

MARKETING STRATEGIYASINING KORXONA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI

Axmedov Ikrom Akramovich

TAFU Iqtisodiyot fakulteti dekani, i.f.d.,prof.

ORCID:0009-0006-1866-4456

E-mail: i.axmedov@utase.uz

Annotatsiya

Tadqiqot marketing strategiyasining korxona raqobatbardoshligini oshirishdagi ahamiyatini nazariy va amaliy jihatdan baholadi. Ishda marketing strategiyasi, strategik oynalar konsepsiyasi hamda raqobat strategiyasining tarkibiy qismlari ilmiy manbalar asosida tizimlashtirildi. SWOT-tahlil, portfel tahlili, korrelyatsion tahlil va ssenariyli rejalashtirish usullari yordamida marketing strategiyasining korxona faoliyatiga ta'siri baholandi. Natijalar strategik oynalarni o'z vaqtida aniqlash, bozor omillarini muntazam tahlil qilish va marketing strategiyasini korxonaning umumiy rivojlanish strategiyasi bilan uyg'unlashtirish raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qilganini ko'rsatdi. Tadqiqot marketing qarorlarini qabul qilishni takomillashtirish hamda korxonalarning uzoq muddatli bozor ustunligini mustahkamlash bo'yicha amaliy tavsiyalarni shakllantirdi.

Kalit so'zlar: marketing strategiyasi, raqobatbardoshlik, strategik oynalar, SWOT-tahlil, raqobat strategiyasi, korxona, bozor muhiti.

Аннотация

Исследование оценило значение маркетинговой стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия на теоретической и практической основе. Были систематизированы научные подходы к маркетинговой стратегии, концепции стратегических окон и основным элементам конкурентной стратегии. Для анализа использовались SWOT-анализ, портфельный анализ, корреляционный анализ и сценарное планирование. Полученные результаты показали, что своевременное определение стратегических окон, регулярный анализ рыночных факторов и согласование маркетинговой стратегии с общей стратегией развития предприятия способствовали повышению его конкурентоспособности. Исследование сформировало практические рекомендации по совершенствованию маркетинговых решений и укреплению долгосрочных конкурентных преимуществ предприятий в изменяющейся рыночной среде.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, конкурентоспособность, стратегические окна, SWOT-анализ, конкурентная стратегия, предприятие, рыночная среда.

Abstract

The study evaluated the role of marketing strategy in enhancing enterprise competitiveness from both theoretical and practical perspectives. It systematized the concepts of marketing strategy, strategic windows, and the main components of competitive strategy based on relevant scientific literature. SWOT analysis, portfolio analysis, correlation analysis, and scenario planning were applied to assess the impact

of marketing strategy on enterprise performance. The findings demonstrated that timely identification of strategic windows, continuous analysis of market factors, and alignment of marketing strategy with overall business strategy contributed to higher competitiveness. The study also developed practical recommendations for improving marketing decision-making and strengthening the long-term competitive position of enterprises in a dynamic market environment.

Keywords: marketing strategy, competitiveness, strategic windows, SWOT analysis, competitive strategy, enterprise, market environment.

KIRISH

Jadal o'zgarib borayotgan iqtisodiy muhit, globallashuv va texnologik taraqqiyot sharoitida korxonalarning bozordagi o'rnini saqlab qolish va mustahkamlash masalasi har qachongidan dolzarb bo'lib bormoqda. Tashqi muhitning tez o'zgarishi tadbirkorlarni boshqaruvning yangi usullari, tizimlari va yondashuvlarini izlashga undamoqda. Ushbu jarayonda marketing strategiyasi korxona raqobatbardoshligini oshirishning asosiy vositasi sifatida alohida ahamiyatga ega.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentning 2025 yil 29 dekabrda "Strategik rejalashtirish va rivojlanish tizimini yangicha yondashuvlar asosida tashkil etish va samarali yo'lga qo'yish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-394-son qarori bilan strategik rejalashtirish va rivojlanish tizimi yangicha yondashuvlar asosida tashkil etildi. Qarorda har bir hududning tabiiy, iqtisodiy va inson resurslariga qarab ixtisoslashuvini belgilash, hududlar uchun ishonchli ma'lumotlar asosida soha va tarmoqlar kesimida rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqish kabi vazifalar belgilangan [1]. Bu esa mahsulotga emas, balki bozor va hudud ehtiyojlariga yo'naltirilgan strategik yondashuvning amaliy ifodasidir.

Ushbu tadqiqotning asosiy maqsadi - marketing strategiyasining korxona raqobatbardoshligiga ta'sirini ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilish, shuningdek, strategik marketingning ilg'or yondashuvlarini O'zbekiston korxonalari misolida tadqiq etishdir.

Tadqiqotda marketing strategiyasi va raqobat tushunchalarining nazariy asoslarini tizimlashtirish, strategik oynalar konsepsiyasining mohiyati va uning marketing strategiyasidagi rolini yoritish, raqobat strategiyasining tarkibiy qismlarini ajratib ko'rsatish, korxonalar faoliyati asosida marketing strategiyasining raqobatbardoshlikka ta'sirini baholash, samarali marketing strategiyasini shakllantirish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish kabi vazifalar hal etilgan.

ADABIYOTLAR SHARHI

Marketing strategiyasi nazariyasi va amaliyoti ko'plab olimlar tomonidan ilmiy tadqiqot obyekti sifatida o'rganilgan. Jumladan, F.Kotler, J.-J.Lamben, M.Porter, D.Abell kabi olimlarning ishlari mazkur sohaga katta hissa qo'shgan.

Marketing strategiyasi tashkilotning asosiy maqsadlari, siyosati, qarorlari va harakatlar ketma-ketligini bir butun qilib birlashtiruvchi rejani ifodalaydi. AQSHlik olim Antil J.H. marketingni mijozlar ongida mahsulot va xizmatlarning raqobatbardosh joylashuvi sifatida ta'riflaydi. Bundan tashqari, bu xabarlar va tasvirlar (mahsulotlar

va xizmatlarning joylashuvini aks ettiruvchi) hamda ushbu xabarlar va tasvirlarni iste'molchiga yetkazish uchun ishlatiladigan vositalar o'rtasidagi bog'liqlikdir [2].

Strategiya tashkilotning barcha darajalarida qo'llanilishi mumkin bo'lib, ishlab chiqarish, moliyaviy, marketing, kadrlar va korporativ strategiyalarni o'z ichiga oladi.

Marketing strategiyalarini ko'rib chiqishda narx belgilash, mahsulot, targ'ibot, taqsimot, marketing tadqiqotlari, savdo, reklama, merchandayzing va boshqa yo'nalishlar ajratiladi. Yana bir AQSHlik olim Assael H. O'zining "Iste'molchilar xulq-atvori va marketing" nomli ilmiy maqolasida raqobat mahsulot va xizmatlarni mijozlar ongida shunday joylashtirishni nazarda tutadiki, bunda mahsulot va xizmatlar boshqalardan farqli deb qabul qilinadi [3].

Strategiya natijadorlikdan ko'ra ko'proq samaradorlikka qaratilgan bo'lib, atrof-muhitni tahlil qilish hamda tashkilot, uning resurslari va vazifalari hamda muhit o'rtasidagi muvofiqlikni ishlab chiqish jarayonidir. AQSHlik tadqiqotchilar Azzolini, M. va Shillaber, J. "Ichki xizmat sifati: Ichkaridan tashqariga g'alaba qozonish" nomli ilmiy maqolalarida tashki bozorda muvaffaqiyatga erishish uchun birinchi navbatda tashkilot ichida xodimlarni qoniqtiradigan kuchli xizmat sifati asosini yaratish kerakligiga asoslanadi [4].

Strategik marketingning eng samarali yondashuvlaridan biri bu strategik oynalar konsepsiyasidir. AQSHlik olim D.Abell tomonidan taklif etilgan bu konsepsiyaga ko'ra, faqat cheklangan davrlar mavjud bo'lib, ular davomida bozorning asosiy talablari va ushbu bozorda raqobatlashayotgan firmaning aniq kompetensiyalari o'rtasidagi muvofiqlik optimal hisoblanadi [5]. Natijada, mahsulot qatoriga yoki bozor maydoniga investitsiyalar strategik oyna ochiladigan davrlarga to'g'ri kelishi tavsiya etiladi.

M.Porterning raqobat strategiyasi nazariyasiga ko'ra, korxonaning bozordagi muvaffaqiyati uning raqobat ustunligini yaratish va saqlab qolish qobiliyatiga bog'liq [6]. Raqobat strategiyasi oltita asosiy qismdan iborat bo'lib, ular: mahsulotlar bozori, investitsiyalar darajasi, funksional soha strategiyalari, strategik aktivlar yoki ko'nikmalar, resurslarni taqsimlash va sinergiyani izlashdir [7].

Mamlakatimiz iqtisodchi olimlari tomonidan marketing strategiyasining turli jihatlari o'rganilgan. Xususan, Suyunov D.X., Ergashxodjayeva Sh., Sharifxo'jayev U. kabi olimlarning ishlarida korxonalarning tashqi bozorga chiqish bo'yicha marketing strategiyasi, innovatsion marketing va marketingni boshqarish masalalari yoritilgan [8], [9]. Jumanov O.S. tomonidan raqobatbardosh marketing strategiyasining ilmiy-nazariy asoslari, jumladan, resurslarga asoslangan yondashuv va dinamik qobiliyatlar nazariyasi asosida tadqiq qilingan [10].

Mavjud adabiyotlarda marketing strategiyasining nazariy asoslari yetarlicha yoritilgan bo'lsa-da, ularni O'zbekiston korxonalarining o'ziga xos sharoitlariga moslashtirgan holda amaliy tavsiyalar ishlab chiqish masalasi yetarlicha o'rganilmagan. Ayniqsa, strategik oynalar konsepsiyasining mamlakatimiz korxonalari faoliyatida qo'llanish imkoniyatlari kam tadqiq qilingan.

METODOLOGIYA

Ushbu tadqiqotda sifat va miqdor usullarining integratsiyasiga asoslangan aralash metodologiya qoʻllanildi. Tadqiqotning asosiy maqsadi korxona raqobatbardoshligiga marketing strategiyasining taʼsirini baholash boʻlganligi sababli, tavsifiy va tahliliy yondashuvlar uygʻunlashtirildi.

Toʻplangan maʼlumotlarni tahlil qilishda SWOT-tahlil, Portfel tahlili, Korrelyatsion tahlil va ssenarli rejalashtirish usullar qoʻllanildi:

TAHLIL VA NATIJALAR

Bizga maʼlumki, strategiya tashkilotning asosiy maqsadlari, siyosati, qarorlari va harakatlar ketma-ketligini bir butun qilib birlashtiruvchi rejani aks ettiradi. Strategiya korxonaning barcha darajalarida qoʻllanilishi mumkin va boshqaruvning har qanday funksional sohasiga birdek taalluqli hisoblanadi. Ular jumlasiga ishlab chiqarish, moliyaviy, marketing, kadrlar va korporativ strategiyalar shunday taqdim etilishi qayd etish mumkin.

Marketing strategiyalarini oʻrganishda narx belgilash, mahsulot, targʻibot, taqsimot, marketing tadqiqotlari, savdo, reklama, merchandayzing va strategiyalarni ishlab chiqishning boshqa yoʻnalishlarini alohida oʻrganish mumkin [3], [11]. Strategiya natijadorlikdan koʻra koʻproq samaradorlikka qaratilgan boʻlib, atrof-muhitni tahlil qilish va korxona, uning resurslari hamda vazifalari hamda muhit oʻrtasidagi muvofiqlikni ishlab chiqish jarayoni sifatida qaralishi mumkin [4].

Strategik jarayon strategiyaning qanday shakllantirilishini bildiradi.

Bir nechta yondashuvlarni alohida qayd etish mumkin:

birinchidan, SWOT-tahlil va strategiya tahlilining portfel modellari orqali amalga oshiriladigan oqilona yondashuv;

ikkinchidan, koʻp ssenariyli rejalashtirishdan foydalanadigan moslashuvchan yondashuv;

ijodiy yondashuv rejalashtirish jarayonida tasavvurdan foydalanishni aks ettiradi;

xulq-atvor yondashuvi hokimiyat, siyosat va shaxslarning taʼsirini aks ettiradi;

inkremental yondashuv ilgari muvaffaqiyatli boʻlgan strategiyalarga kichik tuzatishlar yoki oʻzgartirishlar kiritish bilan amalga oshiriladi [12].

Keyingi yondashuvni amalga oshirishda barcha eʼtibor strategik marketingga yoʻnaltiriladi. Strategik marketing foydali tadqiqot sohasi sifatida 1970-yillarda paydo boʻlgan va oʻzidan oldingi strategik boshqaruv tamoyillariga tayanadi. Marketing strategiyasi marketingning tashkilot va uning mijozlari oʻrtasidagi bogʻlovchi boʻgʻin sifatidagi ahamiyatini aks ettiradi [13]. Maʼlumki, marketingning taʼriflaridan biri - mijozning istak va ehtiyojlarini qondirish hamda tashkilot maqsadlarini taʼminlashga erishishni amalga oshirishdir. Isteʼmolchilarning xohish va ehtiyojlariga eʼtibor qaratish orqali korxonalarning bozordagi oʻz maqsadlariga erishish ehtimoli baland boʻladi [14].

AQSHlik olim Antil J.H. marketingni mijozlar ongida mahsulot va xizmatlarning raqobatbardosh joylashuvi sifatida taʼriflaydi. Bundan tashqari, bu xabarlar va tasvirlar (mahsulotlar va xizmatlarning joylashuvini aks ettiruvchi) hamda ushbu xabarlar va

tasvirlarni iste'molchiga yetkazish uchun ishlatiladigan vositalar o'rtasidagi bog'liqlik ekanligini ta'kidlaydi [2].

Ma'lumki, marketingni munosabatlarni boshqarish jarayoni sifatida ham ta'riflash mumkin. Tovar va xizmatlarni sotib olishga iste'molchilarni yakuniy ishontrish uchun mahsulotdan manfaatdor bo'lgan boshqa shaxslar taklif iste'molchilarning istak va ehtiyojlarini qondirishiga ishonch hosil qilishlari kerak. Ishontirish zanjiri teskari yo'nalishda ham davom etib, kompaniya xodimlarining o'zini ham jalb etadi. Ushbu ichki marketing so'nggi yillarda birinchi o'ringa chiqayotgan soha ekanligidan dalolat beradi. Boshqa korxona va tashkilotlar bilan aloqalarni yo'lga qo'yish ham muhim ahamiyat kasb etmoqda. XXI-asrda strategik ittifoqlar va tarmoqlarning rivojlanishi kuzatilmoqda, bunda firmalar umumiy maqsadlarga erishish uchun bir yo'nalishda birgalikda ishlaydilar va o'z faoliyatlarida hamkorlik yo'lga qo'yadilar [5, 14]. Bunday munosabatlarni samarali boshqarish ma'lum darajada muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlikning kaliti bo'lishi mumkin.

Korxonalar bir-birlari bilan raqobatlashishlari kerak va shuning uchun mijozlarning istaklari va ehtiyojlarini, hech bo'lmaganda, raqobatchilari kabi qondirishlari zarur. Raqobat bozordagi boshqa korxonalarning mijozlarini qoniqtirish yo'lini topishni o'z ichiga oladi. Shu nuqtai nazardan mahsulot va xizmatlar shunchaki jismoniy obyektlar sifatida emas, balki xaridorlarga taklif qilinadigan va ular o'z navbatida oladigan afzalliklar sifatida qaralishi zarur [11, 15].

Raqobat mahsulot va xizmatlarni mijozlar ongida shunday joylashtirishni nazarda tutadiki, bunda mahsulot va xizmatlar boshqalardan farqli deb qabul qilinadi [3].

Yuqorida qayd etilganlar marketing strategiyasining asosida yotadi va u qo'yidagi omillarni hisobga olishi darkor:

- strategik oynalarni ochish va yopish;
- bozor omillarining ta'siri;
- bozordagi raqobatning xususiyati;
- bozor yoki tarmoqning hayotiylik davri bosqichi;
- firma ega bo'lgan yoki osonlikcha sotib olishi/kirishi mumkin bo'lgan

aktivlar va ko'nikmalar [3].

Agar tarmoqlar yoki tovar bozorlarida barqaror raqobat ustunligini yaratishga olib keladigan samarali uzoq muddatli marketing strategiyalarini ishlab chiqish kerak bo'lsa, ushbu beshta omilning barchasini inobatga juda ahamiyatlidir.

Marketing strategiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy ahamiyatli omillardan eng asosiysi raqobat hisoblanadi. Raqobat korxonaning biznes muvaffaqiyatiga ta'sir qilish uchun ahamiyatlidir. Bu shunchaki mijozlarning ehtiyojlari va istaklariga mos keladigan hamda mijozlar mamnuniyatini ta'minlaydigan yaxshi mahsulot yoki xizmatni yaratish masalasigina bo'lib qolishi kerak emas [16]. Qanchalik murakkab bo'lmasin, ko'pchilik firmalar buni uddalay oladi, lekin ularning ba'zilar bozorda buni boshqalarga nisbatan ancha muvaffaqiyatli amalga oshiradilar. Ushbu holatda korxona yoki firma o'z mijozlari ongida o'zini ijobiy pozitsiyalash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak, shunda uning mahsulotlari va xizmatlari raqobatchilar bilan muhim munosabatlarda juda ham afzalliklarini namoyon etadi. Ma'lumki, "Shell" va "Esso"

kompaniyalari asosan bir xil yoqilg'i moylarini taklif etadi, lekin shu bilan birga o'z mijozlari ongida o'zlarini shunday namoyon eta oladilarki, ularning ikkalasi ham bozorda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadi. Raqobatchilarning xarakteri va kuchi, shuningdek, firmaning bozorda o'z o'rni uchun qanday kurashishi marketing va biznes strategiyasining asosiy jihatlaridan bo'lib qolmoqda [6].

Texnologiyalar va mahsulotlar hayotiylik sikllarga, shuningdek, bozorlar va tarmoqlarga egadirlar. Bozorlar va tarmoqlarning hayotlik siklida turli bosqichlar mavjud bo'lib, ular marketing strategiyasi uchun muhim oqibatlarga ega bo'ladi. Bundan tashqari, hayotlik siklining istalgan paytida bozorda yoki sanoatda faoliyat yurituvchi raqobatchilarning soni va kuchini hisobga olgan holda, u firma optimal marketing strategiyasini ishlab chiqishi mumkin bo'lgan qat'iy chegarani belgilab oladi [9] [7].

Ko'pchilik kompaniya va firmalar mahsulotning ma'lum turdagi bozor imkoniyatlaridan foydalanishga mukammal moslashgan bo'lishi mumkin, boshqalari esa xuddi shu imkoniyatlardan foydalanishga urinishda muvaffaqiyatsizlikka duch kelishi mumkin. Boshqa holatda esa butunlay aksincha bo'lishi mumkin va birinchilar muvaffaqiyatsizlikka duch kelishi mumkin [4]. Bozordagi barcha kompaniya va firmalar bir xil vaziyatdan o'z foydasiga foydalana oladi deb taxmin etish noto'g'ri bo'ladi, hatto bunday imkoniyat juda qiziqarli ko'rinsa ham va ko'p narsa va'da qilsa ham. Muvaffaqiyatli marketing strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur ko'nikma va aktivlarga ega bo'lish yoki ulardan foydalanish imkoniyati hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Qayd etilgan aktivlar va ko'nikmalarsiz bir qator strategiyalar muvaffaqiyatsizlikka uchrashi ehtimoli yuqoridir [16].

O'rganishlar shuni ko'rsatdiki, O'zbekiston korxonalarida marketing strategiyasiga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillar quyidagilar ekanligi aniqlandi:

1-jadval

Marketing strategiyasiga ta'sir etuvchi asosiy omillar¹

Omillar guruhi	Ta'sir darajasi (1-5 ball)	Ahamiyatlilik darajasi,
Bozor omillari (talab, narx, raqobat)	4.8	92
Texnologiya va innovatsiyalar	4.5	86
Strategik oynalarning ochilishi/yopilishi	4.3	82
Tashkiliy resurslar va ko'nikmalar	4.1	78
Raqobat xarakteri	4.0	76

Tadqiqot ko'rsatdiki, strategik oynalarning ochilishi va yopilishi korxonaning marketing strategiyasini tanlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi. "O'zbekoziqovqatxolding" kompaniyasi misolida strategik oynalarning ochilishi kuzatilgan paytda investitsiyalarni ko'paytirish samaradorligi 35-40% ga oshganligi aniqlandi.

Strategik marketingning eng muvaffaqiyatli konsepsiyalaridan biri sifatida strategik oynalarni ko'rsatish zarur. AQSHlik tadqiqotchi Abel strategik oynalar

¹ Manba: Muallif tomonidan so'rovnoma natijalari asosida ishlab chiqilgan.

konsepsiyasini ilgari surdi. Strategik darcha konsepsiyasining asosiy g'oyasi shundan iboratki, faqat cheklangan davrlar mavjud bo'lib, ular davomida bozorning asosiy talablari va ushbu bozorda raqobatlashayotgan kompaniya va firmalarning aniq kompetensiyalari o'rtasidagi muvofiqlik optimal bo'ladi. Pirovarda, mahsulot qatoriga yoki bozor maydoniga investitsiyalar strategik oyna ochiladigan davrlarga to'g'ri kelishi maqsadga muvofiq bo'ladi. Shunga ko'ra, mablag'larni qaytarib olish strategik oynaga mos keladigan narsa endi unga mos kelmasa, qayta ko'rib chiqilishi zarur bo'ladi. Strategik oynaning kelib chiqishiga bozor talablari dinamikasining firmaning moslashuvchanlik salohiyatidan oshib ketishi turtki bo'lishi mumkin. [15], [10], [9].

Yuqorida taklif etilgan dalil shundan iboratki, bozor va marketing muhitidagi o'zgarishlar bosqichma-bosqich tus olganda, firmalar joriy marketing va boshqa funksional vazifalarni o'zgartirish orqali yangi vaziyatga muvaffaqiyatli moslashishi zarur [2]. Ushbu o'zgarishlar texnologik innovatsiyalar, mijozlar didining o'zgarishi, huquqiy me'yorlardagi o'zgarishlar, iqtisodiy va moliyaviy cheklovlar yoki atrof-muhitdagi har qanday o'zgarishlar yordamida amalga oshirilishi kerak bo'ladi. Raqobatning tabiati ham o'zgarishi mumkin, xususan, Porterning raqobat modelining besh kuchini tashkil etuvchi elementlari ham bunga taalluqlidir. Bu holat tarmoqda yangi ishtirokchilari paydo bo'lishiga olib kelishi; o'rni bosuvchi mahsulotlarni mijozlar uchun yanada jozibador takliflarga aylantirish mumkin; ham yetkazib beruvchilar, ham mijozlar o'z bozor hokimiyatini eng kuchli deb his etishlari mumkin; firmalardan birining raqobatbardosh afzalliklari rivojlanishi bilan tarmoqdagi mavjud firmalar o'rtasidagi raqobatdagi kuchlar muvozanati o'zgarishi mumkin [6].

Biroq, agar iqtisodiy, texnologik, ijtimoiy, siyosiy va madaniy muhitdagi to'plangan (kumulyativ) o'zgarishlar kompaniya menejerlari tomonidan javob choralari kechikib qolgunga qadar sezilmay qolsa, ularning firma uchun keltirib chiqaradigan salbiy oqibatlarini bartaraf etish ancha mushkullashadi [17]. Bu esa shunday, bozorning o'zgarish darajasi firmaning samarali raqobatni davom ettirish qobiliyati shubha ostida qoladigan darajaga yetganda, firma muhim strategik oynaning yopilishiga duch kelishi mumkinligini anglatadi [2]. Oxir-oqibat strategik oynaning yopilishiga olib keladigan o'zgarishlar juda tez yoki juda sekin bo'lsa, oqibatlar xohlanmagan natijalarga olib kelishi mumkin. Birinchi holatda, korxona harakat qilishdan oldin oyna yopiladi, ikkinchi holatda esa buni tushunish va harakat qilish uchun juda kech bo'lmaguncha, oyna yopilayotgani hatto sezmay qolish mumkin [16].

Yangi bozorlarga kirish strategik oynaning mavjudligi muvaffaqiyat uchun muhim ekanligiga yaqqol misoldir [2]. Masalan, Masalan, 1970-yillarda quritish mashinalari bozorida yirik ishlab chiqaruvchilar o'zlari talab qilgan investitsiyadan foyda olishni ta'minlash uchun bozor yetarlicha katta bo'lmaguncha bozorga chiqishni kechiktirganlar. O'rnatish, jihozlash va marketing xarajatlari strategik oyna muhim ahamiyat kasb etadigan yana bir sohani aks ettiradi. Xarajatlarni ko'paytirish, kamaytirish yoki joriy darajada saqlab qolish masalasi strategik oynaning yaqin kelajakda ochiq qolishi yoki yopilishiga bog'liqdir [2, 9].

Bu jarayonda bozordan chiqish vaqti ham muhim ahamiyatga ega, chunki shunday vaziyatlar bo'ladiki, sotuvdan foyda olish uchun yolg'iz o'zi foydali ishlay

olmaydigan biznesni bo'lish (ya'ni, uning alohida qismlarini sotish yoki ajratish) mumkin va maqsadga muvofiqdir. Masalan, sotilgan biznesdan tushgan daromadni strategik darcha ochiq bo'lgan boshqa imkoniyatlarga qayta investitsiya qilish zarur. Ushbu vaziyatda strategik oynalar o'zaro bog'liq bo'ladi. Masalan, Buyuk Britaniyaning yirik transatlantik va kruiz laynerlari operatori bo'lmish Cunard kompaniyasi yo'lovchi tashishdan konteyner tashishga muvaffaqiyatli o'tdi. Bu holat strategik oynalar konsepsiyasiga qisman mos keladi, chunki bu yerda kalit ahamiyatga ega bo'lgan narsa - kompaniya faoliyat yuritayotgan biznesni aniqlashda mahsulotga emas, balki bozorga yo'naltirilgan yondashuvdir. [7], [13].

Kompaniyaning nafaqat hozir qayerda joylashganini, balki ertangi kunga qarshi kurashish uchun qanchalik yaxshi jihozlanganini ham ko'rib chiqish zarur bo'ladi. Xususan, bozordagi o'smaydigan o'zgarishlarni bashorat qilish vazifasi hal qiluvchi ahamiyatga kasb etadi. Faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalar va ularning raqobatchilari ba'zan nisbatan qisqa vaqt ichida bir qator raqobatchilar bilan almashtirilishi mumkin. Bu hodisaga raqamli soatlar, ayollar paypoqlari, kalkulyatorlar, charter parvozlari, kserokslar va ilmiy asboblari kabi mahsulotlarni misol keltirish mumkin.

Strategik oynalarning ochilishi va yopilishiga e'tibor bermaydigan, yoki ustma-ust tushuvchi strategik oynalardan samarali foydalana olmaydigan, yoxud oyna yopilgan paytda undan voz kechishga qodir bo'lmagan firmalar kasodga uchrashi aniq haqiqatdir. [9].

Raqobat strategiyasi olti tarkibiy qismdan iborat bo'lib, ularning dastlabki to'rttasi har qanday biznes turiga nisbatan qo'llaniladi, qolgan ikkitasi esa faqat tashkilotda bir nechta biznes birligi mavjud bo'lgan hollardagina amal qiladi. Strategiyaning o'zi esa quyidagicha ta'riflanadi:

- biznes raqobatlashadigan mahsulotlar bozori. Biznesning hajmi qisman u qanday mahsulotlarni taklif qilishi, u xizmat ko'rsatadigan bozorlar, u raqobatlashishga qaror qiladigan boshqa korxonalarning xarakteri va o'zining vertikal integratsiya darajasi bilan tavsiflanadi. Biznes sohasiga u qochishni afzal ko'radigan unsurlar ham ta'sir o'tkazadi. Ko'pchilik holda ikkinchisi afzal sanaladi, chunki nimadan qochish kerakligi haqidagi qaror boshqa joyda muvaffaqiyatli raqobatlashish uchun zarur bo'lgan resurslarni tejash imkonini yaratadi [5];

- investitsiyalar darajasi. Variantlar va aniqliklar mavjud bo'lsa-da, variantlarni quyidagi nuqtai nazardan ko'rib chiqish foydali hisoblanadi:

- a) o'sishga sarmoya kiritish;
- b) faqat mavjud pozitsiyani saqlab qolish uchun investitsiya kiritish;
- v) investitsiyalarni minimallashtirgan holda biznesni ekspluatatsiya qilish;
- g) tugatish yoki biznesdan mahrum qilish yo'li bilan imkon qadar ko'proq aktivlarni qaytarish.

tanlangan tovar bozorida raqobatlashish uchun zarur bo'lgan funksional soha strategiyalari. Bular:

- a) mahsulotlar qatori strategiyasi;
- b) pozitsiyalash strategiyasi;

- v) narx belgilash strategiyasi;
- g) taqsimlash strategiyasi;
- d) ishlab chiqarish strategiyasi;
- e) axborot texnologiyalari sohasidagi strategiya;
- j) segmentlash strategiyasi;
- z) umumiy strategiya [17].

- strategiyaning asosini tashkil etuvchi va barqaror raqobat ustunligini ta'minlovchi strategik aktivlar yoki ko'nikmalar [13]. Strategik ko'nikma - bu biznes juda yaxshi bajaradigan, masalan, ishlab chiqarish yoki marketing kabi, biznes uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan faoliyat hisoblanadi. Strategik aktiv raqobatchilardan keskin farq qiladigan brend yoki o'rnatilgan mijozlar bazasi kabi resurs sanaladi [12]. strategiyani ishlab chiqishda barqaror raqobat ustunligini ta'minlaydigan aktivlar yoki ko'nikmalarni yaratish va qo'llab-quvvatlashning qiymati va imkoniyati hisobga olinishi zarur. [6];

- biznes birliklari o'rtasida resurslarni taqsimlash. Mamlakat ichida va tashqarisida yaratilgan moliyaviy resurslar, shuningdek, zavod, uskunalar va odamlar kabi nomoliyaviy aktivlar taqsimlanishi zarur. Taqsimot to'g'risidagi qaror strategiyani ishlab chiqish jarayonining asosiy tarkibiy qismi bo'lishi kerak [3];

- biznesda sinergiyani izlash - bu bir-birini qo'llab-quvvatlaydigan va to'ldiradigan biznes birliklarining mavjudligi tufayli qiymat hosil qilishdir. Kompaniya sinergetik samaraga erishishi mumkin bo'lgan ko'plab korxonalarga ega bo'lsa, u o'z tashkilotlarida bunday imkoniyatlarni e'tiborsiz qoldiradigan yoki muvaffaqiyatsizlikka uchraydigan yoki hech qanday sinergizmga erisha olmaydigan firmalarga nisbatan ustunlikka ega sanaladi [6].

Strategik oyna ochilgan davrda bozorga kirgan korxonalarining 65% i raqobatdoshlik ko'rsatkichlarini sezilarli darajada oshirgan. Aksincha, strategik oyna yopilayotgan paytda yangi mahsulotlar bilan chiqqan korxonalarining 42% holatida investitsiyalar samarasiz bo'lgan [16].

2-jadval

Raqobat strategiyasining tarkibiy qismlari va ularning amaliy tatbiqi¹

№	Strategiya qismi	Mazmuni	O'zbekiston korxonalarida qo'llanilishi, foizda
1	Mahsulotlar bozori	Raqobatlashiladigan bozor va mahsulotlar	78
2	Investitsiyalar darajasi	O'sishga sarmoya, saqlash yoki chiqish strategiyasi	62
3	Funksional soha strategiyalari	Narx, taqsimot, targ'ibot, ishlab chiqarish	71
4	Strategik aktivlar va ko'nikmalar	Brend, mijozlar bazasi, nou-xau	55
5	Resurslarni taqsimlash	Biznes birliklar o'rtasida	48
6	Sinergiyani izlash	Bir-birini to'ldiradigan bizneslar	39

¹ Manba: Korxona rahbarlari so'rovi natijalari (2025).

Raqobat strategiyasining oltita asosiy qismi tahlil qilindi va ularning O'zbekiston korxonalarida qo'llanilishi o'rganildi. Korrelyatsion tahlil natijalari shuni ko'rsatdiki, marketing strategiyasining samaradorligi bilan korxona raqobatbardoshligi o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik mavjud ($r = 0.72$, $p < 0.01$). Ayniqsa, strategik oynalarni to'g'ri aniqlash va ulardan foydalanish raqobatbardoshlikni oshirishning eng samarali omili sifatida namoyon bo'ldi [15].

XULOSA VA TAKLIFLAR

O'tkazilgan tadqiqot marketing strategiyasi korxona raqobatbardoshligini oshirishning muhim omillaridan biri ekanligini nazariy va amaliy jihatdan tasdiqladi. Marketing strategiyasining samaradorligi bozor muhitini muntazam tahlil qilish, strategik oynalarni o'z vaqtida aniqlash hamda korxonaning ichki resurs va imkoniyatlarini tashqi muhit talablariga moslashtirish bilan bevosita bog'liqligi asoslandi. Tadqiqot natijalari marketing strategiyasi va korxona raqobatbardoshligi o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik mavjudligini ko'rsatdi. Strategik oynalar konsepsiyasidan samarali foydalanish investitsiya qarorlari, bozor imkoniyatlaridan foydalanish va raqobat ustunligini shakllantirishda muhim amaliy ahamiyat kasb etishi aniqlandi.

Tahlil natijalariga asoslanib quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

- birinchidan, korxonalarda bozor, iste'molchilar talabi va raqobat muhiti monitoringini muntazam tashkil etish hamda strategik oynalarni prognozlash mexanizmlarini joriy etish maqsadga muvofiq;
- ikkinchidan, marketing strategiyasini korxonaning umumiy rivojlanish strategiyasi bilan uzviy bog'lash, funksional bo'linmalar o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish tavsiya etiladi;
- uchinchidan, strategik qarorlarni ishlab chiqishda SWOT-tahlil, portfel tahlili va Porterning raqobat modeli kabi zamonaviy strategik tahlil usullaridan muntazam foydalanish zarur;
- to'rtinchidan, raqamli marketing vositalari, bozor tahlili va iste'molchilar xulq-atvoriga oid ma'lumotlardan samarali foydalanish orqali marketing strategiyalarining moslashuvchanligi va natijadorligini oshirish tavsiya etiladi.

Mazkur takliflarning izchil amalga oshirilishi korxonalarning bozor sharoitlariga tez moslashishini ta'minlaydi, marketing faoliyatining samaradorligini oshiradi hamda uzoq muddatli raqobat ustunligini shakllantirish va barqaror rivojlanishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentning 2025 yil 29 dekabr PQ-394-son "Strategik rejalashtirish va rivojlanish tizimini yangicha yondashuvlar asosida tashkil etish va samarali yo'lga qo'yish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori <https://lex.uz/uz/docs/-7962933>
2. Antil, J.H. (1988), 'New product or service adoption: when does it happen', Journal of Consumer Marketing, 9:5-16.

3. Assael, H. (1987), *Consumer Behaviour and Marketing*, Kent Publishing, p. 87.
4. Azzolini, M. and Shillaber, J. (1993), 'Internal service quality: Winning from the inside out', *Quality Progress*, November: pp. 75-8.
5. Abell, D.F. (1978), 'Strategic Windows', *Journal of Marketing*, 42(3):21-26.
6. Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
7. Barney, J.B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17(1):99-120.
8. Ergashxodjayeva Sh., Sharifxo'jayev U. (2019), *Marketingni boshqarish*, Toshkent: "IQTISODIYOT".
9. Suyunov D.X. (2018), *Korxonalarning tashqi bozorga chiqish bo'yicha marketing strategiyasi*, Toshkent: TDIU.
10. Jumanov O.S. (2025), 'The Scientific-Theoretical Foundations of Competitive Marketing Strategy', *Journal of Management and Economics*, 5(05):6-8.
11. Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), 'Measuring service quality: a re-examination and extension', *Journal of Marketing*, 56:55-68.
12. Clifford, D.K. and Cavanagh, R.E. (1985), *The Winning Performance: How America's high growth midsize companies succeed*, London: Sidgwick and Jackson.
13. Bass, F. (1969), 'A new product growth model for consumer durables', *Management Science*, 15:215-27.
14. Беляевский И.К. (2020), *Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз*, Москва: КУРС: ИНФРА-М.
15. Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997), 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533.
16. Proctor, T. (1989), *Strategic Marketing Management*, London: Routledge.
17. Large, D. (1992), *Managing Change*, London: Macmillan.



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, iyun, 6-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
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
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 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**