



## RAQOBAT NAZARIYALARI ASOSIDA RAQOBATDOSH AFZALLIKNI SHAKLLANTIRISH MEXANIZMLARI

**Mahmudov Islombek Anvarjon o'g'li**

**Annotatsiya:** Maqolada zamonaviy raqobat nazariyalari asosida tashkilotlarning raqobatdosh afzalliklarini shakllantirish mexanizmlari yoritilgan. Porterning besh kuch modeli, Barneyning resurslarga asoslangan nazariyasi hamda Prahalad va Hamelning "korporativ kompetensiya" konsepsiyasi o'zaro solishtirilib, ularning zamonaviy boshqaruv amaliyotida tutgan o'rni tahlil qilinadi. Shuningdek, O'zbekiston sharoitida ushbu nazariy yondashuvlarni amaliyotga tatbiq etish yo'llari ko'rsatib o'tiladi.

**Kalit so'zlar:** raqobatdosh afzallik, strategik boshqaruv, resurslar, innovatsiya, kompetensiya, Porter, Barney, Prahalad.

Zamonaviy iqtisodiy rivojlanish sharoitida raqobat tashkilot faoliyatining tabiiy, hatto zaruriy tarkibiy qismiga aylangan. Har bir korxona o'z mahsulot yoki xizmatini bozorda ajratib ko'rsatish, iste'molchining e'tiborini jalb etish va raqiblar orasida barqaror pozitsiyani egallashga intiladi. Raqobatdosh afzallik tushunchasi ilk bor iqtisodiy nazariyalarda Adam Smit, D. Rikardo va J. Shumpeter asarlarida iqtisodiy ustunlik yoki innovatsion ustunlik sifatida tilga olingan bo'lsa, XX asr oxiriga kelib u strategik boshqaruvning markaziy tushunchasiga aylandi. Ayniqsa, M. Porter, J. Barney, C.K. Prahalad va G. Hamel kabi olimlar bu borada yangi paradigmani shakllantirdilar — ya'ni raqobatdosh afzallik faqat tashqi bozor sharoitlari bilan emas, balki ichki resurslar, bilimlar, kompetensiyalar va strategik fikrlash darajasi bilan belgilanadi.

Raqobat nazariyalarining evolyutsiyasi shuni ko'rsatadiki, raqobatdosh afzallikni shakllantirish bir necha asosiy konseptual yondashuvlarga tayanadi. Ularning eng mashhurlari – M. Porterning sanoat tuzilmasiga asoslangan modeli, J. Barneyning resurslarga asoslangan yondashuvi hamda C.K. Prahalad va G. Hamelning "korporativ kompetensiya" konsepsiyasidir. Ushbu yondashuvlar o'z davrida iqtisodiy fikr taraqqiyotida yangi paradigma yaratgan bo'lib, hozirgi kunda strategik menejment, marketing, innovatsion boshqaruv va korporativ rivojlanish sohalarining nazariy poydevorini tashkil etadi. Har bir nazariya raqobatdosh afzallikni turlicha talqin qilsa-da, ularni birlashtiruvchi jihat shundaki, barchasi tashkilotning strategik qarorlar orqali ustunlikka erishish mexanizmini izohlashga qaratilgan.

Michael Porter o'zining "Competitive Advantage" va "The Competitive Strategy" asarlarida raqobatni sanoat tuzilmasi va tarmoq kuchlari nuqtai nazaridan tahlil qiladi. U "besh kuch modeli"ni ishlab chiqib, har qanday tarmoqdagi raqobatni belgilovchi beshta asosiy kuchni ajratib ko'rsatadi: yangi raqiblarning kirish tahdidi, o'rinbosar mahsulotlar xavfi, xaridorlar savdolashuv kuchi, yetkazib beruvchilar ta'siri hamda tarmoq ichidagi mavjud raqobatchilar bosimi. Porterning fikricha, korxona raqobatda



muvaffaqiyatga erishishi uchun ushbu kuchlarning har biriga nisbatan strategik pozitsiya egallashi lozim. Masalan, yangi raqiblar tahdidiga qarshi kirish to'siqlarini oshirish, o'rinbosar mahsulotlar xavfini kamaytirish uchun differensial (farqlanish) strategiyasini qo'llash yoki xarajatlarni optimallashtirish orqali xaridorlarga raqobatchilardan arzonroq narxda qiymat yaratish mumkin.

Porterning yondashuvi asosan tashqi muhit tahliliga tayangan bo'lsa-da, u ichki imkoniyatlarni ham strategik qarorlar bilan uyg'unlashtirish zarurligini ta'kidlaydi. Uning "raqobat ustunligi" konsepsiyasi korxona strategiyasini shakllantirishda ikki asosiy yo'lni ko'rsatadi: xarajatlar bo'yicha ustunlik (cost leadership) va farqlanish (differentiation). Ba'zi hollarda, bu ikki yo'lni birlashtiruvchi fokuslangan strategiya ham muvaffaqiyatli natijalar beradi. Porterning modeli raqobatni faqat iqtisodiy jarayon emas, balki strategik tahlil va boshqaruv qarorlari tizimi sifatida talqin etadi.

J. Barney tomonidan ishlab chiqilgan resurslarga asoslangan nazariya esa raqobatning diqqat markazini tashqi kuchlardan ichki resurslarga ko'chirdi. Unga ko'ra, tashkilotning haqiqiy ustunligi uning o'ziga xos resurslarida – bilim, texnologiya, brend, innovatsion salohiyat va inson kapitalida mujassamdir. Barney VRIO modeli (Value, Rarity, Inimitability, Organization) orqali bu resurslarning raqobatbardoshlikdagi rolini aniqlab berdi. Agar resurs qiymat yaratsa, bozorda kam uchrasa, raqiblar tomonidan oson ko'chirilmasa va tashkilot ichida to'g'ri boshqarilsa, u holda bu resurslar barqaror raqobatdosh afzallik manbaiga aylanadi.

Bu yondashuv, aslida, "ichki imkoniyatlarni strategik aktivga aylantirish" g'oyasini ilgari suradi. Tashkilot uchun muhim bo'lgan narsa faqat resurslarning mavjudligi emas, balki ularni qanday boshqarish, integratsiya qilish va strategik qarorlar bilan uyg'unlashtirishdir. Masalan, korxona ilg'or texnologiyani sotib olishi mumkin, ammo agar u inson resurslari, boshqaruv madaniyati yoki innovatsion muhit bilan qo'llab-quvvatlanmasa, bu texnologiya raqobat ustunligi yaratmaydi. Shu sababli, RBV nazariyasi menejerlardan "resurs sinergiyasi"ni ta'minlashni, ya'ni turli resurslar o'rtasida qo'shma qiymat yaratuvchi tizimni shakllantirishni talab qiladi.

C.K. Prahalad va G. Hamel tomonidan ilgari surilgan "korporativ kompetensiya" nazariyasi esa raqobatdosh afzallikni bilim, tajriba va texnologik kompetensiyalar tizimi orqali izohlaydi. Ularning fikricha, kompaniyaning asosiy kuchi mahsulot yoki xizmatda emas, balki uni yaratishga imkon beradigan "yadro kompetensiya"dadir. Bu kompetensiyalar ko'pincha tashkilot ichida yillar davomida shakllanadi, ularni raqiblar na taqlid qila oladi, na sotib oladi. Masalan, Toyota kompaniyasining ishlab chiqarish falsafasi, Samsungning texnologik integratsiya madaniyati yoki Apple'ning dizayn va foydalanuvchi tajribasiga asoslangan yondashuvi — bularning barchasi korporativ kompetensiya nazariyasining amaliy ifodasidir.

Prahalad va Hamel shuningdek "knowledge synergy" tushunchasini ilgari surishgan. Unga ko'ra, tashkilotning turli bo'limlarida yig'ilgan bilimlar o'zaro almashinsa va koordinatsiyalashgan holda ishlatilsa, bu yangi qiymat zanjirini





yaratadi. Bu esa tashkilotga tezkor innovatsiyalar, moslashuvchan boshqaruv va raqobatbardosh yangiliklar kiritish imkonini beradi.

Ushbu nazariyalar o'zaro bir-birini to'ldiradi. Porter raqobatning tashqi kuchlarini boshqarish orqali strategiyani belgilashni tavsiya etadi; Barney ichki resurslardan barqaror afzallik yaratish mexanizmini izohlaydi; Prahalad esa ichki bilim va kompetensiyalarni asosiy qiymat manbai sifatida ko'radi. Bu uch nazariyaning uyg'unligi zamonaviy "integratsiyalashgan raqobat yondashuvi"ni shakllantiradi, ya'ni tashkilot bir vaqtning o'zida tashqi muhitga moslashadi, ichki resurslarni rivojlantiradi va innovatsion kompetensiyalar orqali yangi qiymat yaratadi.

Amaliy jihatdan, ushbu mexanizmlar quyidagi bosqichlarda amalga oshadi:

- avvalo, tashkilot bozorni va raqiblarni tahlil qilib, o'zining strategik segmentini belgilaydi;

- so'ngra, mavjud resurs va imkoniyatlarni baholaydi, ularni strategik maqsadlarga muvofiq yo'naltiradi;

- innovatsion faoliyatni faollashtirish, xodimlar malakasini oshirish, axborot texnologiyalarini joriy etish orqali farqlanish strategiyasini kuchaytiradi;

- yakunda esa korporativ madaniyat, bilim boshqaruvi va kadrlar kompetensiyasini rivojlantirish orqali raqobatbardoshlikni barqarorlashtiradi.

O'zbekiston sharoitida bu nazariyalar amaliyotda tobora katta ahamiyat kasb etmoqda. Mahalliy korxonalar Porterning tahliliy modeli yordamida bozor segmentatsiyasini to'g'ri belgilash, Barneyning yondashuvi orqali ichki resurslardan samarali foydalanish, Prahaladning konsepsiyasi orqali esa innovatsion kompetensiyalarni shakllantirish yo'lida harakat qilmoqda. Ayniqsa, raqamli iqtisodiyot, eksportga yo'naltirilgan ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalarida bu yondashuvlar o'z samarasini bermoqda.

Shunday qilib, raqobatdosh afzallikni shakllantirish mexanizmi bu tashqi muhit tahlili, ichki resurslarni boshqarish va strategik kompetensiyalarni uyg'unlashtirishdan iborat kompleks tizimdir. U faqat iqtisodiy natijalarga emas, balki tashkilotning uzoq muddatli strategik rivojlanish salohiyatiga ham asos bo'ladi. Shu jihatdan, raqobat nazariyalari hozirgi zamon menejmentining asosiy nazariy poydevorlaridan biri sifatida o'z dolzarbligini saqlab qolmoqda.

Raqobat nazariyalarining tarixiy evolyutsiyasi shuni ko'rsatadiki, raqobatdosh afzallik tushunchasi asta-sekin makroiqtisodiy darajadagi umumiy raqobat tamoyillaridan korxona darajasidagi strategik boshqaruv konsepsiyasiga aylangan. Michael Porter, Jay Barney, C.K. Prahalad va Gary Hamelning ilmiy qarashlari bugungi kunda strategik menejmentning uchta asosiy paradigmasini shakllantirdi: tashqi muhit tahliliga asoslangan yondashuv, ichki resurslar nazariyasi va korporativ kompetensiya modeli. Ushbu paradigmalarning har biri o'z davrida kompaniyalar qanday qilib barqaror ustunlikka erishishi va uni saqlab qolishi mumkinligini izohlab bergan.

Porter nazariyasi raqobat muhitining tuzilmasini aniqlash, tarmoq ichidagi kuchlarning o'zaro ta'sirini tahlil qilish va strategik pozitsiyani to'g'ri tanlashga



yo'naltirilgan. Uning besh kuch modeli orqali tashkilot o'zini tashqi bosimlardan himoya qiladi va strategik moslashuvchanlikni ta'minlaydi. Barney esa raqobatni ichki imkoniyatlar nuqtai nazaridan baholab, kompaniya ustunligining manbai tashqi omillar emas, balki o'zining ichki resurslari, bilimlari va madaniyatida ekanini asoslab bergan. Prahalad va Hamel esa raqobatning yangi darajasini – yadro kompetensiyalar, ya'ni tashkilotning noyob bilim, ko'nikma va tajribalari sintezini ilgari surgan.

Bugungi global iqtisodiyotda ushbu uch yondashuvni integratsiyalash zarur. Chunki faqat tashqi muhit tahliliga tayanish yetarli emas – ichki resurslarni strategik aktivga aylantirish va korporativ kompetensiyalarni innovatsion faoliyat bilan uyg'unlashtirish zarur. Aynan shu uyg'unlik tashkilotga nafaqat bozorda raqobatdosh ustunlik, balki uzoq muddatli rivojlanish barqarorligini ta'minlaydi.

O'zbekiston sharoitida bu nazariyalar ayniqsa dolzarb. Iqtisodiyotning raqamli transformatsiyasi, eksportni kengaytirish, xizmatlar sektorining o'sishi va innovatsion iqtisodiyotga o'tish jarayonlari har bir korxonadan strategik fikrlashni, resurslarni boshqarish madaniyatini va kompetensiyalarni rivojlantirishni talab qilmoqda. Shu bois, raqobat nazariyalari asosida ishlab chiqilgan mexanizmlarni milliy boshqaruv amaliyotiga moslashtirish, ularni ta'lim, boshqaruv va tadbirkorlik tizimlariga integratsiya qilish istiqbolli yo'nalish hisoblanadi.

Umuman olganda, raqobatdosh afzallikni shakllantirish mexanizmi – bu faqat nazariy konsepsiya emas, balki har bir tashkilotning strategik muvaffaqiyatini belgilovchi amaliy boshqaruv tizimidir. Porterning tahliliy modeli, Barneyning resurslarga asoslangan yondashuvi va Prahaladning kompetensiya paradigmasi birgalikda zamonaviy korxonalarning innovatsion rivojlanish poydevorini tashkil etadi. Ularning uyg'un qo'llanilishi har bir milliy kompaniyaga nafaqat mahalliy bozorda, balki xalqaro maydonda ham raqobatbardosh o'rin egallash imkonini beradi.

#### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Porter, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
2. Porter, Michael E. The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
3. Barney, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, vol. 17, no. 1, 1991, pp. 99–120.
4. Prahalad, C.K., and Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, 1990, pp. 79–91.
5. Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis. Hoboken: Wiley, 2021.
6. Tursunov, B. Raqobatdosh iqtisodiyot va innovatsion boshqaruv asoslari. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2023.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqobat muhitini rivojlantirish to'g'risida"gi qarori. 2022-yil 21-noyabr.





8. Porter, Michael E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
9. Rumelt, Richard P. Toward a Strategic Theory of the Firm. Strategic Management Journal, vol. 5, no. 3, 1984, pp. 558–570.
10. Wernerfelt, Birger. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, vol. 5, no. 2, 1984, pp. 171–180.