, эффективное управление зависит от внутренней системы предприятия, правильной интеграции производственных

<sup>28</sup> Подготовлено автором на основе исследований.

<sup>29</sup> Henry Mintzberg. "Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management". Free Press. New York. 1998. P. 154-160.

<sup>30</sup> Peter Drucker. "The Practice of Management". Harper & Row. New York. 1954. P. 67-72.

и маркетинговых процессов, а также от эффективного взаимодействия с сотрудниками. В своей книге «Менеджмент и социальная ответственность» он подчеркивает важную роль человеческих ресурсов и командной работы в управлении.



**Рис 2. Особенности стратегии управления предприятием<sup>31</sup>**

Согласно нашим исследованиям, научно-теоретические и организационные аспекты эффективного управления предприятиями, как отмечалось выше, включают всесторонние теоретические и практические основы маркетинговых стратегий. В экономической литературе особое внимание уделяется разработке систем, обеспечивающих эффективную организацию управления предприятием и маркетингом. В результате современные маркетинговые стратегии позволяют повысить эффективность деятельности предприятия.

Во второй главе под названием «**Анализ эффективного управления предприятием через современные маркетинговые стратегии**» описываются подходы к оценке тенденций развития текстильной промышленности Узбекистана. Приведен анализ состояния и проблем стратегического управления на текстильных предприятиях. Также в данной главе исследован зарубежный опыт эффективного управления предприятием с использованием современных маркетинговых стратегий.

За годы независимости текстильная промышленность стала одной из ведущих отраслей экономики Узбекистана. В частности, если в 2010 году в данной отрасли было произведено продукции на сумму 4 845,5 миллиарда сумов, то в 2023 году этот показатель достиг 71 509,8 миллиарда сумов. В 2023 году доля отрасли в валовом внутреннем продукте (ВВП) составила 4,4%, в общем объеме промышленной продукции — 14,3% (вместе с производством одежды), а в структуре обрабатывающей промышленности — 17,0% (вместе с производством одежды) представлены в табл. 1.

<sup>31</sup> Разработано автором.

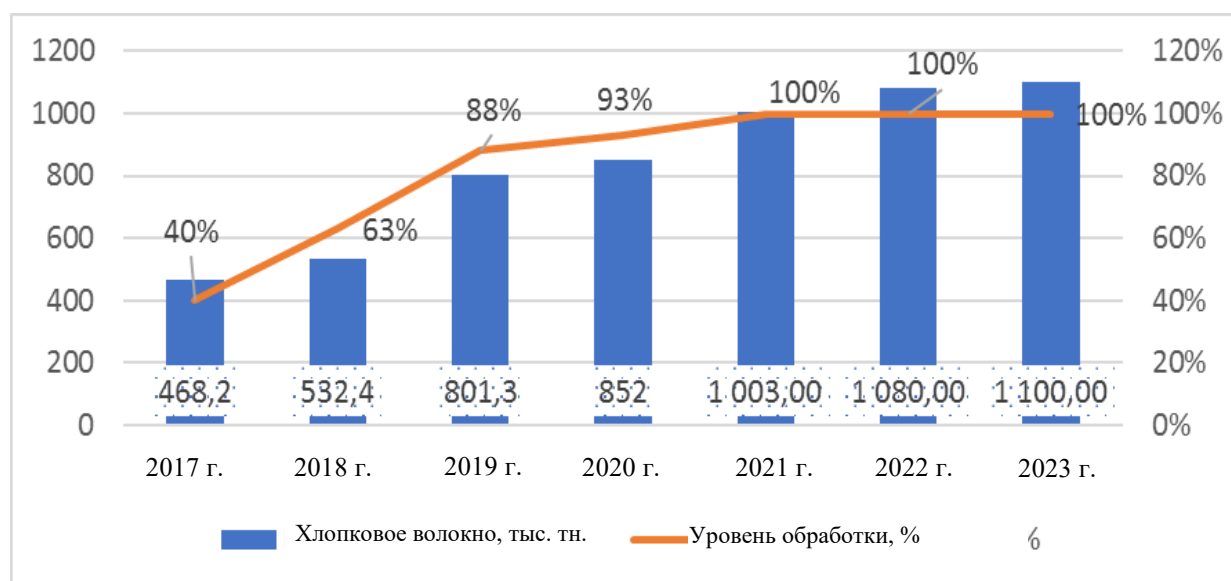
Таблица 1

Производство текстильной продукции в Республике Узбекистан<sup>32</sup>

Показатели	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Объем промышленной продукции, млрд сум	38 119,0	97 598,2	368 740,2	456 056,1	553 265,0	658 991,7
Производство текстильной продукции, млрд сум	4 845,5	13 241,7	36 713,9	52 372,3	62 850,7	71 509,8
Производство одежды, млрд сум	575,8	1 585,3	10 402,4	13 592,8	17 264,8	23 087,8

Легкая промышленность является одной из отраслей, сохранивших средние темпы роста по сравнению с другими секторами в период с 2010 по 2023 годы. В этот период среднегодовой темп роста промышленного производства составил 5,7%, при этом темп роста производства текстильной продукции достиг 9,6%, а производство одежды — 11,8%. Это свидетельствует о ведущей роли отрасли в экономике.

Производственные мощности предприятий по переработке хлопкового волокна в республике также значительно увеличились. В 2010 году этот показатель составлял 270 тысяч тонн, что соответствовало лишь 27%. В период с 2017 по 2019 годы благодаря оснащению местных текстильных предприятий современным технологическим оборудованием и широкому внедрению цифровых процессов объем переработки хлопкового волокна достиг 801,3 тысячи тонн, что в 3,2 раза больше по сравнению с 2010 годом, а общий уровень переработки достиг 80%. В 2021 году мощности были увеличены до 1 003 тысячи тонн, что позволило обеспечить 100%-ную переработку выращиваемого в стране хлопкового волокна (рис. 4).

Рис. 4. Уровень переработки хлопкового волокна в Республике Узбекистан<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Подготовлено на основе данных Национального комитета Республики Узбекистан по статистике.

<sup>33</sup> Подготовлено автором на основе данных Ассоциации "Узтекстильпром."

С развитием полной переработки хлопкового волокна, следующие этапы стратегий развития в текстильной промышленности направлены на создание целевой сырьевой базы в отрасли. В связи с этим развитие текстильной промышленности на основе синтетических волокон имеет стратегическое значение для промышленности Узбекистана. Это способствует не только диверсификации продукции, но и расширению возможностей производства продукции, соответствующей требованиям международного рынка.

Эффективность стратегической управленческой деятельности предприятий оценивается через финансовые результаты, к которым относятся: прибыль, ликвидность, рентабельность и структура затрат.

Финансовые коэффициенты (рентабельность, ликвидность, эффективность деятельности) служат точным и универсальным инструментом для анализа эффективности управленческих решений.

Финансовые результаты — конечный показатель эффективности любой стратегии. В концепции Balanced Scorecard (BSC) в финансовом блоке оцениваются:

Рост доходов и прибыли

Контроль затрат и бюджетная эффективность

Возврат на инвестиции

Balanced Scorecard (BSC) — это комплексная система для всесторонней (сбалансированной) оценки деятельности организаций и стратегического управления, разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в 1992 году<sup>34</sup>.

Предложенные показатели позволяют анализировать, насколько предприятие было эффективно управляемо в течение периода деятельности — реализованы ли стратегические планы, обеспечена ли прибыль, насколько контролировались затраты. Для комплексной и системной оценки состояния стратегического управления предлагается использовать следующие критерии:

Высокая эффективность (идеальный показатель) — «Высокий»

Средний уровень, стабильность — «Удовлетворительный»

Низкий уровень, проблемное состояние — «Неудовлетворительный»

Используя вышеуказанные методологические подходы, возможен анализ эффективности управленческой деятельности трех текстильных предприятий на основе их финансовых результатов. Для анализа выбраны следующие предприятия:

Общество с ограниченной ответственностью «DAVR DIZAYN SANOAT» — частное предприятие, действующее в сфере текстильной и трикотажной промышленности, зарегистрированное 18 января 2017 года. Предприятие расположено по адресу: Наманганская область, Янгинаманганский район, улица Камалак, дом 2. Основной вид деятельности — ОКЭД 14130: производство прочей верхней одежды (швейная

---

<sup>34</sup> Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books). – Harvard Business Review Press, 2015.

промышленность). Юридическая форма — общество с ограниченной ответственностью (ООО), код ОПФ 152, что означает отдельную юридическую ответственность. Код СОГУ 08184 — член Ассоциации предприятий текстильной и трикотажной промышленности. Уставный фонд предприятия составляет 210 миллионов сумов, что свидетельствует о наличии определенных финансовых возможностей как субъекта малого бизнеса. ООО «DAVR DIZAYN SANOAT» — небольшое частное предприятие в текстильной промышленности, сосредоточенное на производстве верхней одежды. Его деятельность оценивается как стабильная с потенциалом развития.

Общество с ограниченной ответственностью «SAODAT SANOAT SERVIS» — частное предприятие, занимающееся производством в сфере текстильной и трикотажной промышленности, зарегистрированное 30 сентября 2014 года. Основной вид деятельности — ОКЭД 14130: производство прочей верхней одежды. Этот вид деятельности является важным сегментом текстильной промышленности и включает производство, переработку и продажу одежды. Организационно-правовая форма — ООО, код ОПФ 152.

Код СОГУ 08184 — предприятие-член Ассоциации предприятий текстильной и трикотажной промышленности. Уставный фонд составляет 180 миллионов сумов, что говорит о достаточной финансовой базе для осуществления деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью «HOLIS TEKSTIL GROUP» — частное предприятие, специализирующееся на производстве хозяйственно-бытовой и санитарно-гигиенической бумажной продукции, зарегистрированное 29 мая 2018 года. Основной вид деятельности: ОКЭД 17220 — производство хозяйственно-бытовой и санитарно-гигиенической бумажной продукции. Это стратегически важный сегмент в текстильной и санитарной отраслях (например: бумажные салфетки, носовые платки, туалетная бумага и др.).

Организационно-правовая форма: код ОПФ 152 — ООО (общество с ограниченной ответственностью). Код СОГУ 79994 — хозяйствующие субъекты, не имеющие государственной доли, обладающие правом экономического управления. Уставный фонд предприятия составляет 2,15 млрд сумов. Это очень крупная сумма, которая свидетельствует о большом потенциале предприятия для ведения масштабной деятельности.

Для полной и системной оценки состояния стратегического управления предприятиями с учётом всех вышеуказанных показателей используются финансовые результаты деятельности из приложений 1–3.

Анализ состояния стратегического управления ООО «DAVR DIZAYN SANOAT» на основе данных из приложения 1 приведён в табл. 2.

Таблица 2

**Анализ состояния стратегического управления ООО «DAVR DIZAYN SANOAT»<sup>35</sup>**

Показатели	Формула расчёта	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Чистая маржа прибыли	$270 / 010 \times 100$	0,00	0,00	11,50	1,60
Валовая маржа прибыли	$030 / 010 \times 100$	57,00	0,00	14,39	4,05
Операционная маржа прибыли	$100 / 010 \times 100$	0,00	0,00	10,61	1,80
Маржа до налогообложения	$240 / 010 \times 100$	0,00	0,00	11,69	1,73
Доля налога на прибыль	$250 / 240 \times 100$	0,00	0,00	1,67	7,52
Доля расходов периода	$040 / 010 \times 100$	13132,00	0,00	3,77	3,12
Доля основных доходов	$090 / 010 \times 100$	0,00	0,00	0,00	0,87
Доля себестоимости	$020 / 010 \times 100$	43,00	0,00	85,61	95,95
Доля расходов периода	$040 / 010 \times 100$	13132,00	0,00	3,77	3,12
Доля административных расходов	$060 / 010 \times 100$	12560,00	0,00	2,82	1,24
Доля операционных расходов	$070 / 010 \times 100$	572,00	0,00	0,00	1,02
Доля финансовых расходов	$170 / 010 \times 100$	0,00	0,00	1,83	1,54
Доля финансовых доходов	$110 / 010 \times 100$	0,00	0,00	2,92	1,46
Баланс финансовой деятельности	$110 - 170$	0,00	0,00	10028,97	-4051,00
Доля валютных рисков	$200 / 010 \times 100$	0,00	0,00	1,83	1,54

Из результатов анализа состояния стратегического управления ООО «DAVR DIZAYN SANOAT» можно сделать следующие выводы. По показателю эффективности финансового управления чистая маржа прибыли отсутствовала в 2021 и 2022 годах, в 2023 году составила удовлетворительные 11,5%, а в 2024 году снизилась до 1,60%, что свидетельствует о значительном снижении. Валовая маржа прибыли в 2023 году составила 14,39%, в 2024 — 4,05%. Это указывает либо на высокие производственные затраты, либо на низкую цену реализации продукции. Операционная маржа прибыли в 2023 году составила 10,61%, а в 2024 году снизилась до 1,80%. Маржа до налогообложения в 2023 году была на уровне 11,69%, в 2024 — 1,73%. Несмотря на учёт налогов и финансовых расходов, наблюдается резкое снижение показателей. Доля налога на прибыль в 2024 году составила 7,52%, что говорит об умеренной налоговой нагрузке.

Доля финансовых расходов в 2023 году была 1,83%, в 2024 — 1,54%, что является приемлемым уровнем.

Предприятие уделяет внимание оптимизации внутренних процессов, однако стратегические меры по снижению себестоимости недостаточны.

<sup>35</sup> Составлено автором.

В компании велась работа по инвестициям и финансовым доходам, однако в 2024 году из-за ошибочных решений предприятие понесло убытки.

На основе анализа затрат на производство рекомендуется разработать стратегию снижения себестоимости, включая автоматизацию и пересмотр сырьевой базы. Для обеспечения маржи прибыли и финансовой стабильности необходимо пересмотреть структуру затрат. Анализ финансовой деятельности и корректировка инвестиционной стратегии необходимы для предотвращения повторения убытков в 2024 году, иначе это может привести к реорганизации компании на основании результатов деятельности за 3 года. Диверсификация доходов через новые услуги или дополнительные продукты также необходима.

Результаты анализа состояния стратегического управления ООО «SAODAT SANOAT SERVIS» на основе данных, приведённых в приложении- 2, представлены в табл. 3.

**Таблица 3**

**Анализ состояния стратегического управления ООО "SAODAT SANOAT SERVIS"<sup>36</sup>**

Показатели	Формула расчёта	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Чистая маржа прибыли	$270 / 010 \times 100$	57,47%	48,51%	17,99%	6,50%
Валовая маржа прибыли	$030 / 010 \times 100$	63,13%	52,70%	22,80%	11,35%
Операционная маржа прибыли	$100 / 010 \times 100$	56,57%	48,48%	17,56%	6,82%
Маржа до налогообложения	$240 / 010 \times 100$	59,56%	48,60%	18,13%	6,61%
Доля налога на прибыль	$250 / 240 \times 100$	3,52%	0,18%	0,80%	1,71%
Доля текущих затрат	$040 / 010 \times 100$	6,56%	4,21%	5,25%	5,28%
Доля основных доходов	$090 / 010 \times 100$	0,00%	0,00%	0,00%	0,75%
Доля себестоимости	$020 / 010 \times 100$	36,87%	47,30%	77,20%	88,65%
Доля управленческих расходов	$060 / 010 \times 100$	4,38%	4,21%	2,82%	1,46%
Доля операционных расходов	$070 / 010 \times 100$	2,18%	0,00%	0,00%	2,43%
Доля финансовых расходов	$170 / 010 \times 100$	12,27%	1,48%	0,84%	0,88%
Доля финансовых доходов	$110 / 010 \times 100$	15,26%	1,59%	1,42%	0,67%
Баланс финансовой деятельности	110 – 170	39343	6907	153682,71	-117461
Доля валютных рисков	$200 / 010 \times 100$	12,27%	1,48%	0,84%	0,88%

По результатам анализа состояния стратегического управления ООО "SAODAT SANOAT SERVIS" за 2021–2024 годы установлено следующее. Эффективность управления финансовой деятельностью по чистой марже прибыли в 2021 году составила 57,47%, что свидетельствует о высокой эффективности. В 2022 году данный показатель составил 48,51%, продолжая обеспечивать высокий уровень эффективности. Однако в 2023 году маржа снизилась до 17,99%, что указывает на ослабление стабильности. В 2024 году чистая прибыль резко сократилась до 6,50%. Валовая маржа прибыли

<sup>36</sup> Составлено автором.

составляла 63,13% в 2021 году, 52,70% в 2022 году, 22,80% в 2023 году и 11,35% в 2024 году, что свидетельствует о росте производственных затрат. Операционная маржа прибыли в 2021–2022 годах находилась на уровне 48–56%, демонстрируя хорошие результаты, но в 2023–2024 годах снизилась с 17,56% до 6,82%, что свидетельствует о значительном падении эффективности. Маржа до налогообложения составляла 59,56% в 2021 году и снизилась до 6,61% в 2024 году, что говорит о значительном влиянии налогов и финансовых расходов. Доля налога на прибыль была 3,52% в 2021 году и оставалась на низком уровне в последующие годы (в 2022 — 0,18%). В 2021–2022 годах финансовая деятельность была достаточно эффективной, однако в 2023–2024 годах стратегический уровень прибыли резко снизился, что свидетельствует о неэффективности стратегического управления.

В 2021–2023 годах активность в финансовой деятельности была высокой, а в 2024 году — недостаточно контролируемой. Это означает, что у предприятия есть стратегические проблемы, связанные с инвестиционными и валютными рисками.

**Таблица 4**

**Общая оценка стратегического управления ООО  
«SAODAT SANOAT SERVIS»<sup>37</sup>**

Направление	2022	2023	2024	Примечание
<b>Финансовая управленческая деятельность</b>	Высокая эффективность	Снижение	Резкое падение	Баланс прибыли отсутствует
<b>Работа с клиентами</b>	0%	0%	0.75%	Источник дополнительного дохода низкий
<b>Управление внутренними процессами</b>	Под контролем	Снижение	Высокая себестоимость	Неэффективное производство
<b>Управление развитием и инновационной деятельностью</b>	Есть инвестиции	Стабильность	Долги и убытки	Ошибки управления

Исходя из результатов анализа, для совершенствования стратегического управления ООО «SAODAT SANOAT SERVIS» рекомендуется следующее:

Провести анализ производственных затрат и разработать конкретные меры по снижению себестоимости, при этом основное внимание уделить технологическому обновлению.

Для восстановления уровня прибыли необходимо расширить ассортимент продукции и каналы сбыта.

Внедрить строгую систему финансового управления, так как отражается отрицательный баланс 2024 года.

<sup>37</sup> Составлено автором.

Компания должна эффективно реализовывать стратегию, ориентированную на клиентов, за счёт дополнительных услуг, экспорта или продукции с добавленной стоимостью.

Анализ стратегического управления ООО «HOLIS TEKSTIL GROUP» на основе данных, представленных в приложении 3, приведён в табл. 5.

**Таблица 5**

**Анализ состояния стратегического управления ООО  
"HOLIS TEKSTIL GROUP"<sup>38</sup>**

Показатели	Расчет	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Чистая маржа прибыли	$270 / 010 \times 100$	5,37%	20,63%	2,00%	2,26%
Валовая маржа прибыли	$030 / 010 \times 100$	8,39%	23,57%	4,41%	1,99%
Операционная маржа прибыли	$100 / 010 \times 100$	5,83%	21,30%	2,22%	2,57%
Прибыль до налогообложения	$240 / 010 \times 100$	5,72%	21,09%	2,35%	2,66%
Доля налога на прибыль	$250 / 240 \times 100$	6,03%	2,20%	0,00%	15,00%
Доля расходов периода	$040 / 010 \times 100$	2,56%	2,30%	2,21%	1,72%
Доля прочих доходов	$090 / 010 \times 100$	0,00%	0,03%	0,01%	2,30%
Доля себестоимости	$020 / 010 \times 100$	91,61%	76,43%	95,59%	98,01%
Доля расходов периода (повтор)	$040 / 010 \times 100$	2,56%	2,30%	2,21%	1,72%
Доля управленческих расходов	$060 / 010 \times 100$	2,56%	0,13%	0,96%	0,42%
Доля операционных расходов	$070 / 010 \times 100$	0,00%	1,85%	0,81%	1,09%
Доля финансовых расходов	$170 / 010 \times 100$	4,27%	0,21%	2,63%	0,72%
Доля финансовых доходов	$110 / 010 \times 100$	4,15%	0,00%	2,76%	0,81%
Баланс финансовой деятельности	$110 - 170$	-1453	-23655	14025,89	8387
Доля валютных рисков	$200 / 010 \times 100$	4,27%	0,21%	2,63%	0,72%

По результатам анализа эффективности финансового управления, чистая маржа прибыли ООО "HOLIS TEKSTIL GROUP" в 2021 году составила 5,37%, в 2022 году повысилась до 20,63%, что свидетельствует об улучшении финансового положения. Однако в 2023–2024 годах наблюдается спад и нестабильность — показатели составили соответственно 2,00% и 2,26%. Валовая маржа прибыли в 2021 году была на уровне 8,39%, в 2022 году — 23,57%, а в 2023 и 2024 годах снизилась до 4,41% и 1,99%. Это говорит о высокой производственной эффективности в 2022 году и резком снижении в последующие годы. Операционная маржа прибыли составила 5,83% в 2021 году, 21,30% в 2022 году, 2,22% в 2023 году и 2,57% в 2024 году. Таким образом, несмотря на высокую эффективность в 2022 году, в последующие годы компания не смогла сохранить достигнутую рентабельность. Маржа прибыли до налогообложения по годам: 5,72% → 21,09% → 2,35% → 2,66%. Это отражает, что финансовый приоритет компании был высоким в 2022 году, но в дальнейшем пошел на спад. Доля налога на прибыль в 2021 году составляла 6,03%, оставалась стабильной,

<sup>38</sup> Составлено автором.

однако в 2024 году резко увеличилась до 15,00%, что указывает на рост налоговой нагрузки. Таким образом, финансовое управление в 2022 году было эффективным, однако в 2023–2024 годах уровень прибыли и рентабельности снизился, а финансовая устойчивость ослабла. Как известно, в современных условиях каждая страна стремится повысить свою конкурентоспособность, разрабатывая собственные маркетинговые подходы. Изучение зарубежного опыта и эффективное управление маркетинговыми стратегиями является актуальной задачей для узбекских предприятий с целью повышения своей конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.



**Рис 5. Этапы применения маркетинговых стратегий<sup>39</sup>**

Использование зарубежного опыта и современных маркетинговых подходов в повышении конкурентоспособности предприятий служит залогом их успешного развития.

В третьей главе диссертации под названием **«Направления эффективного управления предприятием на основе современных маркетинговых стратегий»** представлены предложения по управлению предприятиями с применением современных маркетинговых стратегий. В качестве одного из решений предложено использовать стратегию маркетинга взаимоотношений при эффективном управлении предприятием. Также рассчитаны прогнозные показатели развития текстильных предприятий в Узбекистане.

Текстильная промышленность — одна из динамично развивающихся и конкурентоспособных отраслей экономики, и с учётом ежегодно меняющихся тенденций и потребительских требований крайне важно разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии.

Для укрепления своих позиций на рынке и выделения среди конкурентов текстильные предприятия широко используют стратегии

<sup>39</sup> Составлено автором.

маркетинга типа **Pull** и **Push**. Эти подходы способствуют не только завоеванию новых рынков, но и удержанию существующих клиентов, повышению их лояльности.

**Pull-маркетинг** — основная цель этой стратегии состоит в формировании спроса у потребителей и привлечении их к продукции предприятия.

**Push-маркетинг** — предполагает активное продвижение продукции, стимулирование продавцов и дилеров, а также усиление деятельности через рекламные кампании.

Поэтому, изучив приведённые зарубежные примеры, эффективное использование стратегий Pull и Push имеет важное значение и для текстильной отрасли Узбекистана (табл.6).

**Таблица 6**

**Сравнение маркетинговых стратегий Pull и Push<sup>40</sup>**

<b>Характеристика</b>	<b>Pull-маркетинг</b>	<b>Push-маркетинг</b>
<b>Цель</b>	Формирование спроса со стороны клиентов, популяризация бренда	Быстрый вывод продукта на рынок, увеличение продаж
<b>Тип стратегии</b>	Реклама, маркетинг с участием инфлюенсеров, социальные сети	Акции, скидки, быстрая продажа через рекламу
<b>Взаимодействие с клиентами</b>	Привлечение новых клиентов, повышение лояльности к бренду	Побуждение клиентов к немедленной покупке
<b>Рекламные каналы</b>	Социальные сети (Instagram, TikTok, YouTube), онлайн-реклама	Телевизионная реклама, предложения со скидками, онлайн-акции
<b>Долгосрочное воздействие</b>	Лояльность клиентов, популяризация бренда	Быстрый рост продаж, но краткосрочный эффект

В данной таблице представлены основные характеристики и различия стратегий Pull и Push маркетинга. В таблице указаны определения каждой стратегии, используемые виды маркетинга и их влияние.

Использование CRM в текстильной промышленности поддерживает маркетинговую деятельность предприятий и способствует повышению эффективности управления на основе ориентированных на клиентов бизнес-моделей.

Однако внутренние и внешние факторы, влияющие на внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM — Customer Relationship Management), играют важную роль в формировании эффективности бизнеса и лояльности клиентов. Эти факторы определяют эффективность применения маркетинговой стратегии компании, взаимодействие с клиентами и использование CRM-технологий.

Внутренние факторы — это факторы, которыми компания может управлять и влиять на них. Они включают в себя различные организационные, финансовые и технологические аспекты, влияющие на эффективность CRM-стратегий.

<sup>40</sup> Составлено автором.

Маркетинг взаимоотношений направлен на развитие и поддержание долгосрочного сотрудничества с клиентами. В традиционном подходе стратегии взаимоотношений с клиентами ориентированы на совершенствование процессов взаимодействия, однако необходимо разработать методические рекомендации для развития долгосрочного партнёрства.

CRM-стратегия — это методы, инструменты и процессы улучшения взаимодействия с клиентами. Она включает в себя переменные, связанные с управлением данными о клиентах.

Доверие (Trust) – уровень доверия клиентов и бизнес-партнёров к компании, её надёжность и прозрачность.

Ценность для клиента (Customer Value) – добавленная стоимость, предлагаемые персонализированные услуги, соответствие товаров и услуг потребностям клиента.

Лояльность клиента (Customer Loyalty) – вероятность повторных покупок, приверженность бренду и готовность рекомендовать его другим.

Партнёрские отношения (Partnership Relations) – уровень взаимодействия с бизнес-партнёрами и влияние этих связей на эффективность бизнеса.

На основе сформулированных переменных была построена концептуальная модель, представленная на рис. 7.



**Рис 7. Концептуальная модель оценки влияния использования стратегии маркетинга взаимоотношений на повышение эффективности управления в текстильных предприятиях<sup>41</sup>**

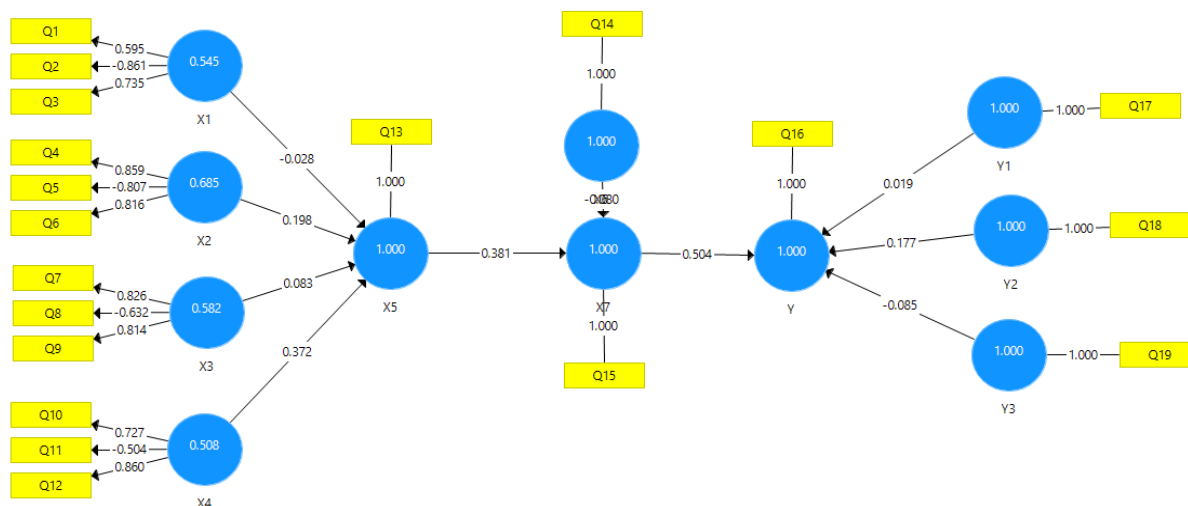
Использование CRM-стратегии способствует улучшению показателей дохода, прибыли, доли на рынке и общей эффективности предприятия. Эффективное управление предприятием зависит от таких факторов, как CRM-стратегия, ценность клиента, доверие и лояльность клиентов. В состав CRM-стратегии входят методы улучшения взаимодействия с клиентами, инструменты и процессы CRM, а также управление клиентскими данными. В результате удовлетворённость клиентов играет посредническую роль.

Конкурентоспособность, рыночная доля предприятия и уровень технологий рассматриваются как модераторные факторы, влияющие на эффективность CRM-стратегии.

<sup>41</sup> Составлено автором.

Для оценки влияния использования стратегии маркетинга взаимоотношений на повышение эффективности управления в текстильных предприятиях была сформирована анкета, представленная в Приложении 1. Данное анкетирование было проведено более чем в 250 текстильных предприятиях. Результаты анкетирования оценивались по пятибалльной шкале Лайкерта. Для анализа взаимосвязей был использован программный комплекс SMART PLS версии 4.11.

Схема модели PLS-SEM, основанная на результатах анкетирования, представлена на рис. 8.



**Рис 8. Схема модели PLS-SEM влияния CRM-стратегий на эффективность управления текстильных предприятий<sup>42</sup>**

PLS-SEM модели результаты показывают коэффициенты путей, отражающие влияние таких переменных, как CRM-стратегия, доверие, ценность клиента и лояльность, на эффективность управления. Коэффициенты путей (Path Coefficients) в модели PLS-SEM выражают степень связи между латентными переменными. Эти коэффициенты принимают значения от 0 до 1 и помогают определить силу влияния.

В диссертационной работе проанализирована деятельность предприятий «Davr dizayn tekstil» МЧЖ, «Saodat sanoat servis» МЧЖ и «Xolis tekstil group» МЧЖ, действующих в Наманганской области. По данным этих предприятий построены соответствующие множественные эконометрические модели.

В качестве зависимой переменной была выбрана чистая прибыль (тыс. сум) (Y). В качестве факторов влияния взяты: число сотрудников с высшим образованием, чел. (X1); сумма заработной платы, тыс. сум (X2); количество работников, чел. (X3); объем произведенной продукции, тыс. сум (X4); затраты, тыс. сум (X5).

Для включаемых в множественную эконометрическую модель факторов рассчитаны частные и парные коэффициенты корреляции. По всем предприятиям установлено, что выбранные факторы имеют от средней до высокой сильной и плотной связи с зависимой переменной, что

<sup>42</sup> Результаты автора.

подтверждается частными и парными коэффициентами корреляции. Анализ парных коэффициентов корреляции показал отсутствие мультиколлинеарности между факторами влияния. Этот вывод также подтверждается коэффициентами VIF (Variance Inflation Factors), рассчитанными для факторов влияния. При наличии мультиколлинеарности Centered VIF > 10. В нашем случае для всех предприятий коэффициенты VIF факторов влияния оказались меньше 10.

Параметры множественных эконометрических моделей для трех предприятий оценены с помощью метода наименьших квадратов (табл. 7).

**Таблица 7**  
**Вычисленные параметры многомерной эконометрической модели<sup>43</sup>**

Переменная (Variable)	Модель “Davr dizayn tekstil” МЧЖ	Модель “Saodat sanoat servis” МЧЖ	Модель “Xolis tekstil group” МЧЖ
	Коэффициент (Coefficient)	p-значение (p-value)	Коэффициент (Coefficient)
lnX1	0.190508	0.0569**	0.263235
lnX2	1.451489	0.0510**	0.028918
lnX3	1.101227	0.0014***	0.741629
lnX4	0.405555	0.0000***	0.150037
lnX5	-1.008263	0.0540**	-0.489105
C (константа)	2.008161	0.0983**	13.33058
R-квадрат (R-squared)	0.937632		0.871322
Скорректированный R-квадрат (Adjusted R-squared)	0.918062		0.764090
F-статистика (F-statistic)	73.16269		8.125607
Статистика Дарбина-Уотсона (Durbin-Watson stat)	2.285807		2.567062

**Примечание:**\*\*\*—уровень значимости 0,05, \*\* — уровень значимости 0,1.

Для всех предприятий рассчитанные многомерные эконометрические модели являются статистически значимыми, так как значение R-квадрата по этим моделям превышает 80%. Также было установлено, что значение F-статистики (критерий Фишера) по всем предприятиям больше табличного значения. Это свидетельствует о том, что данные модели адекватно отражают деятельность изучаемых предприятий. Кроме того, проверка остатков результирующего фактора (чистой прибыли) на автокорреляцию с помощью критерия Дарбина-Уотсона показала отсутствие автокорреляции. Это объясняется тем, что вычисленное значение критерия Дарбина-Уотсона оказалось больше табличного.

На основе данных исследуемых предприятий был сделан прогноз основного показателя (чистой прибыли) на будущие годы. Сначала для трех предприятий были построены трендовые модели, связывающие влияющие факторы и временной фактор. На основе этих моделей рассчитаны

<sup>43</sup> Результаты автора.

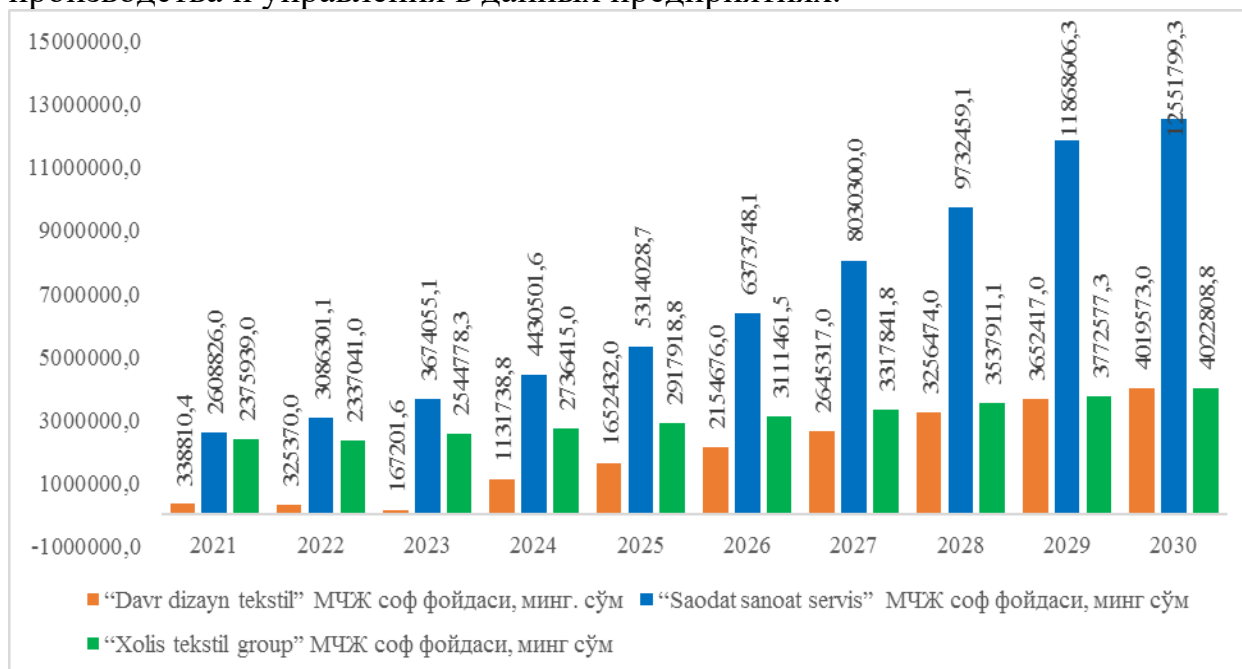
прогнозные значения факторов, которые затем подставлены в многомерные эконометрические модели, приведённые в табл. 11. В результате рассчитаны прогнозные значения всех факторов для 2025–2030 годов для всех трех предприятий.

В рассматриваемых предприятиях наблюдается изменение чистой прибыли в прогнозируемый период. Например, для ООО «Давр дизайн текстиль» в 2030 году по сравнению с 2024 годом абсолютное значение чистой прибыли может увеличиться на 2 887 834,2 тыс. сум. При сохранении текущих тенденций чистая прибыль предприятия может увеличиться в 3,56 раза.

Для ООО «Саодат саноат сервис» в 2030 году по сравнению с 2024 годом абсолютное значение чистой прибыли может вырасти на 8 121 297,7 тыс. сум. При сохранении текущих тенденций чистая прибыль предприятия может увеличиться в 2,83 раза.

Для ООО «Холис текстиль групп» в 2030 году по сравнению с 2024 годом абсолютное значение чистой прибыли может возрасти на 1 286 393,8 тыс. сум. При сохранении текущих тенденций чистая прибыль предприятия может увеличиться в 1,47 раза (рис. 9).

В прогнозируемый период ожидается изменение численности занятых с высшим образованием на всех предприятиях. Так, в ООО «Давр дизайн текстиль» численность увеличится с 19 до 22 человек, в ООО «Саодат саноат сервис» — с 62 до 69 человек, в ООО «Холис текстиль групп» — с 19 до 43 человек. Это свидетельствует о внедрении более современных технологий производства и управления в данных предприятиях.



**Рис 9. Прогнозные значения чистой прибыли предприятий ООО «Давр дизайн текстиль», ООО «Саодат саноат сервис» и ООО «Холис текстиль групп» на 2025–2030 годы, тыс. сум.<sup>44</sup>**

<sup>44</sup> Результаты автора

В прогнозном периоде в исследуемых предприятиях наблюдаются изменения в динамике численности работников. В ООО «Давр дизайн текстиль» численность работников увеличивается с 254 до 679 человек (рост в 1,49 раза), в ООО «Саодат саноат сервис» – с 296 до 350 человек (рост в 1,18 раза), а в ООО «Холис текстиль групп» – с 19 до 43 человек (рост в 2,68 раза).

В результате для трех предприятий получены прогнозные значения переменных, включенных в многомерные эконометрические модели чистой прибыли ( $\ln Y$ ) (3-5) на прогнозный период (табл. 8) (логарифмированные значения приведены к натуральному виду путём возведения в степень).

**Таблица 8.**

**Прогнозные значения чистой прибыли ООО «Давр дизайн текстиль», ООО «Саодат саноат сервис» и ООО «Холис текстиль групп» на 2025–2030 годы<sup>45</sup>**

Год	Чистая прибыль ООО «Давр дизайн текстиль», тыс. сум	Чистая прибыль ООО «Саодат саноат сервис», тыс. сум	Чистая прибыль ООО «Холис текстиль групп», тыс. сум
2021	338810,4	2608826,0	2375939,0
2022	325370,0	3086301,1	2337041,0
2023	167201,6	3674055,1	2544778,3
2024	1131738,8	4430501,6	2736415,0
2025*	1652432,0	5314028,7	2917918,8
2026*	2154676,0	6373748,1	3111461,5
2027*	2645317,0	8030300,0	3317841,8
2028*	3256474,0	9732459,1	3537911,1
2029*	3652417,0	11868606,3	3772577,3
2030*	4019573,0	12551799,3	4022808,8

В рассматриваемом прогнозном периоде наблюдается изменение чистой прибыли исследуемых предприятий. Например, у предприятия ООО «Davr dizayn tekstil» в 2030 году чистая прибыль может увеличиться на 2 887 834,2 тысячи сум по сравнению с 2024 годом. При сохранении текущих тенденций чистая прибыль предприятия может возрасти в 3,56 раза.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе результатов исследования диссертации были сделаны следующие выводы:

1. Современные маркетинговые стратегии включают не только изучение спроса и предложения на рынке, но и обеспечение высокой гибкости для достижения стратегических целей предприятия. С научно-теоретической точки зрения разработан авторский подход, связывающий эффективность

<sup>45</sup> Результаты автора

маркетинговых стратегий с организационной структурой предприятия, его ресурсами и системой управления.

2. Для эффективного маркетингового управления организационные основы имеют важное значение. В этом контексте при реализации маркетинговых стратегий предложено внедрение оптимального распределения ресурсов, соответствующих управленческих структур и инновационных технологий с целью обеспечения высокого уровня управления, быстрого изучения рынка и гибкости через маркетинговую стратегию предприятия.

3. Для эффективного управления предприятием посредством маркетинговой стратегии обосновано применение современных маркетинговых концепций, внедрение развивающихся и совершенствующихся новых моделей на практике, а также интеграция различных маркетинговых стратегий и поиск инновационных решений, выходящих за рамки традиционных подходов.

4. Современные маркетинговые стратегии обеспечивают эффективное управление предприятием благодаря своей адаптивности к экономическим, социальным и технологическим условиям.

5. Научно-теоретические исследования показали, что при разработке современных маркетинговых подходов созданы специальные стратегии с учетом сегментации рынка и потребностей клиентов. Это, в свою очередь, позволяет предприятиям занимать уникальные позиции в условиях конкуренции, а также обеспечивает правильное распределение ресурсов и эффективное управление.

6. Исследования подтвердили, что организация маркетинговой деятельности опирается на классические и современные подходы, и на основе сравнительного анализа классических и современных маркетинговых стратегий сформирован авторский подход.

7. Разработка комбинированных стратегий по группам ассортимента позволяет предприятиям быстро реагировать на новые и изменяющиеся требования рынка. В классическом маркетинге сегментация рынка обычно проводится по демографическим, социальным или географическим критериям. Хотя эта методология позволяет предприятиям точно анализировать рынок, современные быстрые изменения требуют совершенствования. По нашему мнению, для управления предприятиями с максимальной эффективностью через современные маркетинговые стратегии необходимо применять новые методологии. Мы считаем, что сегментация рынка должна осуществляться не только по демографическим или географическим признакам, но и с учетом поведенческих, психографических и потребностных факторов.

8. Использование стратегии CRM способствует улучшению доходов, прибыли, доли рынка и эффективности предприятия. Эффективное управление предприятием зависит от факторов, таких как CRM-стратегия, ценность клиента, доверие и лояльность клиентов. Разработаны предложения по методам улучшения взаимодействия с клиентами, инструментам и процессам CRM, а также управлению информацией о клиентах.

9. Разработаны многовариантные прогнозные параметры развития текстильных предприятий на 2025–2030 годы. На основе прогнозных данных сделана оценка необходимости совершенствования управления в перспективе.

**SCIENTIFIC COUNCIL DSc.03/30.12.2020.I.16.02 FOR  
AWARDING SCIENTIFIC DEGREES AT  
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE AGRARIAN UNIVERSITY**

**MAMATKABILOV SHERALI NORMUMINOVICH**

**IMPROVING THE USE OF MARKETING STRATEGIES IN THE  
EFFECTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

**08.00.13 – Management  
08.00.11 – Marketing**

**ABSTRACT  
Doctor of Philosophy (PhD) dissertations in economics**

**Tashkent – 2025**

The dissertation topic of the Doctor of Philosophy (PhD) in economic science was registered by the Higher Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under the number B2022.2.PhD/Iqt2646.

The dissertation was completed at Tashkent State Agrarian University.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (summary)) on the website of the Scientific Council (tsue.uz) and the Information and Educational Portal "Ziyonet" (www.ziyonet.uz).

**Scientific supervisor:** **Allayorov Shamsiddin Amanullaevich**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Official opponents:** **Rakhimova Dilfuza Nigmatovna**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Hakimov Ziyodulla Akhmadovich**  
Doctor of Economic Sciences, Professor

**Lead organization:** **Tashkent Institute of Textile and Light Industry**

The defense of the dissertation will take place at a meeting of the Scientific Council of the Tashkent State University of Economics DSc.03/30.12.2020.I.16.02 at 14:00 "9" 09 2025. Address: 100066, Tashkent, st. Islam Karimov, 49. Phone: (99871) 239-01-49; faks: (99871) 239-41-23; e-mail: tsue@tsue.uz.

The dissertation can be found at the Information and Resource Center of the Tashkent State University of Economics (registered under number 1734). Address: 100066, Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Phone: (+998 71) 239-01-49; Fax: (+998 71) 239-41-23; E-mail: tsue@tsue.uz.

The abstract of the dissertation was sent on "28" 08 2025.  
(registry protocol № 38 dated "22" 08 2025)



**G.K. Abdurakhmonov**

Chairman of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Economic, Professor

**O.Dj. Djurabayev**

Scientific Secretary of the Scientific council for awarding Scientific Degrees, Doctor of Economic, Professor

**Sh.J. Ergashkhodzhaeva**

Acting Chairman of the Scientific Seminar under the Scientific Council for the Awarding of Academic Degrees, Doctor of Economics, Professor

## **INTRODUCTION (abstract of the dissertation of the Doctor of Philosophy (PhD))**

**The aim of the research work** is it consists in developing proposals and recommendations for the effective management of an enterprise through marketing strategies.

**The tasks of the research work are:**

To study the scientific-theoretical and methodological foundations of effective enterprise management through modern marketing strategies;

To scientifically substantiate the necessity and importance of using modern marketing strategies in effective enterprise management;

To investigate the necessity and significance of using modern marketing strategies in effective enterprise management;

To assess the development trends of Uzbekistan's textile industry;

To develop original approaches based on the analysis of factors influencing effective enterprise management;

To study foreign experiences of effective enterprise management through modern "Pull" and "Push" marketing strategies;

To develop proposals and recommendations for improving the use of modern marketing strategies in enterprise management;

To scientifically and theoretically substantiate the use of relationship marketing strategies in effective enterprise management;

To perform econometric modeling of factors affecting the use of modern marketing strategies in enterprise management and to develop forecast indicators.

**The object of the study** the management activities of textile enterprises have been taken as.

**The subject of the study** they are considered economic relations that arise in the process of effective enterprise management through modern marketing strategies.

**The scientific novelty of the research** is as follows:

a proposal has been developed to use the relationship marketing strategy aimed at ensuring long-term cooperation in evaluating the impact of internal and external factors influencing effective enterprise management by improving it based on maintaining an optimal ratio among the elements of trust ( $I = 0.22 - 0.35$ ), loyalty ( $S = 0.15 - 0.28$ ), and value enhancement ( $VE = 0.32 - 0.37$ );

the assessment of management efficiency during the operation of textile enterprises has been improved by using criteria of high efficiency (ideal indicator) ("high" –  $0.75 - 1.0$ ), average stability ("satisfactory" –  $0.5 - 0.74$ ), and low level, problematic condition ("unsatisfactory" –  $0.1 - 0.49$ ), based on cases where strategic marketing plans have been implemented and the levels of profit and expenses have been controlled;

the improvement proposal for organizing and managing marketing activities in enterprises under the "Uzto'qimachilik sanoat" association is based on the combined formation of "product assortment groups," "market segments," and "regional segments," developed by comparative evaluation of methodological and

practical aspects of the organizational units responsible for these functions, applying the identified highly positive results;

based on econometric modeling of factors influencing the opportunities for enterprises under the "Uzto'qimachilik sanoat" association to enter new markets, forecast indicators for increasing production volumes by 2030 have been developed.

**Scientific and practical significance of the research results.** The scientific significance of the research lies in its potential use for conducting specialized scientific studies dedicated to improving effective enterprise management through modern marketing strategies in our country, as well as its applicability within the enterprise support system.

The practical significance of the research is that the developed scientific proposals and practical recommendations assist textile enterprises operating in our republic to develop their own marketing strategies to remain competitive, and provide the opportunity to evaluate them under competitive conditions. The research results can also be used in preparing textbooks and teaching materials for the subjects of "Management," "Strategic Marketing," "Marketing Research," and "Management and Marketing."

**Implementation of the research results.** Based on the proposals developed for effective enterprise management through modern marketing strategies:

A proposal to use the relationship marketing strategy aimed at ensuring long-term cooperation in evaluating the impact of internal and external factors on effective enterprise management was applied in the activities of textile enterprises within the association, by improving it based on maintaining an optimal ratio among the elements of trust ( $I = 0.22 - 0.35$ ), loyalty ( $S = 0.15 - 0.28$ ), and value enhancement ( $VE = 0.32 - 0.37$ ) (Reference: Uzbekistan Republic "Uztoqimachilik sanoat" Association, dated December 17, 2024, No. 03/25-3414). As a result of implementing this scientific proposal in practice, the production costs of textile enterprises decreased by 1.18%;

The proposal to improve the assessment of management efficiency during the operation of textile enterprises by using criteria of high efficiency (ideal indicator) ("high" – 0.75 – 1.0), average stability ("satisfactory" – 0.5 – 0.74), and low level, problematic condition ("unsatisfactory" – 0.1 – 0.49), based on the implementation of marketing strategic plans and control over profit and expense levels, was applied in the activities of textile enterprises within the association (Reference: Uzbekistan Republic "Uztoqimachilik sanoat" Association, dated December 17, 2024, No. 03/25-3414). As a result of implementing this scientific proposal in practice, management costs of textile enterprises decreased by 5.4% in 2024 compared to 2023;

The proposal to improve the organization and management of marketing activities through combined formation of "product assortment groups," "market segments," and "regional segments," based on comparative evaluation of methodological and practical aspects of organizational units responsible for marketing functions in enterprises under the "Uztoqimachilik sanoat" association, was applied (Reference: Uzbekistan Republic "Uztoqimachilik sanoat" Association,

dated December 17, 2024, No. 03/25-3414). As a result of implementing this scientific proposal in practice, textile enterprises have expanded into new market segments and increased product sales volume by an average of 5.6% in 2024 compared to 2023;

Forecast indicators for increasing production volumes until 2030, developed based on econometric modeling of factors affecting the opportunities of enterprises within the “Uztoqimachilik sanoati” association to enter new markets, have been used in developing regional programs for enterprise development (Reference: Uzbekistan Republic “Uztoqimachilik sanoati” Association, dated December 17, 2024, No. 03/25-3414). The implementation of this scientific proposal in practice has created the possibility to coordinate the main performance indicators of textile enterprises in the long term.

**Approbation of the research results.** The results of this research were presented and approved at 4 national and 4 international scientific-practical conferences.

**Publication of the research results.** A total of 12 scientific works have been completed on the dissertation topic, including 5 scientific articles recommended for publication by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan based on the main scientific results of dissertations (2 in local and 3 in foreign journals), and 7 presentation abstracts published in international and national scientific-practical conference proceedings.

**The structure and scope of the dissertation.** The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of references. The dissertation comprises 144 pages.

**E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I bo'lim (I часть, Part I)**

1. Mamatkobilov Sh. Modern marketing strategies and its conceptual aspects. *International Journal of Marketing and Technology Journal* Homepage: <http://www.ijmra.us>, Email: editorijmie@gmail.com ISSN: 2249-1058 Impact Factor: 6.559 Vol. 12 Issue 10, October 2022, Pages: 22-27

2. Mamatqobilov Sh. Korxonalarni samarali boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalaridan foydalanish. *Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, ilmiy, ommabop jurnali*. 74-91 xalqaro daraja. ISSN 2992-8982. 2024 yil fevral №4 son. 1058-1061 betlar

3. Mamatqobilov Sh. Zamonaviy marketing boshqaruvida marketing konsepsiyalarining o'rni hamda dolzarbligi. *Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, ilmiy, ommabop jurnali*. 74-91 xalqaro daraja. ISSN 2992-8982. 2024 yil aprel №4 son. 1476-1482 betlar.

4. Mamatqobilov Sh. The essence of strategic marketing and its difference from operational. "O'zbekiston iqtisodiyoti tarmoqlarining monopollashuv darajasiga qarshi komplaens tizimni joriy etish istiqbollari" mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari to'plami. T: 2022. 472-475 betlar.

5. Mamatqobilov Sh. Zamonaviy marketing strategiyalari, ularning mazmun-mohiyati va ayrim nazariy jihatlari. "Ijtimoiy- iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda innovatsion menejment: muammo va echimlar" mavzusida xalqaro ilmiy-amaliy anjuman. Materiallari to'plami. 2022 yil 11 noyabr. 786-788 betlar.

6. Mamatqobilov Sh. Korxonalarni samarali boshqarishga ta'sir etuvchi omillar. Barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashning konseptual jihatlari mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi – T.:TDIU., 16 aprel 2024 yil, 527-531 betlar

7. Mamatqobilov Sh. Korxonalarni samarali boshqarishda zamonaviy marketing strategiyalarini qo'llash. Barqaror iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashning konseptual jihatlari mavzusidagi Respublika ilmiy-amaliy konferensiyasi – T.:TDIU., 16 aprel 2024 yil, 532-536 betlar.

**II bo'lim (II часть; Part II)**

8. Mamatqobilov Sh., Allayarov Sh. Zamonaviy marketing strategiyalarining klassifikatsiyasi. "Ijtimoiy- iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda innovatsion menejment: muammo va echimlar" mavzusida xalqaro ilmiy-amaliy anjuman. Materiallari to'plami. 2022 yil 11 noyabr 788-792 betlar.

9. Mamatkobilov Sh. Modern marketing concept: marketing concept and its types. July 2024. *International Journal of Economic Perspectives*, 18 (07) P.p 50-58 ISSN: 1307-1637 UGC CARE GROUP II.

10. Mamatkobilov Sh. Improving the use of modern marketing strategies in enterprise management. "Turizm sohasiga sayyohlarni jalb qilishda milliy

hunarmandchilik mahsulotlarini rivojlantirish istiqbollari” mavzusida xalqaro ilmiy-amaliy anjuman materiallari to‘plami - T.: TMI., 25 mart 2023 yil, 1081-1084 betlar.

11. Mamatkobilov Sh. Advanced foreign experiences of efficient management of the enterprise through modern marketing strategies. “Uchinchi renessans: iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirish va boshqarish istiqbollari” mavzusidagi xalqaro miqyosida ilmiy-amaliy anjuman materiallar to‘plami - T.: TMI., 2023 yil 24 noyabr 717-721 betlar.

12. Mamatkobilov Sh. The necessity and importance of effective business management through modern marketing strategies. American Journal of Economics and Business Managementto Vol. 8 Issue 4 | p. 1381-1386 | ISSN: 2576-5973, 2025

Avtoreferat “Public Publish Printing” nashriyotida  
tahrirdan o‘tkazildi.

Bosishga ruxsat etildi: 07.08.2025-yil  
Bichimi 60x84  $\frac{1}{16}$ , “Times New Roman”  
garniturada raqamli bosma usulida bosildi.  
Shartli bosma tabog‘i 5,0. Adadi: 100. Buyurtma: №62.

«Public Publish Printing» MChJ  
bosmaxonasida chop etildi.  
Toshkent, M.Ulug‘bek tum., Moylisoy, 22.