

**TASHKILOT STRATEGIYASIDA RAQOBATDOSH AFZALLIKLARNING O'RNI VA
ULARNI BAHOLASH MEZONLARI**

Mahmudov Islombek Anvarjon o'g'li

Annotatsiya: *Ushbu maqolada tashkilot strategiyasida raqobatdosh afzalliklarning shakllanishi, ularning boshqaruvdagi o'rni hamda baholash mezonlari tahlil qilingan. Raqobatdosh afzallikni ta'minlashda innovatsion yondashuv, resurslardan samarali foydalanish va intellektual kapitalning ahamiyati yoritilgan. Amaliy jihatdan maqola O'zbekiston sharoitida tashkilotlarning strategik ustunliklarini oshirishga xizmat qiladi.*

Kalit so'zlar: *raqobatdosh afzallik, strategiya, innovatsiya, resurs, intellektual kapital, samaradorlik.*

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlarning muvaffaqiyati ularning raqobatdosh afzalliklarini shakllantirish va uzoq muddat saqlab qolish qobiliyatiga bevosita bog'liqdir. Raqobatdosh afzallik — bu tashkilotning o'z raqiblariga nisbatan iste'molchi uchun yuqori qiymat yaratish, mahsulot yoki xizmat sifatini yaxshilash, xarajatlarni kamaytirish yoki innovatsion yondashuvlar orqali ustunlikka erishish holatidir.

M. Porter (1985) ta'kidlaganidek, “raqobatdosh ustunlik — bu kompaniyaning bozorda o'z raqiblaridan farq qiluvchi strategik pozitsiyasini yaratish qobiliyatidir”. Shu sababli, har bir tashkilot o'z strategiyasini tuzishda raqobatdosh afzalliklarni aniqlash, baholash va ularni rivojlantirishni asosiy maqsad sifatida belgilaydi.

Tashkilot strategiyasi – bu uning uzoq muddatli rivojlanish yo'nalishini belgilovchi va mavjud resurslardan samarali foydalanishni ta'minlovchi boshqaruv tizimidir. Har qanday strategiya, aslida, tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan bo'ladi. Chunki bozordagi har bir ishtirokchi o'z mahsuloti yoki xizmatining qadri va sifati bilan ajralib turishga, mijozlar e'tiborini qozonishga intiladi. Raqobatdosh afzallik strategik fikrlashning yuragi hisoblanadi — u tashkilotga bozordagi o'z o'rnini mustahkamlash, barqaror daromad manbalarini yaratish va raqiblar ta'sirini kamaytirish imkonini beradi.

Raqobatdosh afzalliklarning strategiyadagi o'rni shundaki, ular tashkilot faoliyatining barcha jihatlarida – ishlab chiqarish, marketing, inson resurslarini boshqarish, moliyaviy menejment va innovatsion faoliyatda o'z aksini topadi. M. Porter fikricha, raqobatdosh afzallik ikki yo'l bilan shakllanadi: xarajatlar bo'yicha ustunlikka erishish yoki mahsulotni boshqalarnikidan farqlash orqali. Shunga ko'ra, tashkilot strategiyasi ham shu ustunliklardan qaysi biri orqali bozorda muvaffaqiyatga erishishni tanlaydi. Masalan, ayrim kompaniyalar arzon narx va tez yetkazib berish orqali

ustunlikka erishsa, boshqalar sifat, innovatsiya yoki xizmat ko'rsatish darajasi bilan ajralib turadi.

Raqobatdosh afzallik strategiyani markazida bo'lgani uchun, uni to'g'ri tanlash va boshqarish tashkilotning uzoq muddatli barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli har bir tashkilot o'z strategiyasini ishlab chiqishda avvalo o'zining noyob resurslarini, bilim salohiyatini, texnologik imkoniyatlarini va tashkiliy madaniyatini chuqur tahlil qilishi kerak. Strategiyaning muvaffaqiyati nafaqat tashqi bozor sharoitlariga, balki tashkilot ichki salohiyatini qanchalik to'g'ri yo'naltira olganiga bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan, raqobatdosh afzallikni boshqarish – bu faqat iqtisodiy yoki marketing jarayon emas, balki butun tashkilot madaniyatini, qadriyatlarini va boshqaruv falsafasini shakllantiruvchi kompleks tizimdir.

Raqobatdosh afzalliklar hech qachon tasodifiy hosil bo'lmaydi. Ular tashkilotning ichki resurslari, tashqi muhit bilan o'zaro aloqasi va strategik qarorlar majmuasi natijasida yuzaga keladi. Zamonaviy boshqaruv nazariyalarida bu jarayon "resurslarga asoslangan yondashuv" deb yuritiladi. Jay Barney tomonidan ilgari surilgan ushbu yondashuvga ko'ra, tashkilotning raqobatbardoshligi uning noyob resurslari va ularni boshqarish qobiliyatiga bog'liq. Agar resurslar qimmatli, kam uchraydigan, taqlid qilib bo'lmaydigan va tashkilot tomonidan samarali boshqariladigan bo'lsa, ular uzoq muddatli raqobat ustunligini ta'minlaydi. Masalan, yuqori malakali xodimlar, innovatsion texnologiyalar, brend obro'si yoki mijozlar bilan ishonchli aloqalar shular jumlasidandir.

Bundan tashqari, raqobatdosh afzalliklar tashqi omillar bilan ham shakllanadi. Bozor dinamikasi, texnologik rivojlanish sur'atlari, iste'molchilar talabidagi o'zgarishlar, raqamli transformatsiya va global integratsiya jarayonlari tashkilot strategiyasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, zamonaviy kompaniyalar o'z strategiyalarini yaratishda faqat ichki resurslarga emas, balki tashqi imkoniyat va xavflarni ham chuqur tahlil qilishadi.

Innovatsiyalar bu jarayonda eng muhim omil hisoblanadi. Innovatsion faoliyat orqali tashkilot nafaqat yangi mahsulot yaratadi, balki jarayonlarni optimallashtiradi, xarajatlarni kamaytiradi va mijozlarga qo'shimcha qiymat taklif etadi. O'zbekiston sharoitida innovatsion boshqaruv tizimlari hali to'liq shakllanmagan bo'lsa-da, ko'plab korxonalar raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish tizimlari va yangi marketing strategiyalarini joriy etish orqali raqobatdoshligini oshirmoqda. Raqobatbardoshlikka ta'sir etuvchi omillar orasida inson kapitali ham alohida o'rin tutadi. Xodimlarning bilim darajasi, ijodkorligi va motivatsiyasi raqobatdosh ustunlikning eng barqaror manbai bo'lib xizmat qiladi.

Tashkilot o'z strategik ustunliklarini samarali boshqarishi uchun ularni doimiy ravishda baholab borishi lozim. Chunki baholash natijalari strategik qarorlar qabul qilishda asosiy yo'nalishni belgilaydi. Raqobatdosh afzalliklarni baholashning mezonlari

ko'p, lekin ular orasida eng muhimlari – bozor ulushi, rentabellik, brend qadri, innovatsion faollik, mijozlar sodiqligi va inson kapitali samaradorligidir. Har bir mezon tashkilotning raqobatdagi pozitsiyasini turli nuqtalardan yoritadi.

Masalan, bozor ulushi kompaniyaning o'z segmentidagi mavqeini ko'rsatadi: u qanchalik yuqori bo'lsa, tashkilotning raqobatbardoshligi shunchalik barqaror. Rentabellik darajasi esa moliyaviy samaradorlikni ifodalaydi – foyda bilan xarajatlar nisbatini o'lchash orqali tashkilotning iqtisodiy sog'lig'i aniqlanadi. Brend qadri – bu tashkilotga bo'lgan ishonch darajasining o'lchovi bo'lib, mijozlarning psixologik bog'liqligini aks ettiradi. Innovatsion faollik mezoni tashkilotning yangiliklarni qabul qilish va ulardan foyda olish qobiliyatini baholaydi. Shuningdek, mijozlar sodiqligi va xodimlar malakasi ko'rsatkichlari tashkilotning ichki barqarorligini ta'minlovchi asosiy indikatorlardir.

Zamonaviy boshqaruvda bu mezonlar ko'pincha integratsiyalashgan baholash tizimlari orqali o'lchanadi. Masalan, “Balanced Scorecard” modeli yordamida tashkilotning moliyaviy, mijozlar, ichki jarayonlar va o'sish yo'nalishlari bo'yicha natijalari birgalikda baholanadi. Shu tarzda tashkilot o'z strategiyasining qanchalik samarali ishlayotganini tahlil qilib, zarur hollarda uni qayta ko'rib chiqadi. O'zbekiston sharoitida bu tizimlarni to'liq joriy etish hali murakkab, biroq yirik kompaniyalar bu yo'nalishda dastlabki qadamlarni tashlamoqda. Natijada, strategik boshqaruvda sifat ko'rsatkichlariga asoslangan yondashuv kuchaymoqda, bu esa raqobatbardosh afzalliklarning aniq va o'lchovli bahosini beradi.

O'zbekiston iqtisodiyoti so'nggi yillarda jadal o'zgarishlar bosqichini boshdan kechirmoqda. Bozor munosabatlarini chuqurlashtirish, xususiy sektorni qo'llab-quvvatlash va xalqaro raqobatga ochiqlik siyosati tashkilotlardan yangicha strategik yondashuvni talab qilmoqda. Shunday sharoitda raqobatdosh afzalliklarni boshqarish nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy va institutsional ahamiyat kasb etmoqda. Har bir korxona o'z faoliyatida global raqobat me'yorlariga moslashish, innovatsion texnologiyalarni joriy etish, raqamli boshqaruv tizimlariga o'tish va inson kapitalidan samarali foydalanish orqali o'z pozitsiyasini mustahkamlashga intilmoqda.

O'zbekistonda raqobatdosh afzalliklarni shakllantirish jarayonida davlat siyosatining o'рни katta. Prezident farmonlari va qarorlari asosida raqobat muhitini sog'lomlashtirish, monopoliyalarga barham berish va erkin bozor mexanizmlarini rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Ayniqsa, “Raqobat to'g'risida”gi qonunning yangilangan tahriri korxonalar uchun adolatli raqobat sharoitini yaratishga xizmat qilmoqda. Shu bilan birga, iqtisodiyotning turli tarmoqlarida – energetika, qishloq xo'jaligi, transport, xizmat ko'rsatish va IT sohasida – korxonalar o'z strategiyalarini qayta ko'rib chiqib, raqobatbardoshlikni oshirishning yangi yo'llarini izlamoqda.

Ko‘plab tahlillar shuni ko‘rsatadiki, O‘zbekistonda raqobatdosh afzalliklarning eng muhim manbalari – innovatsiya, brend ishonchliligi va xizmat sifati hisoblanadi. Masalan, yirik ishlab chiqaruvchi korxonalar texnologik modernizatsiya va energiya tejamkor uskunalarni joriy etish orqali xarajatlar ustunligini qo‘lga kiritmoqda. Shu bilan birga, eksport yo‘naltirilgan kompaniyalar xalqaro sifat standartlarini joriy etish va brendni mustahkamlash orqali farqlanish strategiyasini amalga oshirmoqda. Xizmat ko‘rsatish sohasi korxonalari esa raqamli platformalar va mijozlarga yo‘naltirilgan boshqaruv tizimlarini joriy etish orqali raqobatda ustunlikka erishmoqda.

Raqamli transformatsiya bu jarayonning muhim tarkibiy qismidir. Elektron tijorat, onlayn marketing, ERP tizimlari, sun‘iy intellekt asosidagi tahliliy modellar korxonalar faoliyatiga kirib kelmoqda. Natijada boshqaruv jarayonlari tezlashmoqda, resurslardan foydalanish samaradorligi ortmoqda va qaror qabul qilish aniqligi oshmoqda. Raqamli texnologiyalar, ayniqsa, kichik va o‘rta biznes uchun yangi imkoniyatlar ochmoqda – ular endi katta korxonalar bilan raqobat qila oladigan darajada operatsion qulaylikka ega bo‘lishmoqda.

Shu bilan birga, raqobatdosh afzalliklarni boshqarishda inson kapitalining ahamiyati ham ortib bormoqda. Xodimlarning bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish, ularga motivatsiya berish, ijodiy fikrlashni rag‘batlantirish strategik boshqaruvning ajralmas qismiga aylanmoqda. Korxonalarda xodimlar malakasini oshirish markazlari, ichki treninglar va korporativ o‘quv dasturlari yo‘lga qo‘yilmoqda. Bu esa nafaqat samaradorlikni oshiradi, balki tashkiliy madaniyatni ham mustahkamlaydi.

Ammo shuni ham ta‘kidlash kerakki, mamlakatda raqobatdosh afzalliklarni boshqarish sohasida hali yechimini kutayotgan muammolar mavjud. Ulardan eng asosiysi – boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanmaganligi, tahliliy yondashuvning sustligi va innovatsiyalarni tijoratlashtirish mexanizmlarining to‘liq yo‘lga qo‘yilmaganidir. Shu sababli, O‘zbekiston korxonalari uchun strategik boshqaruvda ilmiy yondashuvni kuchaytirish, raqamli tahlil vositalarini kengaytirish va global tajribalarni mahalliy sharoitga moslashtirish zarurdir. Faqat shunda raqobatdosh afzalliklar barqaror va uzoq muddatli bo‘ladi.

Tashkilot strategiyasida raqobatdosh afzalliklar markaziy o‘rinni egallaydi. Ular tashkilotning bozor pozitsiyasini, rentabelligini va uzoq muddatli barqarorligini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi. Raqobatdosh afzalliklarni shakllantirish jarayonida resurslardan oqilona foydalanish, innovatsiyalarni joriy etish, inson kapitalini rivojlantirish va raqamli texnologiyalarni boshqaruvga tatbiq etish hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

O‘zbekiston tajribasi shuni ko‘rsatadiki, raqobatdosh afzalliklarni boshqarish bo‘yicha davlat siyosati va korxonalarning ichki strategiyasi o‘zaro uyg‘unlashgandagina barqaror natijalarga erishish mumkin. Raqobat muhiti tobora

kuchayib borayotgan bugungi sharoitda tashkilotlar o'z faoliyatini tahliliy fikrlash, innovatsion yondashuv va global tajribalarni o'zlashtirish orqali yo'naltirishlari kerak.

Natijada, raqobatdosh afzalliklarni to'g'ri boshqara olgan tashkilotlar nafaqat milliy, balki xalqaro bozorda ham o'z o'rnini topadi. Kelgusida bu yo'nalishda baholash tizimlarini takomillashtirish, ilmiy tadqiqotlarni kengaytirish va menejerlar uchun amaliy metodik ko'rsatmalar ishlab chiqish zarur. Zero, raqobatdosh ustunlik — bu har qanday strategiyaning muvaffaqiyat kaliti, har qanday iqtisodiy tizimning barqaror rivojlanish kafolatidir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985.
2. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991.
3. Prahalad, C. K., & Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990.
4. Grant, R. M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2021.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqobat muhitini rivojlantirish to'g'risida"gi qarori, 2022.
6. Tursunov, B. (2023). Raqobatdosh iqtisodiyot va innovatsion boshqaruv asoslari. Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti.