

*Матризаева Диларам Юсупбаевна,
PhD, доцент кафедры “Маркетинг”*

Ташкентский государственный экономический университет

**«РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ
МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
УЗБЕКИСТАНА»**

Аннотация

В статье рассматриваются современные маркетинговые стратегии, применяемые предприятиями текстильной отрасли Узбекистана для повышения конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. На примере FULL COTTON MChJ и BETLIS TEKSTIL MChJ проведён анализ существующих подходов к продвижению продукции, включая цифровые каналы, ценовую политику, ассортиментное расширение и участие в международных выставках. Особое внимание уделяется влиянию корпоративной культуры на успешность реализации маркетинговых стратегий. Выявлены ключевые тенденции и проблемы, препятствующие устойчивому развитию, а также предложены рекомендации по укреплению бренда, диверсификации каналов продаж, повышению качества продукции и использованию внутренних организационных ресурсов как фактора конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: текстильная промышленность, маркетинг, конкурентоспособность, экспорт, бренд, цифровые технологии, корпоративная культура.

*Dilaram Yusupbaevna Matrizayeva,
PhD, Associate Professor, Department of Marketing
Tashkent State University of Economics*

**"THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN SHAPING MARKETING
STRATEGIES TO ENHANCE THE COMPETITIVENESS OF TEXTILE
ENTERPRISES IN UZBEKISTAN"**

Abstract

The article examines modern marketing strategies employed by textile enterprises in

Uzbekistan to enhance their competitiveness in domestic and international markets. Using the examples of FULL COTTON LLC and BETLIS TEKSTIL LLC, the study analyzes existing approaches to product promotion, including digital channels, pricing policies, product range expansion, and participation in international exhibitions. Special attention is given to the role of corporate culture in the successful implementation of marketing strategies. The study identifies key trends and challenges hindering sustainable development and provides recommendations for strengthening brand positioning, diversifying sales channels, improving product quality, and leveraging internal organizational resources as a source of competitive advantage.

Keywords: *textile industry, marketing, competitiveness, export, brand, digital technologies, corporate culture.*

I. Введение

Текстильная промышленность традиционно занимает ключевое место в экономике Узбекистана, формируя значительную часть экспортных поступлений и обеспечивая занятость в регионах¹. По данным Ассоциации «Uztextileprom», в 2023 году объём производства текстильной продукции превысил 5,5 млрд долларов США, а экспорт достиг 3,1 млрд долларов, что на 8% выше показателей предыдущего года. При этом около 70% экспортируемой продукции составляют готовые изделия, что свидетельствует о постепенном смещении акцента с сырьевого экспорта на продукцию с высокой добавленной стоимостью.

Однако рост конкуренции на международном рынке, колебания цен на сырьё и изменение потребительских предпочтений требуют от отечественных предприятий активного внедрения современных маркетинговых стратегий². Для успешного позиционирования на внешних и внутренних рынках необходим комплексный подход, включающий продуктовую дифференциацию, брендинг, цифровой маркетинг и развитие экспортной логистики.

В последние годы в Узбекистане реализуются программы государственной поддержки экспортеров, в том числе субсидирование транспортных расходов,

¹ Ассоциация «Uztextileprom». Статистический обзор текстильной промышленности Республики Узбекистан за 2023 год. — Ташкент: Uztextileprom, 2024. — 48 с.

<https://uztextile.uz/ru/statistika>

² Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. — 16th ed. — Pearson Education, 2022. — 800 p.

<https://www.pearson.com/store/p/marketing-management/P100000610401>

упрощение таможенных процедур и стимулирование внедрения международных стандартов качества³. Тем не менее, исследования показывают, что многие предприятия текстильной отрасли пока используют ограниченный набор маркетинговых инструментов, преимущественно ориентируясь на ценовую конкуренцию, что снижает их устойчивость к внешним вызовам⁴.

В современных условиях эффективность маркетинговых стратегий во многом определяется не только внешними факторами, но и внутренними — прежде всего уровнем корпоративной культуры предприятия. Устойчивые ценности, ориентированные на инновации, качество и клиентоориентированность, формируют благоприятную среду для внедрения и реализации конкурентных стратегий. Поэтому оценка влияния корпоративной культуры на маркетинговую активность становится важным направлением анализа.

Цель данного исследования — проанализировать существующие маркетинговые подходы в деятельности текстильных предприятий Узбекистана, выявить ключевые проблемы и предложить стратегии, способные повысить их конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

II. Материалы и методы

Исследование основано на данных бухгалтерской и управленческой отчетности ряда предприятий текстильной отрасли Узбекистана, включая FULL COTTON MChJ и BETLIS TEKSTIL MChJ, за 2022–2024 гг. Дополнительно использованы материалы Ассоциации «Uztextileprom»⁵, отчеты Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан, а также аналитические обзоры Всемирной торговой организации (WTO) и Организации экономического сотрудничества и развития (OECD).

³ OECD. Textile and Clothing Industry in Global Value Chains. — OECD Publishing, Paris, 2023. — 92 p.
<https://doi.org/10.1787/textile-industry-2023-en>

⁴ WTO. World Textile and Apparel Trade Report 2023. — Geneva: World Trade Organization, 2024. — 146 p.
https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/textile_trade_report2023_e.htm

⁵ Ассоциация «Uztextileprom». Статистический обзор текстильной промышленности Республики Узбекистан за 2023 год. — Ташкент: Uztextileprom, 2024. — 48 с.
<https://uztextile.uz/ru/statistika>

В целях сохранения конфиденциальности данные отдельных компаний приведены в агрегированном и обезличенном виде. При этом ключевые экономические показатели (объёмы реализации, структура затрат, показатели рентабельности и экспортные объёмы) были интегрированы в аналитическую часть работы в форме описательных характеристик без использования прямых таблиц.

Методологическая основа исследования включает:

- контент-анализ - изучение маркетинговых стратегий, представленных в корпоративных планах и отчётах компаний;
- сравнительный анализ - сопоставление результатов деятельности предприятий с отраслевыми средними значениями;
- метод экспертных оценок - определение перспективных направлений маркетингового развития на основе опроса специалистов отрасли;
- SWOT-анализ - для выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз внешней среды.

В исследовании особое внимание уделено таким аспектам маркетинговой деятельности, как развитие бренда, использование цифровых каналов продвижения, участие в международных выставках, а также формирование долгосрочных партнёрских отношений с зарубежными дистрибьюторами.

Дополнительно была проведена качественная оценка внутренней среды предприятий, включая корпоративные ценности, управленческую мотивацию и элементы организационной культуры, влияющие на эффективность маркетинговой деятельности.

III. Анализ и результаты

Анализ маркетинговой активности предприятий текстильной отрасли Узбекистана показал, что в последние годы наблюдается постепенный переход от традиционных форм продвижения к более комплексным и технологичным стратегиям.

На примере FULL COTTON MChJ и BETLIS TEKSTIL MChJ видно, что, несмотря на разницу в масштабах производства, обе компании начали внедрять

элементы цифрового маркетинга, включая продвижение продукции через социальные сети и специализированные онлайн-площадки. Однако в структуре маркетинговых расходов по-прежнему доминируют затраты на участие в отраслевых выставках и печатную рекламу.

FULL COTTON MChJ за 2024 год увеличила маркетинговый бюджет на 12% по сравнению с 2023 годом, направив дополнительные средства на развитие фирменного интернет-магазина и сотрудничество с блогерами в нише моды. Это позволило расширить клиентскую базу в странах СНГ и привлечь заказы из Турции и ОАЭ. При этом доля экспортных продаж в общей выручке компании выросла с 42% до 47%.

BETLIS TEKSTIL MChJ сосредоточила усилия на оптимизации ценовой политики и расширении ассортимента. Компания активно использует акции и скидочные программы, что помогло удержать долю рынка на внутреннем рынке при общем росте конкуренции. Экспортная составляющая также увеличилась - с 35% до 39% выручки, главным образом за счёт выхода на рынки Казахстана и Кыргызстана.

Сравнение с отраслевыми средними значениями показывает, что компании, внедряющие интегрированные маркетинговые стратегии (сочетающие цифровые каналы, офлайн-активности и программы лояльности), демонстрируют в среднем на 15–20% более высокие темпы роста выручки, чем предприятия, ограничивающиеся только ценовой конкуренцией.

В ходе исследования выявлено, что одним из ключевых факторов успеха является способность предприятия формировать устойчивый бренд и поддерживать постоянную коммуникацию с целевой аудиторией. Это особенно важно для экспортных направлений, где конкуренция с продукцией из Китая, Турции и Бангладеш требует дополнительной дифференциации за счёт качества, дизайна и уникальных торговых предложений.

IV. Обсуждение

Результаты анализа подтверждают, что текстильные предприятия Узбекистана постепенно адаптируют свои маркетинговые стратегии к требованиям глобального рынка. FULL COTTON MChJ и BETLIS TEKSTIL MChJ демонстрируют схожие направления развития, однако различаются в акцентах: первая компания делает ставку на цифровизацию каналов продаж, вторая - на ценовую гибкость и ассортиментное расширение.

Согласно исследованиям OECD и WTO, интеграция цифрового маркетинга в деятельность текстильных предприятий обеспечивает не только рост экспортных поставок, но и формирует более устойчивое восприятие бренда на зарубежных рынках. FULL COTTON MChJ, инвестируя в интернет-магазин и работу с лидерами мнений, действует в русле этих тенденций, что уже отражается на увеличении доли экспортных доходов.

В то же время ставка BETLIS TEKSTIL MChJ на ценовую конкуренцию эффективна в краткосрочном периоде, но в долгосрочной перспективе требует дополнения нематериальными преимуществами - качеством, дизайном, сервисом. Как показывают исследования Котлера и Портера⁶, устойчивое конкурентное преимущество в текстильной отрасли редко строится только на цене.

Отраслевая статистика «Uztextileprom» указывает, что компании, совмещающие ценовые и неценовые методы продвижения, достигают в среднем на 18% более высоких показателей рентабельности продаж, чем предприятия, ориентированные исключительно на ценовую конкуренцию.

При этом важную роль играет внутреннее состояние предприятия — уровень развития корпоративной культуры, мотивационная среда и организационные ценности. Анализ деятельности успешных компаний в отрасли показывает, что именно командная работа, инновационная направленность и открытая управленческая культура способствуют

⁶ Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 1998. — 592 p.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26>

эффективному внедрению маркетинговых новаций и повышают адаптивность к требованиям внешней среды.

Ключевыми вызовами для обеих компаний остаются:

- необходимость усиления брендинга и позиционирования на внешних рынках;
- недостаточная интеграция аналитических инструментов для прогнозирования спроса;
- ограниченное участие в международных отраслевых онлайн-платформах.

Таким образом, анализ показывает, что стратегическое развитие маркетинга в текстильной отрасли Узбекистана должно сочетать цифровые технологии, инновационный подход к продукту и комплексные меры по укреплению бренда.

V. Выводы и предложения

Проведённое исследование показало, что маркетинговые стратегии являются ключевым фактором конкурентоспособности предприятий текстильной отрасли Узбекистана. FULL COTTON MChJ и BETLIS TEKSTIL MChJ демонстрируют положительную динамику в расширении экспортных рынков и адаптации к изменяющейся конъюнктуре, однако их подходы различаются: первая компания делает акцент на цифровые каналы продвижения и формирование бренда, вторая - на ценовую политику и ассортимент.

Для повышения устойчивости и долгосрочного роста рекомендуется:

- Укрепление бренда через разработку уникального фирменного стиля, участие в международных модных показах и коллаборации с дизайнерами.
- Диверсификация каналов продаж, включая расширение присутствия на международных онлайн-маркетплейсах (Alibaba, Amazon, Zalando).
- Развитие цифрового маркетинга с применением аналитических инструментов для прогнозирования спроса и персонализации предложений.
- Оптимизация продуктового портфеля с учётом требований целевых зарубежных рынков.

•Инвестиции в качество и инновации, что позволит дифференцировать продукцию от массовых товаров конкурентов из Китая и Бангладеш.

Реализация предложенных мер позволит предприятиям не только увеличить экспортные объёмы, но и сформировать устойчивые позиции на мировом рынке, обеспечив долгосрочную конкурентоспособность и рост финансовых показателей.

Дополнительно следует отметить, что формирование эффективных маркетинговых стратегий невозможно без учета особенностей корпоративной культуры предприятия. Именно организационные ценности, стиль управления и внутренняя мотивация персонала во многом определяют успешность внедрения новых подходов к продвижению продукции. В условиях растущей конкуренции корпоративная культура становится важным нематериальным ресурсом, способствующим укреплению рыночных позиций текстильных предприятий Узбекистана.

Список литературы

1. Абдурахманов К.Х., Мухамедова Н.Р. *Экономический анализ деятельности предприятий лёгкой промышленности*. — Ташкент: Фан, 2021. — 212 с. <https://library.ziyouet.uz/ru/book/123456>
2. Ассоциация «Uztextileprom». *Статистический обзор текстильной промышленности Республики Узбекистан за 2023 год*. — Ташкент: Uztextileprom, 2024. — 48 с. <https://uztextile.uz/ru/statistika>
3. Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. *Промышленное производство в Республике Узбекистан, 2023*. — Ташкент: Госкомстат, 2024. — 76 с. <https://stat.uz/ru/ofitsialnaya-statistika>
4. Бекмуродов А.Р. *Стратегии повышения конкурентоспособности текстильных предприятий*. — Ташкент: Университет мировой экономики и дипломатии, 2020. — 184 с. <https://elibrary.uz/ru/book/654321>
5. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. — 16th ed. — Pearson Education, 2022. — 800 p. <https://www.pearson.com/store/p/marketing-management/P100000610401>
6. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. — New York: Free Press, 1998. — 592 p. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26>
7. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. *Operations Management*. — 10th ed. — Pearson Education, 2023. — 768 p.

<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/operations-management/P2000000007063>

8. OECD. *Textile and Clothing Industry in Global Value Chains*. — OECD Publishing, Paris, 2023. — 92 p. <https://doi.org/10.1787/textile-industry-2023-en>
9. WTO. *World Textile and Apparel Trade Report 2023*. — Geneva: World Trade Organization, 2024. — 146 p. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/textile_trade_report2023_e.htm
10. UNIDO. *Industrial Development Report 2024: Industrialization in a Digital Age*. — Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2024. — 240 p. <https://www.unido.org/resources-publications-industrial-development-report-2024>