

## OLIV TA'LIM MUASSASALARIDA BARQAROR RAQOBAT USTUNLIKLARINI SHAKLLANTIRISH ASOSIDA STRATEGIK BOSHQARUVNI TAKOMILLASHTIRISH

**Ismailova Nilufar Sabitdjanovna**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti  
“Jahon iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiy  
munosabatlar” kafedrasini mudiri, professor i.f.n.  
E-mail: [ismailovanilufar797@gmail.com](mailto:ismailovanilufar797@gmail.com)

### **Annotatsiya**

Ushbu maqola oliy ta'lim muassasalarida (OTM) strategik boshqaruvni takomillashtirishning nazariy-konseptual asoslarini, barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirish orqali amalga oshirish yo'llarini o'rganadi. 2012–2022-yillarda Scopus va Web of Science bazalarida indekslangan 30 ta ilmiy manbaga asoslangan narrativ adabiyotlar sharhi orqali raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi tushunchalari tahlil qilinadi. Asosiy mavzular, raqobat manbalari va turlari, ularning ijobiy va salbiy oqibatlari, takomillashtirish strategiyalari hamda konseptual bog'lanishlar ko'rib chiqiladi. Xulosalar bir-biriga mantiqiy bog'langan holda taqdim etilib, rivojlanayotgan mamlakatlarda (shu jumladan Markaziy Osiyo) nazariy asoslar takomillashtirilgan. Maqola ekonometrik tahlillarsiz, faqat nazariy va konseptual yondashuvga asoslangan.

**Kalit so'zlar:** strategik boshqaruv; barqaror raqobat ustunligi; oliy ta'lim muassasalari; raqobat; raqobatbardoshlik; intellektual kapital; narrativ sharh.

### **Аннотация**

В статье рассматриваются теоретико-концептуальные основы совершенствования стратегического управления в высших образовательных учреждениях (ВОУ) посредством формирования устойчивых конкурентных преимуществ. На основе нарративного обзора литературы, включающего 30 научных источников, индексированных в базах данных Scopus и Web of Science за 2012–2022 годы, анализируются понятия конкуренции, конкурентоспособности и устойчивого конкурентного преимущества. В работе рассматриваются ключевые тематические направления, источники и виды конкуренции, их положительные и отрицательные последствия, стратегии совершенствования, а также концептуальные взаимосвязи. Выводы представлены в логически взаимосвязанной форме, при этом теоретические основы адаптированы к контексту развивающихся стран, включая государства Центральной Азии. Статья не содержит эконометрического анализа и основана исключительно на теоретическом и концептуальном подходе.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; устойчивое конкурентное преимущество; высшие образовательные учреждения; конкуренция; конкурентоспособность; интеллектуальный капитал; нарративный обзор.

### **Abstract**

This article examines the theoretical and conceptual foundations for improving strategic management in higher education institutions (HEIs) through the formation of

sustainable competitive advantages. Based on a narrative literature review of 30 academic sources indexed in the Scopus and Web of Science databases for the period 2012–2022, the concepts of competition, competitiveness, and sustainable competitive advantage are analyzed. The study explores key thematic areas, sources and types of competition, their positive and negative effects, improvement strategies, and conceptual linkages. The conclusions are presented in a logically coherent manner, with theoretical foundations refined in the context of developing countries, including Central Asia. The article does not employ econometric analysis and is based solely on a theoretical and conceptual approach.

**Keywords:** strategic management; sustainable competitive advantage; higher education institutions; competition; competitiveness; intellectual capital; narrative review.

## KIRISH

Zamonaviy sharoitda oliy ta'lim muassasalari (OTM) an'anaviy ta'lim va ilmiy tadqiqot markazlari sifatidagi rolikdan chiqib, tobora murakkablashib borayotgan raqobat muhitida faoliyat yuritayotgan strategik tashkilotlarga aylanmoqda. Globalizatsiya jarayonlari, bilim iqtisodiyotining chuqurlashuvi, davlat moliyalashtirishining nisbatan qisqarishi va bozorlashtirish tendensiyalarining kuchayishi OTMlarni talabalar, yuqori malakali akademik kadrlar, moliyaviy resurslar hamda institutsional obro' -e'tibor uchun doimiy raqobatga majbur qilmoqda (Krucken; Musselin). Ushbu jarayonlar oliy ta'lim tizimini nisbatan yopiq va barqaror muhitdan ochiq, dinamik va raqobatga asoslangan tizimga aylantirdi.

Raqobatning kuchayishi OTMlar oldiga strategik boshqaruvga nisbatan mutlaqo yangi talablarni qo'yimoqda. Endilikda muassasalar faqat qisqa muddatli samaradorlik yoki reytinglarda yuqori o'rinlarni egallash bilan cheklanib qolmay, balki uzoq muddatli istiqbolda o'z mavqeini saqlab qolish va rivojlantirishga xizmat qiluvchi barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirishga intilmoqda. Aynan barqarorlik omili raqobat ustunligini oddiy ustunlikdan farqlab, uni strategik boshqaruvning markaziy kategoriyasiga aylantiradi. Chunki vaqtinchalik ustunliklar tezda taqlid qilinishi yoki yo'qolishi mumkin bo'lsa, barqaror raqobat ustunligi muassasaning ichki salohiyati, noyob resurslari va tashkiliy qobiliyatlariga tayanadi.

Oliy ta'lim sohasida raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi tushunchalari bo'yicha ilmiy munozaralar sezilarli darajada kengaydi. Tadqiqotlarda bozorlashtirish siyosati, global reytinglar, xalqaro akkreditatsiyalar, ta'lim sifati, innovatsion faoliyat va intellektual kapitalning roli turlicha talqin qilinmoqda. Shu bilan birga, mavjud adabiyotlarda ushbu tushunchalar ko'pincha alohida-alohida tahlil qilinib, ularning o'zaro mantiqiy bog'liqligi va strategik boshqaruv tizimidagi yaxlit roli yetarlicha umumlashtirilmagan.

Mazkur maqola ushbu bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan bo'lib, nazariy-konseptual yondashuvga asoslangan narrativ adabiyotlar sharhi orqali oliy ta'lim muassasalarida barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirish va ular asosida strategik boshqaruvni takomillashtirish masalalarini tizimli tarzda yoritadi. Tadqiqot 2012–2022-yillar oralig'ida Scopus va Web of Science bazalarida indekslangan 30 ta ilmiy

manba tahliliga tayangan holda olib borildi. Sharh tizimli (systematic review) emas, balki mavzuning asosiy gʻoyalari va nazariy yoʻnalishlarini mantiqiy birlashtirishga qaratilgan narrativ yondashuv asosida amalga oshirildi (Greenhalgh va boshq.).

Maqola quyidagi mantiqiy tuzilishda tashkil etilgan: avvalo, raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi tushunchalarining nazariy talqinlari tahlil qilinadi; keyin oliy taʼlim tizimidagi raqobat manbalari va turlari koʻrib chiqiladi; raqobatning ijobiy va salbiy oqibatlari baholanadi; barqaror raqobat ustunligini shakllantirish strategiyalari umumlashtiriladi; yakunda esa adabiyotlar asosida konseptual bogʻlanishlar ishlab chiqilib, xulosalar taqdim etiladi. Ushbu yondashuv rivojlanayotgan mamlakatlar, jumladan Markaziy Osiyo va Oʻzbekiston sharoitida oliy taʼlimni strategik boshqarish uchun muhim nazariy asos yaratadi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Oliy taʼlim muassasalarida (OTM) raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi tushunchalari soʻnggi oʻn yilliklarda ilmiy adabiyotlarda tobora markaziy oʻrin egallab bormoqda. Ushbu tushunchalar bir-biri bilan uzviy bogʻliq boʻlib, ularni alohida-alohida emas, balki yaxlit nazariy tizim sifatida talqin qilish zarur. Adabiyotlarda raqobat, avvalo, cheklangan resurslar uchun olib boriladigan institutsional kurash sifatida qaraladi. Bunday resurslarga talabalar, moliyaviy mablagʻlar, ilmiy grantlar, yuqori malakali professor-oʻqituvchilar hamda institutsional obroʻ-eʼtibor kiradi (Teixeira va boshq.; Musselin). Shu jihatdan OTMlar tobora bozor subyektlariga oʻxshash xatti-harakatlarni namoyon eta boshlamoqda.

Krucken oliy taʼlimdagi raqobatni oddiy bozor mexanizmi sifatida emas, balki koʻp qirrali va koʻp darajali jarayon sifatida izohlaydi. Uning yondashuvida raqobat ichki (akademik meʼyorlar, ilmiy mahsuldorlik, kadrlar oʻrtasidagi raqobat) va tashqi (bozor, davlat siyosati, xalqaro reytinglar) bosimlarning birikmasi natijasida shakllanadi. Bu esa raqobatning faqat iqtisodiy emas, balki institutsional va madaniy oʻlchovga ham ega ekanligini koʻrsatadi. Musselin ham ushbu fikrni rivojlantirib, oliy taʼlim tizimida raqobatning kuchayishi davlat siyosati, moliyalashtirish mexanizmlari va xususiy sektor ishtiroki bilan chambarchas bogʻliq ekanini taʼkidlaydi.

Raqobat tushunchasi bilan chambarchas bogʻliq boʻlgan ikkinchi kategoriya — raqobatbardoshlik — koʻproq tashqi joylashuv va muassasaning nisbiy pozitsiyasini ifodalaydi. Raqobatbardoshlik OTMning boshqa muassasalar bilan taqqoslaganda resurslarni jalb qilish, bilim ishlab chiqarish va taʼlim xizmatlarini taklif etish qobiliyatini aks ettiradi (Kabok va boshq.). Panda va boshqalar raqobatbardoshlikni brend imiji, taʼlim sifati va manfaatdor tomonlar bilan munosabatlar orqali shakllanadigan kompleks jarayon sifatida koʻrsatadi. Bu yondashuvda raqobatbardoshlik tashqi muhitda namoyon boʻladigan natija boʻlib, u ichki imkoniyatlar va strategik qarorlar bilan belgilanadi.

Uchinchi va eng muhim tushuncha — barqaror raqobat ustunligi — raqobatbardoshlikdan farqli ravishda ichki salohiyatga urgʻu beradi. Adabiyotlarda ushbu tushuncha resursga asoslangan yondashuv (RBV) bilan izohlanadi. Ushbu yondashuvga koʻra, raqobatchilar tomonidan osonlikcha taqlid qilib boʻlmaydigan, noyob, qimmatbaho va oʻrnini bosib boʻlmaydigan resurslar barqaror raqobat

ustunligining manbai hisoblanadi (Lo va Tian; Mahdi va boshq.). Oliy ta'limda bunday resurslarga intellektual kapital, tashkiliy madaniyat, ilmiy maktablar va institutsional obro' kiradi.

Bozorlashtirish va globalizatsiya jarayonlari ushbu uch tushunchaning shakllanishida asosiy kontekstual omillar sifatida namoyon bo'ladi. Musselin bozorlashtirish raqobatni kuchaytiruvchi asosiy mexanizm ekanini ko'rsatib, bu jarayon OTMlarni strategik rejalashtirishga majbur qilayotganini ta'kidlaydi. Naidoo esa raqobatning haddan tashqari ideallashtirilishi — "raqobat fetishi" — ta'limni tovarlashtirish va uning ijtimoiy vazifalarini cheklash xavfini keltirib chiqarishini tanqidiy nuqtayi nazardan yoritadi. Ushbu tanqidlar barqaror raqobat ustunligini shakllantirishda muvozanatli yondashuv zarurligini ko'rsatadi.

Intellektual kapital adabiyotlarda barqaror raqobat ustunligining eng muhim manbai sifatida qayd etiladi. Insoniy, tuzilmaviy va aloqaviy kapital komponentlari orqali OTMlar bilim ishlab chiqarish va tarqatish jarayonlarida ustunlikka erishishi mumkin (Pedro va boshq.; Marulanda-Grisales va Vera-Acevedo). Ushbu yondashuv barqaror ustunlikning moddiy emas, balki bilimga asoslangan tabiatini ochib beradi.

#### *Raqobat manbalari va turlari*

Adabiyotlarda oliy ta'limdagi raqobatning manbalari ichki va tashqi guruhlariga ajratiladi. Ichki manbalar, avvalo, rahbariyatning strategik qarorlari, marketing va reyting siyosati, shuningdek akademik ierarxiyalar bilan bog'liq (Pederzini; Mahdi va boshq.). Pederzini universitet rahbarlarining raqobatni qanday talqin qilishi va unga qanday ma'no berishi strategik yo'nalishlarni belgilashda hal qiluvchi rol o'ynashini ko'rsatadi.

Tashqi manbalar esa davlat siyosati, moliyalashtirishning qisqarishi, akkreditatsiya va sifat talablari, shuningdek xalqaro tashkilotlarning tavsiyalari bilan bog'liq (Sergeeva; Hammond). Davlat va xalqaro institutlarning ta'siri raqobatni institutsional darajada kuchaytirib, OTMlarni global standartlarga moslashishga undaydi.

Raqobat turlari ham ko'p qirrali xarakterga ega. Krucken va Musselin raqobatni ichki va tashqi, individual va institutsional, milliy va global darajalarda namoyon bo'ladigan murakkab jarayon sifatida talqin qiladi. Erhardt va von Kotzebue gorizonttal differensiyatsiya orqali o'xshash muassasalar o'rtasidagi dasturiy raqobatni, Teixeira va boshqalar esa vertikal ierarxiya orqali obro'-e'tiborga asoslangan raqobatni yoritadi. Ushbu tasniflar oliy ta'limda raqobatning yagona shakli yo'qligini, balki ko'p darajali tizim mavjudligini ko'rsatadi.

#### *Raqobatning oqibatlari*

Oliy ta'lim muassasalarida raqobatning oqibatlari adabiyotlarda ikki tomonlama va murakkab jarayon sifatida talqin qilinadi. Ijobiy jihatdan, raqobat ta'lim va ilmiy-tadqiqot faoliyati sifatini oshirish uchun kuchli rag'batlantiruvchi mexanizm vazifasini bajaradi. Raqobat sharoitida OTMlar o'quv dasturlarini yangilash, pedagogik yondashuvlarni takomillashtirish va tadqiqot natijalarining xalqaro miqyosda tan olinishiga intilish orqali o'z strategik pozitsiyasini mustahkamlashga harakat qiladi (Lo va Tian). Shuningdek, raqobat marketing faoliyatini rivojlantirib, ta'lim xizmatlarining

aniq segmentlarga yoʻnaltirilishini va manfaatdor tomonlar — talabalar, ota-onalar, ish beruvchilar hamda jamiyat — qoniqishining oshishini taʼminlaydi (Ghobehei va boshq.).

Bundan tashqari, raqobat strategik diversifikatsiyani kuchaytirib, OTMlarni yangi taʼlim yoʻnalishlari, xalqaro dasturlar va qoʻshma loyihalarni joriy etishga undaydi. Tan va boshqalar taʼkidlaganidek, raqobat muhitida dasturlar xilma-xilligining oshishi talabalar ehtiyojlariga moslashuvchan javob berish imkonini yaratadi. Shu nuqtayi nazardan, raqobat innovatsiya va samaradorlikni ragʻbatlantiruvchi institut sifatida namoyon boʻladi. Shaposhnykov va boshqalar raqobatni oliy taʼlimning barqaror rivojlanishiga xizmat qiluvchi omil sifatida koʻrsatib, u orqali sifat va institutsional moslashuvchanlikni oshirish mumkinligini asoslaydi.

Biroq, raqobatning salbiy oqibatlarini ham adabiyotlarda keng yoritilgan. Naidoo raqobatning haddan tashqari kuchayishi ijodkorlik va akademik erkinlikni cheklashi, taʼlimning ijtimoiy vazifalarini ikkinchi darajaga surib qoʻyishi mumkinligini taʼkidlaydi. Neves va boshqalar esa raqobat tengsizlikni kuchaytirib, resurslar asosan kuchli va obroʻli muassasalarda jamlanishiga olib kelishini koʻrsatadi. Krucken fikriga koʻra, metrikalar va reytinglarga haddan tashqari bogʻliqlik akademik faoliyatni soddalashtirib, murakkab ilmiy jarayonlarni sonli koʻrsatkichlarga qisqartirish xavfini keltirib chiqaradi.

Shuningdek, raqobat muhitida faoliyat yurituvchi akademik xodimlar va rahbarlar yuqori psixologik bosim, stress va professional kuyish holatlariga duch kelishi mumkin. Obroʻ- eʼtibor uchun kurash muvaffaqiyatsizlik holatlarida muassasaning reputatsiyasiga salbiy taʼsir koʻrsatishi ehtimolini oshiradi. Shu sababli, adabiyotlarda raqobatning ijobiy va salbiy oqibatlarini muvozanatlash strategik boshqaruvning eng muhim vazifalaridan biri sifatida qaraladi.

#### *Takomillashtirish strategiyalari*

Barqaror raqobat ustunligini shakllantirish boʻyicha adabiyotlar koʻp darajali va koʻp qirrali strategiyalarni taklif etadi. Makro darajada davlat tomonidan xalqarolashuv siyosatini qoʻllab-quvvatlash, moliyalashtirish mexanizmlarini diversifikatsiya qilish va oliy taʼlimni milliy raqobatbardoshlik strategiyalariga integratsiya qilish muhim omil sifatida eʼtirof etiladi (Hammond). Bunday yondashuv OTMlarga global taʼlim maydonida faol ishtirok etish va tashqi resurslarni jalb qilish imkonini beradi.

Institutsional darajada esa marketing, sifat kafolati, raqamlashtirish, branding va tadbirkorlikni rivojlantirish barqaror ustunlikning muhim instrumentlari sifatida koʻriladi. Fantauzzi va boshqalar bozorlashtirish sharoitida qiymat yaratishga qaratilgan strategiyalarni asoslab, OTMlarni faol tadbirkor subyektlar sifatida talqin qiladi. Suwarno va boshqalar esa yangi xizmatlar va tashkiliy innovatsiyalar raqobatbardoshlikni uzoq muddatli istiqbolda mustahkamlashini koʻrsatadi.

Adabiyotlarda intellektual kapitalni boshqarish alohida strategik yoʻnalish sifatida ajralib turadi. Bilimlarni aniqlash, yaratish, saqlash, almashish va qoʻllash jarayonlari OTMlarning innovatsion qobiliyatini oshirib, barqaror raqobat ustunligini taʼminlaydi (Mahdi va boshq.; Lo va Tian; Qassas va Areiqat). Ushbu jarayonlar

tashkiliy rivojlanishning funksional, xulqiy, tuzilmaviy va texnologik jihatlari bilan uyg'unlashgan holda amalga oshirilishi zarur.

Bundan tashqari, hamkorliklar, tarmoqlashuv va umumiy sifat boshqaruvi (TQM) yondashuvlari barqaror ustunlikni mustahkamlovchi mexanizmlar sifatida ko'rsatiladi. Secundo va boshqalar va Marulanda-Grisales va Vera-Acevedo intellektual kapitalga asoslangan hamkorliklar orqali ta'lim, tadqiqot va ijtimoiy faoliyatning integratsiyasini kuchaytirish mumkinligini ta'kidlaydi.

#### *Konseptual asos va bog'lanishlar*

Adabiyotlar tahlili asosida oliy ta'lim muassasalarida raqobat jarayonining mantiqiy konseptual zanjiri shakllanadi: raqobat → raqobatbardoshlik → barqaror raqobat ustunligi (Krucken; Musselin). Ushbu zanjir raqobatning tashqi bosimlardan boshlanib, institutsional natijalarga olib kelishini ko'rsatadi. Raqobatbardoshlik ushbu jarayonda vositachi bo'lib, tashqi muhitdagi pozitsiyani mustahkamlaydi, barqaror raqobat ustunligi esa ichki salohiyatga asoslangan uzoq muddatli ustunlikni ifodalaydi.

Mazkur jarayonda bozorlashtirish va resursga asoslangan yondashuv (RBV) muhim vositachilik rolini o'ynaydi. RBV doirasida intellektual kapital barqaror ustunlikning asosiy manbai sifatida namoyon bo'ladi (Mahdi va boshq.; Pedro va boshq.). Rahbarlik qobiliyatlari esa raqobatni strategik ma'noga ega jarayonga aylantirib, resurslarni muvofiqlashtirish va qarorlarni amalga oshirishni ta'minlaydi (Pederzini).

Natijada, barqaror raqobat ustunligi ichki resurslar va tashqi bosimlar o'rtasidagi muvozanat orqali shakllanadi. Ijobiy va salbiy oqibatlarini muvozanatlash manfaatdor tomonlar — talabalar, akademik xodimlar, davlat va jamiyat — ishtiroki orqali amalga oshiriladi (Ghobehei va boshq.; Panda va boshq.). Ushbu konseptual yondashuv oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish uchun mustahkam nazariy asos yaratadi.

### **METODOLOGIYA**

Ushbu tadqiqot nazariy-konseptual yondashuvga asoslangan narrativ adabiyotlar sharhi (narrative literature review) hisoblanadi. Maqolada ekonometrik, statistik yoki empirik modellashtirish usullari qo'llanilmagan bo'lib, tahlil faqat ilmiy adabiyotlarni tizimli mantiqiy tahlil qilish orqali amalga oshirilgan.

Tadqiqot jarayonida 2012–2022-yillar oralig'ida Scopus va Web of Science (WoS) xalqaro ilmiy bazalarida indekslangan 30 ta yuqori sifatli ilmiy maqola tanlab olindi. Manbalarni tanlashda quyidagi mezonlarga amal qilindi:

-oliy ta'lim muassasalarida raqobat, raqobatbardoshlik va barqaror raqobat ustunligi masalalariga bevosita bag'ishlangan bo'lishi;

-nazariy, konseptual yoki sifatli (qualitative) yondashuvga asoslanganligi;

-xalqaro miqyosda tan olingan Scopus/WoS indeksli jurnallarda chop etilganligi.

Adabiyotlar tizimli sharh (systematic review) emas, balki narrativ va mavzuga yo'naltirilgan (concept-driven) sharh tamoyiliga muvofiq tahlil qilindi. Ushbu yondashuv mavzuning asosiy g'oyalarini, nazariy yo'nalishlarini va konseptual bog'lanishlarini chuqur talqin qilish imkonini beradi (Greenhalgh va boshq.).

Tahlil quyidagi bosqichlarda amalga oshirildi:

1. asosiy tushunchalarni aniqlash (raqobat, raqobatbardoshlik, barqaror raqobat ustunligi);
2. raqobat manbalari va turlarini aniqlash (ichki va tashqi);
3. raqobatning ijobiy va salbiy oqibatlarini umumlashtirish;
4. barqaror raqobat ustunligini shakllantirish strategiyalarini tahlil qilish.

Mazkur metodologik yondashuv oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha nazariy umumlashtirish va kontseptual xulosalar chiqarishga xizmat qiladi hamda kelgusida empirik tadqiqotlar uchun ilmiy asos yaratadi.

Ushbu narrativ adabiyotlar sharhi asosida oliy ta'lim muassasalarida (OTM) raqobat jarayoni oddiy "bozor mexanizmi" sifatida emas, balki ko'p darajali institutsional tizimda shakllanadigan murakkab strategik hodisa sifatida namoyon bo'lishi aniqlandi. Adabiyotlarda raqobatning manbalari va oqibatlari turlicha talqin qilinadi, biroq umumiy mantiq shundan iboratki, raqobatning kuchayishi OTMlarni strategik boshqaruvni yangicha yondashuvlar asosida qayta qurishga majbur qiladi (Krucken; Musselin). Bu yerda strategik boshqaruvning samaradorligi vaqtinchalik yutuqlarni emas, balki uzoq muddatda ta'minlanadigan barqaror raqobat ustunligini shakllantirish qobiliyati bilan o'lanadi (Lo va Tian; Mahdi va boshq.).

Sharh natijalari raqobat → raqobatbardoshlik → barqaror raqobat ustunligi zanjirini nazariy jihatdan mustahkamlaydi va ushbu zanjirning OTMlar uchun strategik boshqaruv logikasini belgilashini ko'rsatadi (Krucken; Musselin). Raqobat resurslar uchun kurash sifatida boshlanganida, muassasa tashqi maydonda o'z pozitsiyasini kuchaytirish uchun raqobatbardoshlik mexanizmlarini ishga soladi. Biroq adabiyotlarda ta'kidlanganidek, raqobatbardoshlik ko'pincha ko'rinadigan indikatorlar (reytinglar, brend, jalb qilingan talabalar oqimi) orqali ifodalansa-da, barqaror raqobat ustunligi ko'proq ichki salohiyat va taqlid qilib bo'lmaydigan resurslar asosida shakllanadi (Lo va Tian; Mahdi va boshq.). Demak, OTMlar uchun muhim savol "qanday qilib raqobatbardosh bo'lish"dan ko'ra "qanday qilib barqaror ustunlikni yaratish va saqlash"ga ko'chadi.

Adabiyotlar bozorlashtirish va globalizatsiya jarayonlarini raqobatning bosh konteksti sifatida ko'rsatadi. Musselin yangi raqobat shakllari davlat siyosati va xususiy sektor ishtiroki bilan uzviy bog'liqligini ta'kidlab, oliy ta'limni boshqarishda tashqi me'yorlar va moliyalashtirish mexanizmlari raqobat konfiguratsiyasini belgilashini ko'rsatadi. Krucken esa oliy ta'limda bir vaqtning o'zida bir nechta raqobat shakllari mavjudligini ta'kidlaydi: akademik raqobat (ilmiy mahsuldorlik), bozor raqobati (talabalar va resurslar), status raqobati (reytinglar) va institutsional raqobat (moliyalashtirish va legitimlik). Bu ko'p qatlamlilik strategik boshqaruvni "bitta yo'nalishli" strategiya bilan cheklab qo'ymasdan, diversifikatsiyalangan strategik portfelni talab qiladi.

Biroq raqobatning normativ bahosi bir xil emas. Naidoo raqobatning haddan tashqari ideallashtirilishi "raqobat fetishi"ga olib kelib, ta'limni tovarlashtirish va ijtimoiy vazifalarni soya ostida qoldirish xavfini kuchaytirishini ko'rsatadi. Neves va boshqalar raqobat muhitida tengsizlik kuchayishi, resurslar nisbatan kuchli

muassasalarda jamlanishi va kompensatsion mexanizmlarning samarasizligi kabi oqibatlarni yoritadi. Shu bois nazariy sintez shuni ko'rsatadiki, raqobat OTM uchun ham imkoniyat, ham xavfdir: u innovatsiya va samaradorlikni rag'batlantirishi mumkin (Lo va Tian; Shaposhnykov va boshq.), biroq bir vaqtning o'zida stress, metrikalarga qaramlik va reputatsion xatarlarni oshiradi (Naidoo; Krucken). Strategik boshqaruvning takomillashuvi aynan shu ikki tomonlama ta'sirni boshqarish qobiliyatida namoyon bo'ladi.

Takomillashtirish strategiyalari bo'yicha adabiyotlar ikki yirik yo'nalishni ajratib ko'rsatadi: (1) makro darajadagi institutsional muhitni kuchaytirish va (2) mikro darajada ichki salohiyatni barqaror ustunlikka aylantirish. Makro darajada xalqarolashuv va davlat siyosati orqali raqobat mexanizmlarini konstruktiv yo'nalishga burish muhim (Hammond). Mikro darajada esa marketing va brending kabi ko'rinadigan instrumentlar raqobatbardoshlikni kuchaytirsada (Ghobehei va boshq.; Fantauzzi va boshq.), barqaror ustunlik uchun chuqurroq omillar — intellektual kapital, bilim boshqaruvi va innovatsion qobiliyat — hal qiluvchi hisoblanadi (Mahdi va boshq.; Qassas va Areiqat). Shu nuqtayi nazardan, raqamlashtirish va yangi xizmatlarni ishlab chiqish OTMning moslashuvchanligini oshiradi, biroq ular faqat texnologik modernizatsiya sifatida emas, balki bilim yaratish va almashish jarayonlarini qayta tashkil etish vositasi sifatida ko'rilgandagina barqaror ustunlik beradi (Lo va Tian; Suwarno va boshq.).

Nazariy sintezning eng muhim xulosalaridan biri shundaki, barqaror raqobat ustunligi ko'pincha "ko'rinmas aktivlar"ga tayanadi. Intellektual kapital yondashuvi OTMning insoniy kapitali (o'qituvchi va tadqiqotchilar sifati), tuzilmaviy kapitali (tizimlar, boshqaruv, jarayonlar) va aloqaviy kapitali (hamkorliklar, tarmoqlar, reputatsiya) o'zaro uyg'unlashganda strategik ustunlik shakllanishini ko'rsatadi (Secundo va boshq.; Marulanda-Grisales va Vera-Acevedo; Pedro va boshq.). Shu bilan birga, ushbu kapitalning barqaror bo'lishi uchun rahbarlik omili kritik hisoblanadi. Pederzini rahbarlar raqobatga ma'no berish, ustuvorliklarni belgilash va resurslarni safarbar etish orqali ustunlikning shakllanishini tezlashtirishini ko'rsatadi. Demak, strategik boshqaruv texnik rejalashtirishdan ko'ra ko'proq strategik ma'no va yo'nalish berish jarayoniga aylanadi.

Rivojlanayotgan mamlakatlarda nazariy implikasiya shundan iboratki, raqobatning kuchayishi avtomatik tarzda sifatni oshirmaydi; aksincha, institutsional muhit va ichki salohiyat mos kelmasa, raqobat salbiy oqibatlarni kuchaytirishi mumkin (Naidoo; Neves va boshq.). Shu sababli Markaziy Osiyo va O'zbekiston sharoitida strategik boshqaruvni takomillashtirish davlat siyosati (xalqaro integratsiya va moliyalashtirish), institutsional boshqaruv (sifat kafolati, raqamlashtirish) hamda ichki salohiyatni (intellektual kapital va bilim boshqaruvi) yagona mantiqiy modelda birlashtirishni talab qiladi (Hammond; Mahdi va boshq.; Secundo va boshq.). Natijada, nazariy sintez OTMlar uchun "raqobatga javob qaytarish"dan "barqaror ustunlikni ongli ravishda loyihalash va boshqarish"ga o'tish zaruratini asoslaydi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Mazkur tadqiqot oliy ta'lim muassasalarida (OTM) strategik boshqaruvni takomillashtirish masalasini barqaror raqobat ustunliklarini shakllantirish bilan bevosita bog'liq holda nazariy-kontseptual asosda tahlil qildi. 2012–2022-yillar oralig'ida Scopus va Web of Science bazalarida indekslangan 30 ta ilmiy manbaga tayangan narrativ adabiyotlar sharhi shuni ko'rsatdiki, oliy ta'lim tizimidagi raqobat oddiy bozor mexanizmi sifatida emas, balki ko'p darajali, institutsional va madaniy jihatlarga ega murakkab jarayon sifatida namoyon bo'ladi. Raqobatning kuchayishi OTMlarni strategik qarorlar qabul qilishda yangi yondashuvlarni qo'llashga majbur qilmoqda, biroq ushbu jarayonning samarasi qisqa muddatli raqobatbardoshlikdan ko'ra uzoq muddatli barqaror ustunlikni yaratish qobiliyatiga bog'liq ekanligi aniqlanmoqda.

Tadqiqot natijalari raqobat → raqobatbardoshlik → barqaror raqobat ustunligi zanjirini oliy ta'lim muassasalari strategik boshqaruvining mantiqiy yadrosi sifatida asoslaydi. Raqobat tashqi bosimlar va resurslar uchun kurash orqali shakllansa, raqobatbardoshlik OTMning ushbu muhitdagi nisbiy pozitsiyasini ifodalaydi. Barqaror raqobat ustunligi esa ichki salohiyat, xususan, intellektual kapital, bilim boshqaruvi va innovatsion qobiliyatlar orqali shakllanadigan, taqlid qilib bo'lmaydigan ustunlik sifatida namoyon bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, strategik boshqaruvning takomillashuvi marketing yoki reytinglarga yo'naltirilgan taktikalardan ko'ra muassasaning ichki resurslarini uzoq muddatli ustunlikka aylantirish qobiliyatiga tayanishi lozim.

Nazariy sintez shuni ko'rsatdiki, raqobatning ijobiy va salbiy oqibatlari o'rtasidagi muvozanatni boshqarish strategik rahbarlikning muhim vazifasidir. Raqobat innovatsiya, samaradorlik va sifatni oshirishi mumkin bo'lsa-da, u tengsizlik, psixologik bosim va ta'limning ijtimoiy vazifalarini cheklash xavfini ham kuchaytiradi. Ayniqsa, rivojlanayotgan mamlakatlar, jumladan O'zbekiston sharoitida raqobat mexanizmlarini institutsional qo'llab-quvvatlashsiz joriy etish salbiy oqibatlarni kuchaytirishi mumkin. Shu bois davlat siyosati, institutsional boshqaruv va ichki salohiyatni birlashtiruvchi yaxlit strategik yondashuv zarur.

Mazkur tadqiqotning asosiy ilmiy hissasi shundaki, u oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni barqaror raqobat ustunliklari orqali tushuntiruvchi nazariy modelni umumlashtiradi hamda kelgusida empirik tadqiqotlar uchun konseptual asos yaratadi.

Amaliy takliflar:

1. Intellektual kapitalga asoslangan strategik boshqaruvni joriy etish: OTMlar insoniy, tuzilmaviy va aloqaviy kapitalni alohida-alohida emas, balki yagona strategik tizim sifatida boshqarishi zarur.

2. Raqobatni sifat va innovatsiyaga yo'naltirish: Reytinglar va sonli ko'rsatkichlarga haddan tashqari bog'liqlik o'rniga ta'lim sifati, ilmiy yangilik va ijtimoiy ta'sir ustuvor qilinishi lozim.

3. Strategik rahbarlik kompetensiyalarini kuchaytirish: Universitet rahbarlari raqobatga ma'no berish, ustuvorliklarni belgilash va resurslarni safarbar etish qobiliyatlariga ega bo'lishi kerak.

4. Raqamlashtirishni bilim boshqaruvi bilan integratsiya qilish: Raqamli texnologiyalar faqat infratuzilma emas, balki bilim yaratish va almashish jarayonlarini takomillashtirish vositasi sifatida qo'llanishi lozim.

5. Davlat va OTMLar o'rtasida muvozanatli hamkorlik mexanizmlarini rivojlantirish: Davlat siyosati raqobatni rag'batlantirishi bilan birga, tenglik va barqarorlikni ta'minlovchi institutsional sharoitlarni yaratishi zarur.

Ushbu xulosa va takliflar oliy ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni takomillashtirishga qaratilgan ilmiy va amaliy qarorlar uchun mustahkam nazariy asos bo'lib xizmat qiladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Erhardt, D., von Kotzebue, A. Competition unleashed: horizontal differentiation in German higher education. *Tert Educ Manag* 22, 333–358 (2016). <https://doi.org/10.1080/13583883.2016.1233993>

2. Fadahunsi, T., & Pelsler, T. G. (2013). Marketing practices for competitiveness in public FET colleges in Gauteng. *South African Journal of Higher Education*, 27(4), 838-857.

3. Fantauzzi, C., Frondizi, R., Colasanti, N., & Fiorani, G. (2019). Creating Value in the Entrepreneurial University: Marketization and Merchandising Strategies. *Administrative Sciences*, 9(4), 82. <https://doi.org/10.3390/admsci9040082>

4. Garrett-Jones, S., & Turpin, T. (2012). Globalisation and the Changing Functions of Australian Universities. *Science, Technology and Society*, 17(2), 233-274. <https://doi.org/10.1177/097172181101700203>

5. Ghobehei, M., Sadeghvaziri, F., Ebrahimi, E. et al. The effects of perceived brand orientation and perceived service quality in the higher education sector. *Eurasian Bus Rev* 9, 347–365 (2019). <https://doi.org/10.1007/s40821-018-00115-4>

6. Gruzdev, I., Terentev, E. & Dzhafarova, Z. Superhero or hands-off supervisor? An empirical categorization of PhD supervision styles and student satisfaction in Russian universities. *High Educ* 79, 773–789 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00437-w>

7. Hammond, C.D. Internationalization, nationalism, and global competitiveness: a comparison of approaches to higher education in China and Japan. *Asia Pacific Educ. Rev.* 17, 555–566 (2016). <https://doi.org/10.1007/s12564-016-9459-0>

8. Kabók, J., Radisic, S., & Kuzmanović, B. (2017). Cluster analysis of higher-education competitiveness in selected European countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 845–857. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1305783>

9. Kelly, A. (2016). Measuring research competitiveness in UK universities: introducing the Herfindahl Index to the 2008 and 2014 research assessment exercises. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(8), 1206–1222. <https://doi.org/10.1080/02602938.2015.1074979>

10. Kettunen, K., Alajoutsijärvi, K., Hunnes, J.A. et al. Emergence and early institutionalization of competition in higher education: evidence from Finnish business schools. *Tert Educ Manag* 29, 365–389 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09104-9>

11. Krücken, G. (2021). Multiple competitions in higher education: a conceptual approach. *Innovation*, 23(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1684652>

12. Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426-441.
13. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
14. Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891. <https://doi.org/10.3390/su13179891>
15. Marulanda-Grisales, N., & Vera-Acevedo, L. D. (2023). Analysis of core competences and competitive advantages in higher education institutions: An intellectual capital approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(5), 957–971. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2118636>
16. Christine Musselin, New forms of competition in higher education, *Socio-Economic Review*, Volume 16, Issue 3, July 2018, Pages 657–683, <https://doi.org/10.1093/ser/mwy033>.
17. Naidoo, R. (2018). The competition fetish in higher education: Shamans, mind snares and consequences. *European Educational Research Journal*, 17(5), 605-620. <https://doi.org/10.1177/1474904118784839>
18. Neves, T., Ferraz, H., & Nata, G. (2017). Social inequality in access to higher education: grade inflation in private schools and the ineffectiveness of compensatory education. *International Studies in Sociology of Education*, 26(2), 190–210. <https://doi.org/10.1080/09620214.2016.1191966>
19. Ngoc, D. M. (2018). Competitive Strategies of Vietnamese Higher Educational Institutions. *International Higher Education*, 94, 33–34. <https://doi.org/10.6017/ihe.2018.0.10546>
20. Panda S, Pandey SC, Bennett A, Tian X (2019), "University brand image as competitive advantage: a two-country study". *International Journal of Educational Management*, Vol. 33 No. 2 pp. 234–251, doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0374>
21. Abreu Pederzini, G. (2018). Neoliberal awakenings: A case study of university leaders' competitive advantage sensemaking. *Higher Education Policy*, 31(3), 405–422. <https://kar.kent.ac.uk/62885/>
22. de Matos Pedro, E., Alves, H., & Leitão, J. (2022). In search of intangible connections: intellectual capital, performance and quality of life in higher education institutions. *Higher education*, 83(2), 243–260. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00653-9>
23. Qassas, K., and A. Areiqat. 2020. "Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordanian Private Universities." *International Journal of Higher Education* 10 (2): 92–107. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n2p92>
24. Secundo, G., Perez, S. E., Martinaitis, Ž., & Leitner, K. H. (2017). An intellectual capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 229–239. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>.
25. Sergeeva, V. V. (2016). Assessing Competition on the Russian University Market Using a Modified Panzar-Rosse Model. *Russian Education & Society*, 58(1), 12–29. <https://doi.org/10.1080/10609393.2016.1205919>

26. Shaposhnykov, K., Shaposhnykova, I., Tanashchuk, K., Filippov, V., Hrytsku, V., & Demkiv, Y. (2022). Competitiveness of the higher education in the context of ensuring sustainable development of the state. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(3), 280–287. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.29>
27. Yahiaoui ,Hela Chebbi D, Stonkiene M, Matkeviciene R, Vaiginiene E (2016), "Evaluation of the national higher education system's competitiveness: Theoretical model". *Competitiveness Review*, Vol. 26 No. 2 pp. 116–131, doi: <https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0055>.
28. Suwarno, Kamaludin, S. Widodo, and R. S. Hayu. 2021. "The Role of Performance and new Services Development on Sustainable Competitive Advantage in Indonesian Private Universities." *International Journal of EBusiness and EGovernment Studies* 13 (1): 117–41.
29. Tan, C. L., Y. N. Goh, and H. S. Chan. 2015. "The Determinants of Competitiveness in Quality: A Study among the Malaysian Private Higher Education Institutions." *Problems and Perspectives in Management* 13 (2): 371–9.
30. Teixeira, P.N., Rocha, V., Biscaia, R. et al. Competition and diversity in higher education: an empirical approach to specialization patterns of Portuguese institutions. *High Educ* 63, 337–352 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9444-9>



# Marketing

*ilmiy, amaliy va ommabop jurnali*

**Muharrir:**

**Ingliz tili muharriri:**

**Rus tili muharriri:**

**Musahhih:**

**Sahifalovchi va dizaynerlar:**

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2026-yil, yanvar, 1-son**

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta:

[info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)

Tel.:

+998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**