

**MAKTABGACHA TA'LIM TASHKILOTLARIDA RAQOBAT USTUNLIKLARINI
SHAKLLANTIRISH VA STRATEGIK BOSHQARISH MEXANIZMINI
TAKOMILLASHTIRISH**

Katta o'qituvchi **Madaminova Feruza**
Qoqon universiteti mustaqil tadqiqotchisi
<https://doi.org/10.5281/zenodo.22914701>

Kirish. O'zbekistonda maktabgacha ta'lim xizmatlari bozori so'nggi yillarda jadal rivojlanib, miqdoriy kengayishning dastlabki bosqichidan sifat, differentsiatsiya va boshqaruv samaradorligiga asoslangan raqobat bosqichiga o'tmoqda. 2017 yilda respublikada 3–7 yoshli bolalarni maktabgacha ta'lim bilan qamrab olish darajasi 20,8–27,7 foiz atrofida bo'lgan bo'lsa, 2023 yilga kelib maktabgacha ta'lim tashkilotlari soni 29 420 taga va qamrov darajasi 71,8 foizga yetgan. 2026 yil boshidagi ma'lumotlarga ko'ra, mamlakatda 39 mingdan ortiq maktabgacha ta'lim tashkiloti faoliyat yuritib, qamrov darajasi 78–80 foiz atrofida shakllangan.

Maktabgacha ta'lim tarmog'ining bunday tez sur'atlarda kengayishi, ayniqsa, kichik biznes shaklidagi oilaviy va nodavlat maktabgacha ta'lim tashkilotlarining bozorga faol kirib kelishi bilan bog'liq. Biroq xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar sonining ko'payishi bilan raqobat muhiti ham murakkablashmoqda. Agar dastlabki bosqichda asosiy vazifa bolalarni maktabgacha ta'lim bilan qamrab olish va yangi guruhlar tashkil etishdan iborat bo'lgan bo'lsa, hozirgi sharoitda xizmat sifatini kafolatlash, metodik ta'minot, xavfsizlik, standartlashtirish, pedagoglar malakasi va ota-onalar ishonchini ta'minlash kabi omillar raqobatning muhim elementlariga aylanmoqda. Shu nuqtai nazardan, maktabgacha ta'lim tashkilotining raqobat ustunligini faqat yangi tashkilot ochish, guruhlar sonini ko'paytirish yoki moddiy-texnik bazani kengaytirish orqali shakllantirish yetarli emas. Resurslarni iste'molchi uchun seziladigan qiymatga aylantira oladigan samarali strategik boshqaruv tizimi raqobatbardoshlikning muhim sharti hisoblanadi.

Andijon viloyatidagi vaziyat mazkur tendensiyalarni yaqqol namoyon etadi. Viloyatda 4 324 ta maktabgacha ta'lim tashkiloti faoliyat yuritayotgan va maktabgacha ta'lim qamrovi 85,7 foizga yetgan sharoitda raqobatning mazmuni “xizmat mavjudmi?” degan savoldan “ota-ona nima uchun aynan ushbu tashkilotni tanlaydi?” degan savolga o'zgarmoqda. 2025 yilda Andijon viloyatida 256 807 nafar, 2026 yilda esa 268 363 nafar bolani maktabgacha ta'limga qamrab olish maqsad qilingan. Bu, bir tomondan, bozor sig'imini o'sish imkoniyati saqlanib qolayotganini ko'rsatsa, ikkinchi tomondan, mavjud tashkilotlar o'rtasida yangi talab uchun raqobatni kuchaytiradi.

Bunday sharoitda maktabgacha ta'lim tashkiloti rahbari oldida o'zaro bog'liq ikki vazifa shakllanadi. Birinchidan, mavjud resurslardan samarali foydalanish va xizmat sifatini kafolatlash zarur. Ikkinchidan, tashkilotni raqobatchilardan ajratib turadigan, ota-onalar uchun aniq qiymat yaratadigan taklifni shakllantirish talab etiladi. Shu sababli maktabgacha ta'lim tashkilotlarida strategik boshqarish mexanizmini takomillashtirishni uchta o'zaro bog'liq yo'nalishda ko'rib chiqish maqsadga muvofiq: birinchisi – “resurs–jarayon–natija–bozor mavqe” modeli; ikkinchisi – xizmatlar portfelini strategik boshqarish; uchinchisi – “sifat–imij–sodiqlik” mexanizmi.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqotda maktabgacha ta'lim tashkilotlarida raqobatbardoshlikni shakllantirish va strategik boshqarish jarayonini baholashda tizimli yondashuvdan foydalanildi.

Multidisciplinary research and Innovation (SICMRI 2026)

Tadqiqotning empirik bazasini O'zbekiston maktabgacha ta'lim tizimi va Andijon viloyatidagi maktabgacha ta'lim tashkilotlariga oid keltirilgan amaliy-statistik ma'lumotlar tashkil etadi. Tadqiqot jarayonida **taqqoslash, dinamik tahlil, strukturaviy tahlil, indikativ baholash, tizimli yondashuv** kabi usullardan foydalanildi.

Natijalar va muhokama. Mavjud amaliy ma'lumotlar maktabgacha ta'lim tashkilotlari raqobatbardoshligini boshqaruv zanjiri orqali baholash zarurligini ko'rsatmoqda.

1-Jadval ma'lumotlari bir vaqtning o'zida katta resurs bazasi va ushbu resurslarni samarali boshqarishga bo'lgan yuqori talab mavjudligini ko'rsatadi. Andijon viloyatida qariyb 18 ming nafar pedagog faoliyat yuritayotgan bo'lsa-da, hududlar kesimida bir pedagogga to'g'ri keladigan bolalar soni bir xil emas. Jumladan, Buloqboshi va Oltinko'l kabi hududlarda mazkur ko'rsatkich viloyat o'rtachasidan sezilarli yuqori, Baliqchi va Ulug'nor hududlarida esa past ekanligi qayd etilgan.

1-jadval. "Resurs-jarayon-natija-bozor mavqei" modelini joriy etish zaruratini asoslovchi amaliy-statistik ko'rsatkichlar

Ko'rsatkich	Amaldagi qiymat	Model uchun iqtisodiy-boshqaruv mazmuni
Andijon viloyatidagi MTTlar soni	4 324 ta	Yuqori taklif zichligi va raqobat muhiti
MTTlarga qatnayotgan bolalar	246 139 nafar	Bozorning amaldagi iste'molchi bazasi
Pedagog xodimlar	17 859 nafar	Asosiy inson resurslari bazasi
Bir MTTga o'rtacha tarbiyalanuvchi	56,92 nafar	Quvvatdan foydalanish indikator
Bir pedagogga o'rtacha tarbiyalanuvchi	13,78 nafar	Pedagogik resurs yuklamasi
2026 yil uchun Andijon viloyatida maqsadli qamrov	268 363 nafar	Qo'shimcha bozor imkoniyati
Menejerlik sertifikatlashuviga ariza bergan nomzodlar	4 948 nafar	Rahbarlik kompetensiyalariga talab
O'qitilgan nomzodlar	384 nafar	Boshqaruv kompetensiyasini shakllantirish jarayoni
Sertifikat olganlar	226 nafar	Malakali menejerlar bazasining shakllanishi

Bu holat raqobatbardoshlikni resurslarning mutlaq miqdori bilan emas, balki ularning hududiy joylashtirilishi, taqsimlanishi va foydalanish samaradorligi bilan bog'lash zarurligini ko'rsatadi. Ya'ni bir xil miqdordagi resurs turli tashkilotlarda turlicha natija berishi mumkin. Shu sababli strategik boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri resurslarni ko'paytirishdan oldin mavjud resurslardan foydalanish samaradorligini aniqlashdan iborat bo'lishi lozim.

Boshqaruv salohiyati bo'yicha ham shunga o'xshash holat kuzatiladi. 4 948 nafar nomzodning menejerlik sertifikatlashuviga ariza bergani, biroq hisobot davrida ulardan 384 nafari o'qitilgan va 226 nafari sertifikat olgani rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish tizimi alohida strategik resursga aylanayotganini ko'rsatadi.

Multidisciplinary research and Innovation (SICMRI 2026)

Shu asosda tadqiqot doirasida maktabgacha ta'lim tashkilotlari raqobatbardoshligini boshqarishning “resurs–jarayon–natija–bozor mavqei” (RJNBM) modeli taklif etiladi.

2-jadval. Maktabgacha ta'lim tashkiloti raqobatbardoshligini boshqarishning RJNBM modeli

Model bosqichi	Asosiy komponentlar	Rahbarning boshqaruv vazifasi	Natijaviy indikatorlar
1. Resurs	Pedagoglar, moliya, bino va jihozlar, axborot, texnologiya, boshqaruv kompetensiyasi	Resurslar yetarliligi va tarkibini diagnostika qilish	Kadrlar malakasi, bola/pedagog nisbati, jihozlanganlik, moliyaviy resurslar
2. Jarayon	Ta'lim, parvarish, xavfsizlik, HRM, kommunikatsiya, marketing, sifat nazorati, raqamli boshqaruv	Resurslarni iste'molchi qiymatiga transformatsiya qilish	Jarayon sifati, xizmat uzluksizligi, shikoyatlarni hal etish, raqamlashtirish
3. Natija	Bolaning rivojlanishi, ota-onalar qoniqishi, xizmat sifati, iqtisodiy natija	Natijani o'lchash va sababiy omillarni aniqlash	Qoniqish, ta'lim natijalari, xarajat samaradorligi, qo'shimcha xizmat natijasi
4. Bozor mavqei	Ishonch, reputatsiya, sodiqlik, tavsiya, kontingent, daromad, barqarorligi	Raqobat ustunligini barqarorlashtirish	Guruhlarning to'ldirilishi, qayta tanlash, tavsiya, talab barqarorligi
5. Qayta aloqa	Bozor signallari va risklar	Natijaga qarab resurs va jarayonlarni qayta konfiguratsiya qilish	Yangi boshqaruv qarori, investitsiya yoki xizmatlar portfeli o'zgarishi

Taklif etilayotgan modelning an'anaviy resurslarga asoslangan yondashuvdan asosiy farqi shundaki, unda har bir bosqich keyingi bosqich uchun kirish omili, undan olingan natija esa avvalgi bosqich boshqaruvining samaradorlik mezonini sifatida qaraladi.

Masalan, 20 nafar yuqori malakali pedagogning mavjudligi tashkilotning resurslar bo'yicha yuqori salohiyatini ko'rsatishi mumkin. Biroq ota-onalar ta'lim sifati yoki kommunikatsiyadan norozi bo'lsa, bu holat resurslarning jarayonga samarali transformatsiyasida boshqaruv uzilishi mavjudligini ko'rsatishi mumkin.

Xuddi shuningdek, ota-onalar qoniqishi yuqori bo'lib, biroq guruhlarining to'ldirilishi yoki yangi mijozlarning tavsiyasi barqaror ravishda oshmasa, “natija → bozor mavqei” transformatsiyasida marketing, kommunikatsiya yoki reputatsiya bilan bog'liq muammolar mavjudligini aniqlash talab etiladi.

Shunday qilib, RJNBM modeli rahbarga faqat yakuniy natijani emas, balki **natija qaysi bosqichda yo'qotilayotganini** aniqlash imkonini beradi.

RJNBM modelining miqdoriy diagnostikasi. Taklif etilayotgan modelni amaliyotda qo'llash uchun uning har bir bosqichini 0 dan 1 gacha bo'lgan oraliqda normallashtirilgan indekslar orqali baholash mumkin.

Multidisciplinary research and Innovation (SICMRI 2026)

Bunda:

- **R** — resurslar indeksi;
- **P** — jarayonlar indeksi;
- **N** — natijalar indeksi;
- **B** — bozor mavqei indeksi sifatida belgilanadi.

Modelning umumiy mantig'ini quyidagi ko'rinishda ifodalash mumkin:

$R \rightarrow P \rightarrow N \rightarrow B \rightarrow R$ ya'ni: **Resurs** → **Jarayon** → **Natija** → **Bozor mavqei** → **Qayta aloqa va yangi resurs qarori**.

Ushbu zanjirda har bir bosqichning keyingi bosqichga aylanish darajasini transformatsiya koeffitsientlari orqali baholash mumkin. Masalan:

$K_1 = P / R$ - bu resurslarning jarayon sifatiga aylanish darajasini;

$K_2 = N / P$ - jarayonlarning real natijaga transformatsiyasini;

$K_3 = B / N$ - olingan natijaning bozor mavqeiga aylanish darajasini ifodalaydi. Bunday baholash tashkilotlar kesimida "resurs ko'p, ammo natija past" bo'lgan holatlarni hamda nisbatan kam resurslar bilan yuqori bozor natijasi yaratayotgan tashkilotlarni aniqlash imkonini beradi.

Masalan, agar resurslar indeksi yuqori, biroq jarayonlar indeksi nisbatan past bo'lsa, muammo resurs yetishmasligida emas, balki ulardan foydalanish texnologiyasi, boshqaruv jarayonlari yoki ichki kommunikatsiyada bo'lishi mumkin. Agar jarayonlar indeksi yuqori, ammo natijalar indeksi past bo'lsa, xizmatlarni tashkil etish jarayoni bilan iste'molchi uchun real qiymat o'rtasida uzilish mavjudligini tekshirish talab etiladi.

Agar natijalar yuqori bo'lib, bozor mavqei shunga mos ravishda shakllanmasa, marketing, kommunikatsiya, reputatsiya va ota-onalar bilan munosabatlar tizimini qayta ko'rib chiqish zarur bo'ladi.

Shu nuqtai nazardan, strategik boshqaruvning maqsadi barcha resurslarni maksimal darajada ko'paytirish emas, balki transformatsiya koeffitsientlaridagi eng zaif bo'g'inni aniqlash va aynan shu bo'g'inni yaxshilashdan iborat bo'ladi.

RJNBM modelining muhim xususiyatlaridan biri qayta aloqa konturining mavjudligidir. Bozor mavqeining o'zgarishi yangi resurs qarorlarini shakllantiradi. Masalan, agar guruhlar muntazam ravishda to'lib tursa va qo'shimcha xizmatlarga talab ortib borsa, pedagoglar sonini ko'paytirish yoki xona va quvvatlarni kengaytirish to'g'risida qaror qabul qilinishi mumkin. Aksincha, talab pasaygan sharoitda darhol yangi bino ochish yoki resurslarni ko'paytirish maqsadga muvofiq emas. Bunday holatda avvalo xizmat sifati, narx siyosati, ota-onalar qoniqishi, tashkilot reputatsiyasi va demografik vaziyat qayta diagnostika qilinishi kerak. Bu yondashuv Grigoryeva O.V. tomonidan ilgari surilgan innovatsiyani joriy etishdan oldin resurs xarajatlari va kutilayotgan raqobatbardoshlik o'sishini qiyoslash tamoyiliga mos keladi.

Natijada maktabgacha ta'lim tashkilotining boshqaruvi reaktiv usuldan, ya'ni muammo yuzaga kelgandan keyin chora ko'rishdan, ma'lumotlarga asoslangan proaktiv strategik boshqaruvga o'tishi mumkin.

Bunda rahbar faoliyatining asosiy vazifasi mavjud muammoni bartaraf etish bilangina cheklanmaydi. U bozor signallarini oldindan aniqlashi, resurslarning qaysi yo'nalishda samarali ishlayotganini baholashi, xizmatlar portfelini qayta ko'rib chiqishi va raqobat ustunligini uzoq muddatli asosda shakllantirishi lozim. Tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, maktabgacha ta'lim tashkilotlarida raqobat ustunliklarini

Multidisciplinary research and Innovation (SICMRI 2026)

shakllantirish va strategik boshqarish mexanizmini takomillashtirish quyidagi yo‘nalishlarda amalga oshirilishi maqsadga muvofiq.

Birinchidan, resurslarni strategik diagnostika qilish tizimini joriy etish zarur. Bunda faqat pedagoglar soni yoki moddiy-texnik baza emas, balki ularning ta’lim sifati va iste’molchi qiymatiga ta’siri baholanishi lozim.

Ikkinchidan, boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish va ma’lumotlarga asoslangan qaror qabul qilishni kuchaytirish talab etiladi. Ota-onalar qoniqishi, shikoyatlar, guruhlarining to’ldirilishi, xizmatlardan foydalanish dinamikasi va pedagoglar yuklamasi kabi ma’lumotlar muntazam monitoring qilinishi raqobat muhitida tezkor qaror qabul qilish imkonini beradi.

Uchinchidan, xizmatlar portfelini strategik boshqarish muhim ahamiyatga ega. Qo‘shimcha ta’lim, til o‘rganish, ijodiy va rivojlantiruvchi mashg‘ulotlar kabi xizmatlar faqat ularga talab mavjud bo‘lgan va ular tashkilotning asosiy ta’limiy maqsadlariga mos kelgan taqdirdagina joriy qilinishi lozim.

To‘rtinchidan, “sifat–imidj–sodiqlik” zanjirini shakllantirish zarur. Xizmat sifati ota-onalar ishonchiga, ishonch esa tashkilot reputatsiyasi va sodiqligiga ta’sir qiladi. Ota-onalarning ijobiy tajribasi yangi mijozlarni tavsiya orqali jalb qilishning muhim omiliga aylanishi mumkin.

Beshinchidan, rahbarlarning strategik va innovatsion boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish ustuvor vazifalardan biri bo‘lishi kerak. Andijon viloyatida menejerlik sertifikatlashuviga ariza bergan nomzodlar sonining yuqoriligi mazkur yo‘nalishga ehtiyoj mavjudligini ko‘rsatadi.

Oltinchidan, tashkilotlar o‘rtasida raqobatni faqat narx yoki xizmatlar soni orqali emas, balki ta’lim sifati, xavfsizlik, pedagoglar malakasi, individual yondashuv, ota-onalar bilan kommunikatsiya va bolaning rivojlanish natijalari orqali shakllantirish maqsadga muvofiq.

Xulosa. O‘zbekistonda maktabgacha ta’lim xizmatlari bozorining tez sur‘atlarda kengayishi raqobat muhitining sifat jihatdan o‘zgarishiga olib kelmoqda. Tashkilotlar sonining ko‘payishi sharoitida raqobatning asosiy mazmuni xizmatning mavjudligi bilan emas, balki uning sifati, iste’molchi uchun yaratayotgan qiymati va tashkilotning barqaror bozor mavqei bilan belgilanmoqda.

Andijon viloyati misolidagi ma’lumotlar ham maktabgacha ta’lim sohasida katta resurs bazasi shakllanganini ko‘rsatadi. Biroq resurslarning mavjudligi ulardan samarali foydalanish va yuqori raqobat natijalarini avtomatik ravishda ta’minlamaydi. Shu sababli raqobatbardoshlikni resurslarning mutlaq hajmi asosida emas, balki ularning boshqaruv jarayonlari orqali real natija va bozor mavqeiga transformatsiyasi asosida baholash zarur.

Tadqiqot doirasida taklif etilgan **“resurs–jarayon–natija–bozor mavqei” (RJNBM) modeli** maktabgacha ta’lim tashkilotlarida raqobat ustunligini shakllantirishning tizimli mexanizmini ifodalaydi. Model resurslar, boshqaruv jarayonlari, ta’lim va xizmat natijalari, bozor mavqei hamda qayta aloqa mexanizmlarini yagona boshqaruv zanjiriga birlashtiradi.

Mazkur yondashuvning muhim jihati shundaki, u rahbarga nafaqat tashkilotning yakuniy natijasini, balki ushbu natija qaysi bosqichda shakllanishi yoki yo‘qotilishini aniqlash imkonini beradi. Resurslarning jarayonga, jarayonlarning natijaga va natijaning bozor mavqeiga aylanish koeffitsientlarini baholash orqali tashkilotning eng zaif boshqaruv bo‘g‘inini aniqlash mumkin.

Shu bilan birga, model qayta aloqa mexanizmi orqali strategik qarorlarning uzluksizligini ta’minlaydi. Bozordagi talab, ota-onalar qoniqishi, guruhlarining to’ldirilishi, xizmatlarga talab va raqobat muhitidagi o‘zgarishlar yangi resurs va boshqaruv qarorlari uchun asos bo‘ladi.

Multidisciplinary research and Innovation (SICMRI 2026)

Umuman olganda, maktabgacha ta'lim tashkilotlarida raqobat ustunliklarini shakllantirish "ko'proq resurs – ko'proq xizmat" tamoyilidan "mavjud resursdan yuqori qiymat yaratish" tamoyiliga o'tishni talab etadi. Bu esa strategik boshqaruvni kuchaytirish, rahbarlik kompetensiyalarini rivojlantirish, xizmatlar sifatini muntazam baholash, ota-onalar bilan samarali kommunikatsiya o'rnatish va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilishni taqozo etadi.

Shu asosda RJNBM modeli maktabgacha ta'lim tashkilotlarining raqobatbardoshligini baholash va strategik boshqarishda amaliy-metodik vosita sifatida qo'llanilishi mumkin.

Adabiyotlar ro'yxati

1. Kuznesova Ye.B. Usloviya vnedreniya innovatsiy v upravlencheskuyu deyatel'nost' rukovoditelya doskol'nogo obrazovatel'nogo uchrejdeniya: avtoref. dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.07 – Teoriya i metodika doskol'nogo obrazovaniya. Moskva, 2009. 19 s.
2. Grigoryeva O.V. Kichik biznes raqobatbardoshligini strategik boshqarish bo'yicha yondashuv. 2013.