

ГЛОБАЛЛАШУВДА РАҚОБАТБАРДОШ УСТУНЛИККА ЭРИШИШ УЧУН  
СТРАТЕГИК ЁНДАШУВЛАР

Суюнов Дилмурод Холмуродович

*Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби, иқтисод фанлари доктори профессор*

Урунов Жасур Зокирджанович ,

*Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги*

*"Бизнес ва тадбиркорлик олий мактаби"*

*магистр тингловчи,*

**Аннотация:** Ушбу мақолада глобаллашув шароитида рақобатбардош устунликка эришишнинг назарий ва амалий асослари таҳлил қилинади. Халқаро бозорларда тезкор ўзгарувчанлик, технологик янгиланиш, трансчегаравий рақобат, истеъмолчи хулқининг диверсификацияси ва барқарорлик талабларининг кучайиши корхоналардан анъанавий афзалликларга эмас, балки динамик қобилиятлар, инновацион фикрлаш, инсон капитали, рақамли инфратузилма ҳамда стратегик мослашувчанликка таянган бошқарувни талаб қилади. Мақолада ресурсларга таянилган ёндашув, қиймат занжири таҳлили, инновацион ва институционал омиллар, бренд ишончини шакллантириш, локаллаштириш ва глобал интеграциянинг мутаносиблиги каби масалалар очиб берилган. Шунингдек, ривожланаётган иқтисодиёт шароитида фаолият юритувчи компаниялар учун экспорт салоҳиятини ошириш, билимга асосланган устунлик яратиш, таъминот занжирларини диверсификация қилиш ва хатарларни стратегик бошқариш бўйича амалий таклифлар ишлаб чиқилган.

**Калит сўзлар:** глобаллашув, рақобатбардош устунлик, стратегия, инновация, рақамлаштириш, инсон капитали, қиймат занжири, бренд, барқарорлик

**Abstract:** This article analyzes the theoretical and practical foundations of achieving competitive advantage under globalization. Rapid change in international markets, technological renewal, cross-border competition, diversified consumer behavior, and rising sustainability requirements force firms to rely not on static advantages but on dynamic capabilities, innovation, human capital, digital infrastructure, and strategic adaptability. The paper examines the resource-based view, value-chain analysis, innovation and institutional factors, brand trust formation, and the balance between localization and global integration. It also develops practical recommendations for firms operating in emerging economies in order to increase export capacity, build knowledge-based advantages, diversify supply chains, and manage risks strategically.

**Keywords:** globalization, competitive advantage, strategy, innovation, digitalization, human capital, value chain, brand, sustainability

**Кириш**

Глобаллашув иқтисодий жараёнларнинг географик чегараларини кенгайтирибгина қолмай, рақобатнинг шакли, суръати ва мезонларини ҳам тубдан ўзгартирди. Илгариги даврларда компаниялар маҳаллий бозор доирасида ишлаб чиқариш қуввати, хомашёга яқинлик ёки арзон меҳнат кучи каби омиллар ҳисобидан муваффақиятга эришган бўлса, ҳозирги босқичда рақобатбардош устунлик кўп қиррали, интеллектуал ва доимий равишда янгиланиб боровчи феноменга айланди. Халқаро бозорларда бир вақтнинг ўзида турли мамлакатлар компаниялари иштирок этаётгани, рақамли платформалар орқали истеъмолчиларнинг танлов имкониятлари ортиб боргани, логистик тармоқлар глобаллашгани ва инновация цикли қисқаргани корхоналардан янги стратегик фикрлашни талаб этмоқда.

Рақобатбардош устунликни фақат нарх бўйича устунликка келтириб қўйиш мумкин эмас. Чунки глобал иқтисодиётда паст харажат стратегияси тезда нусхаланиши, янги технологиялар эса анъанавий афзалликларни қисқа муддатда эскиртириши мумкин. Шу сабабли стратегик ёндашувлар ресурсларни тўплаш эмас, балки уларни оқилона қайта конфигурация қилиш, бозор сигналларини тез англаш, истеъмолчи учун ноёб қиймат яратиш ва ташкилот ичида ўқувчан тизимни шакллантиришга қаратилмоғи зарур.

Мақоланинг мақсади – глобаллашув шароитида рақобатбардош устунликка эришишнинг асосий стратегик йўналишларини тизимли таҳлил қилиш, уларнинг ўзаро боғлиқлигини очиқ бериш ҳамда миллий компаниялар учун амалий хулосалар ишлаб чиқишдан иборат. Бу мақсадга эришиш учун назарий манбалар таҳлили, қиёсий ёндашув, институционал ва стратегик бошқарув нуқтаи назарлари бирлаштирилди.

**Глобаллашув шароитида рақобатбардош устунлик тушунчасининг назарий асослари**

Рақобатбардош устунлик концепцияси стратегик менежмент ва халқаро бизнес назариясида марказий тушунчалардан бири ҳисобланади. Классик ёндашувларда устунлик асосан икки манба орқали тушунтирилади: харажатлар бўйича афзаллик ва дифференциация. Бироқ глобаллашув бу икки моделни мураккаблаштиради. Чунки халқаро бозорларда компания муваффақияти фақат ички самарадорлик билан эмас, балки тармоқлараро алоқалар, институционал муҳит, технологик платформалар ва билим ресурслари билан ҳам белгиланади.

Ресурсларга таянилган ёндашувга кўра, компаниянинг барқарор устунлиги унинг ноёб, қийматли, кам учрайдиган ва осон тақлид қилинмайдиган ресурсларига таянади. Бундай ресурсларга бренд капитал, ноёб технология, бошқарув компетенцияси, ташкилот маданияти, маълумотлар базаси, интеллектуал мулк, ҳамкорлик тармоқлари ва репутацион ишонч киради. Аммо глобал муҳитда ҳатто қимматли ресурс ҳам доимий афзаллик кафолати эмас. Шунинг учун динамик қобилиятлар назарияси – яъни имкониятларни сезиш, ресурсларни қайта ташкил этиш ва ўзгаришларга тез жавоб қайтариш қобилияти – алоҳида аҳамият касб этади.

Глобаллашув компаниялардан бир вақтнинг ўзида икки қарама-қарши талабни бажаришни сўрайди: стандартлашув орқали миқёс иқтисодини таъминлаш ва локаллашув орқали маҳаллий бозор эҳтиёжларига мослашиш. Демак, рақобатбардош устунликни статик ҳолат сифатида эмас, балки глобал интеграция ва маҳаллий мослашув ўртасидаги стратегик мувозанат сифатида баҳолаш мақсадга мувофиқ. Айни нуқтада институционал ёндашув ҳам долзарбдир, чунки компания турли мамлакатларда турлича ҳуқуқий, солиқ, маданий ва сиёсий муҳитда ҳаракат қилади. Шунинг учун муваффақият фақат маҳсулот ёки технологияга эмас, балки институционал ақллиликка ҳам боғлиқ.

### **Ташқи муҳит ўзгарувчанлиги ва стратегик таҳлил**

Глобал рақобат шароитида ташқи муҳитни чуқур ва мунтазам таҳлил қилиш стратегик қарорларнинг сифатига тўғридан-тўғри таъсир қилади. Геосиёсий хатарлар, савдо чекловлари, валюта курсларининг ўзгариши, таъминот занжирларидаги узилишлар, энергетик нархлар динамикаси ва рақамли тартибга солиш механизмлари компанияларнинг халқаро фаолиятига сезиларли таъсир кўрсатади. Агар ташкилот фақат ички самарадорликка эътибор бериб, ташқи муҳитдаги сигналларни ўз вақтида англамаса, у ҳатто кучли ресурслар мавжуд бўлган ҳолда ҳам устунликни йўқотиши мумкин.

Шу нуқтаи назардан стратегик таҳлил инструментлари – PEST, SWOT, тармоқ рақобати таҳлили, қиймат драйверлари таҳлили ва сценарийли режалаштириш – амалий аҳамиятга эга. Аммо уларни механик равишда эмас, интеграл ёндашувда қўллаш керак. Масалан, геосиёсий таваккалчиликни институционал ўзгаришлар билан, технологияларни истеъмолчи хулқи билан, молиявий чекловларни таъминот манбалари диверсификацияси билан боғлаб кўриш лозим. Ана шунда стратегик таҳлил корхона учун рақамлар тўплами эмас, қарор қабул қилишнинг интеллектуал платформасига айланади.

Ташқи муҳит таҳлилида тезкор ахборотдан ташқари чуқур тенденцияларни ажратиб олиш ҳам муҳим. Қисқа муддатли шовқинлар баъзан компанияни нотўғри қарорга олиб келиши мумкин. Шу сабабли раҳбарият кундалик бозор ўзгаришларини мониторинг қилиш билан бирга, узоқ муддатли мега-трендлар – демографик силжишлар, яшил иқтисодиёт, сунъий интеллект, электрон тижорат, минтақалашув ва қайта глобаллашув жараёнларини ҳам эътибор марказида сақлаши зарур.

### **Инновация, рақамлаштириш ва билимга асосланган устунлик**

Ҳозирги шароитда инновация рақобатбардош устунликнинг энг муҳим манбаларидан бирига айланди. Бу ерда фақат янги маҳсулот ишлаб чиқиш эмас, балки бизнес-модель инновацияси, маркетинг инновацияси, жараён инновацияси ва ташкилий инновация ҳам назарда тутилади. Кўп ҳолларда истеъмолчи учун қиймат яратиш маҳсулотнинг ўзида эмас, балки уни қандай тақдим этиш, қандай хизмат билан бирлаштириш ва қандай рақамли муҳитда сотиш орқали шаклланади.

Рақамлаштириш компанияларга бозорни чуқурроқ тушуниш, миқозлар рафторини реал вақтда кузатиш, операцияларни автоматлаштириш, қарорларни маълумотларга асослаб қабул қилиш ва халқаро ҳамкорликни тезлаштириш имконини беради. Катта маълумотлар таҳлили, CRM тизимлари, булутли технологиялар, электрон савдо платформалари ва сунъий интеллект ечимлари рақобат шароитида тезкорлик ва аниқликни оширади. Бироқ технологиянинг ўзи етарли эмас; уни ташкилот стратегияси ва кадрлар компетенцияси билан уйғунлаштириш шарт.

Билимга асосланган устунликни шакллантириш учун компания ичида ўрганувчи муҳит яратилиши керак. Ходимлар тажрибаси, ички таҳлил, бозордан олинган фидбэк, ҳамкорлар билан қўшма лойиҳалар ва илмий-тадқиқот институтлари билан алоқалар билим яратиш экотизимини ташкил қилади. Ана шундай муҳитда инновация тасодифий натижа эмас, балки тизимли равишда такрорланиб турадиган жараёнга айланади.

### **Қиймат занжири, логистика ва операцион самарадорлик**

Глобал рақобатда устунликка эришиш фақат юқори ғоялар билан эмас, балки операцион даражадаги аниқлик ва уйғунлик билан ҳам боғлиқ. Қиймат занжири таҳлили компания фаолиятининг қайси бўғинларида қиймат яратилаётганини, қайси жараёнларда эса харажат юқори ёки самара пастлигини аниқлашга ёрдам беради. Хомашё таъминотидан тортиб сотувдан кейинги хизматларгача бўлган барча босқичлар стратегик нуқтаи назардан қайта кўриб чиқилиши лозим.

Логистика глобал иқтисодиётда алоҳида аҳамият касб этади. Чунки ишлаб чиқариш бир мамлакатда, йиғиш бошқа мамлакатда, сотиш эса учинчи минтақада амалга оширилиши мумкин. Бу эса транспорт харажатлари, етказиб бериш муддати, божхона чекловлари ва захиралар бошқарувини стратегик масалага айлантиради. Бир манбага ҳаддан ташқари таяниш таъминот хавфини кучайтиради, шунинг учун диверсификация, резерв ҳамкорлар ва минтақавий логистик хаблардан фойдаланиш муҳим.

Операцион самарадорликни оширишда стандартизация ва мослашув ўртасида баланс сақланиши лозим. Барча бозорлар учун бир хил жараённи кўчириш осон кўринадди, аммо баъзан маҳаллий талаблар бундай ёндашувни самарасиз қилади. Шунинг учун операцион архитектура модулли бўлиши, яъни асосий тизимлар стандартлаштирилган, аммо локал жараёнлар бозор хусусиятига мослашувчан бўлиши мақсадга мувофиқ.

### **Инсон капитали, лидерлик ва ташкилий маданият**

Рақобатбардош устунликнинг энг нозик, аммо энг барқарор манбаларидан бири инсон капитали ҳисобланади. Глобал бозорларда фақат технология ёки капитал эмас, балки малакали кадрлар, трансмиллий тафаккур, тил ва мулоқот компетенцияси, таҳлилий фикрлаш ва ўзгаришни бошқариш қобилияти ҳал қилувчи омилга айланади. Шу маънода кадрлар сиёсати компания стратегиясининг ёрдамчи қисми эмас, балки унинг марказий элементи бўлиши керак.

Лидерлик ҳам янги мазмун касб этмоқда. Авторитар, фақат буйруққа асосланган бошқарув модели мураккаб глобал муҳитда кам самара беради. Бугунги раҳбар имкониятларни кўра оладиган, турли маданий муҳитларда ишлай оладиган, ишончли шакллантирадиган ва ташкилотни тезкор ўрганишга ундайдиган стратегик интегратор бўлиши лозим. Бундай лидерлик жамоада ташаббусни қўллаб-қувватлайди, хатолардан ўрганиш маданиятини кучайтиради ва инновация учун психологик хавфсизлик яратади.

Ташкилий маданият ички қоидалар йиғиндиси эмас, балки рақобатбардошлик механизмининг яширин инфратузилмасидир. Агар компанияда масъулият, очиқ коммуникация, миждозга йўналганлик, билим алмашиш ва этик меъёрларга содиқлик устувор бўлса, бу ҳолат ташқи бозорда ҳам репутацион устунликка айланади. Демак, инсон капитали ва маданий муҳит иқтисодий самарадорликдан ажратилган эмас; аксинча, улар узок муддатли натижанинг шартидир.

### **Бренд, барқарорлик ва халқаро бозорда ишонч**

Глобаллашув даврида бренд оддий тижорат белгиси эмас, балки ишонч, маъно ва репутация ташувчисига айланди. Истеъмолчи маҳсулотни танлаётганда унинг функционал хусусиятларидан ташқари, компаниянинг шаффофлиги, ижтимоий масъулияти, экологик қарашлари ва жамият билан муносабатига ҳам баҳо беради. Шунинг учун бренд стратегияси маркетинг бўлими билан чекланмасдан, бутун компаниянинг институционал қиёфасини ифода этиши керак.

Барқарорлик кун тартибининг кучайиши рақобатбардош устунликни қайта талқин қилишга олиб келди. Илгари экологик ёки ижтимоий меъёрларга риоя қилиш қўшимча харажат сифатида қаралган бўлса, ҳозирда бу омил инвестиция жалб қилиш, экспорт бозорларига кириш, истеъмолчи ишончини сақлаш ва регулятор хавфини камайтириш учун муҳим шартга айланмоқда. Яъни ESG тамойиллари ҳам имидж, ҳам молиявий барқарорлик, ҳам бозорга чиқиш нуқтаи назаридан стратегик ресурсга айланыпти.

Халқаро бозорда ишончли шакллантириш учун компания сўз ва амал бирлигини намоён этиши керак. Агар бренд коммуникатив даражада юқори қийматларни ваъда қилиб, амалда таъминот занжирида шаффофликни таъминламаса ёки маҳсулот сифатида барқарор стандартларни ушламаса, репутацион зарар тезда глобал даражага чиқиши мумкин. Демак, ишонч – реклама орқали эмас, институционал мувофиқлик орқали яратиладиган стратегик капиталдир.

### **Миллий компаниялар учун стратегик йўналишлар**

Ривожланаётган иқтисодиёт шароитида фаолият юритувчи миллий компаниялар учун глобаллашув хавф ва имкониятларни бир вақтнинг ўзида олиб келади. Бир томондан, халқаро брендлар, молиявий ва технологик устунликка эга йирик компаниялар ички бозорга кириб келади. Иккинчи томондан эса рақамли платформалар, экспорт логистикасининг такомиллашуви, аутсорсинг ва минтақавий ҳамкорлик миллий бизнес учун янги йўللارни очади. Шу боис маҳаллий корхоналар стратегиясини реактив эмас, проактив асосда шакллантириши лозим.

Биринчидан, нарх рақобатидан қочиб, ноёб қиймат таклифини яратиш зарур. Бу маҳаллий хомашёни чуқур қайта ишлаш, миллий дизайн ва маданий кодларни замонавий маҳсулотга интеграция қилиш, сервис даражасини ошириш ёки махсус сегментларга ихтисослашиш орқали амалга оширилиши мумкин. Иккинчидан, экспорт салоҳиятини ошириш учун халқаро стандартлаштириш, сертификатлаш, сифат назорати ва рақамли маркетинг инфратузилмасига сармоя киритиш керак. Учинчидан, университетлар, тадқиқот марказлари, технологик парклар ва ташқи ҳамкорлар билан кооперацияни кучайтириш билимга асосланган устунликни тезроқ шакллантиради.

Тўртинчидан, хатарларни стратегик бошқариш тизимини жорий этиш муҳим. Валюта хавфи, ташқи бозордаги тартибга солиш ўзгаришлари, логистика узилишлари ва маълумот хавфсизлиги масалаларига олдиндан тайёргарлик кўрилмаса, ҳатто истикболли стратегия ҳам самара бермаслиги мумкин. Демак, миллий компаниялар учун глобал рақобатдаги муваффақиятнинг калити – инновация, институционал етуклик, инсон капитали ва мослашувчан бошқарувнинг бирлашувидадир.

## **Хулоса**

Глобаллашув шароитида рақобатбардош устунликка эришиш бир ёқлама ёки қисқа муддатли чоралар билан таъминланмайди. У компаниянинг стратегик фикрлаши, ресурслар сифатини ошириши, динамик қобилиятларни шакллантириши ва ташқи муҳит ўзгаришларига тез ҳамда онгли мослаша олиши билан боғлиқ. Таҳлиллар шуни кўрсатадики, барқарор устунликни нарх ёки миқёснинг ўзи эмас, балки инновация, рақамли етуклик, инсон капитали, логистик барқарорлик, брендинг, этик ишонч ва институционал мосликнинг уйғунлиги яратади.

Шунингдек, ривожланаётган мамлакатлар компаниялари учун глобаллашувни фақат хавф сифатида эмас, балки билим, технология ва янги бозорларга чиқиш имконияти сифатида қабул қилиш муҳим. Аммо бу имкониятлардан самарали фойдаланиш учун стратегик таҳлил, мақсадли инвестиция, кадрлар салоҳиятини ривожлантириш ва хатарларни бошқариш тизими мустаҳкам бўлиши лозим. Хулоса қилиб айтганда, рақобатбардош устунлик – бу бир марта эришиладиган ҳолат эмас, балки ташкилот томонидан мунтазам яратиб, ҳимоя қилиб ва янгилаб бориладиган стратегик жараёндир.

## **REFERENCES**

1. Suyunov D. X. Corporate governance mechanism: problems and solutions. Monograph // T.: Academia. – 2007. - T. 200.
2. Suyunov, D., and Elmurod Abdusattorovich Khoshimov. "Methodological aspects of assessing the effectiveness of corporate governance in joint-stock companies. Scientific electronic journal" Economics and innovation technologies " 2 (2018).

3. Suyunov D. H. The main problems of corporate governance and ways to solve them //EPRA International Journal of Economic Growth and Environmental Issues (EGEI) ISSN. – S. 2321-6247.
4. Suyunov D. H. The main problems of corporate governance and ways to solve them //EPRA International Journal of Economic Growth and Environmental Issues (EGEI) ISSN. – S. 2321-6247.
5. Davletyarov M. A., Suyunov D., Kenjabaev A. T. Digitalization of the economy: concepts, problems and implementation strategy //Spectrum Journal of Innovation, Reforms and Development. – 2023. – T. 12. – S. 209-218.
6. Davletyarov M. A., Suyunov D., Kenjabaev A. T. state regulation of digital transformation of the economy // American Journal of Business Administration, Economics and banking. – 2023. - T. 9. - S. 145-150.
7. D X Suyunov, N K Ėrmatova. Sifrovaya transformatsiya protsessov upravleniya personalom v kommercheskom banke. Journal of new century innovations 43 (4), 75-78.
24. D.X.Suyunov, A.T.Kenjabayev. Elektron tijorat.darslik. 2023 yil. 450 bet.
- S D Kholmuradovich, RH Yuldashevich. The Role Of Foreign Investments In The Development Of Small Business And Private Entrepreneurship .EPRA International Journal of Socio-Economic and Environmental Outlook (SEEO).