

QURILISH MATERIALLARI ISHLAB CHIQUARISH KORXONALARINI BOSHQARISHNING RAQOBAT STRATEGIYALARI

Roziqova Farangiz Mamasodiq qizi

Samarqand davlat texnika universiteti tayanch doktoranti

Tel.: +998 94 133 77 22

E-mail: 00_bek94@mail.ru

Annotatsiya. Mazkur maqolada qurilish materiallari ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishda raqobat strategiyalarini tanlash va amalga oshirish masalalari tadqiq etilgan. Tadqiqotning dolzarbligi tarmoqning jadal o'sishi bilan bir qatorda ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari shakllangani, narx raqobati kuchayib, korxonalar rentabelligi pasayish xavfi yuzaga kelgani bilan asoslangan. M. Porterning pozitsion yondashuvi, resurslarga asoslangan nazariya, dinamik qobiliyatlar, I. Ansoffning "mahsulot – bozor" matritsasi, strategik xulq-atvor tipologiyasi, quvvatlar strategiyasi, "moviy okean" va ekologik raqobatbardoshlik konsepsiyalari umumlashtirilib, ularning qurilish materiallari sanoatida qo'llanilish xususiyatlari tizimlashtirilgan. Adabiyotlar tahlili kapital sig'imi yuqori va mahsuloti standart bo'lgan tarmoqlarda raqobat asosan xarajatlar va quvvatlardan foydalanish orqali kechishini, qo'shilgan qiymati yuqori segmentlarda esa texnologik kompetensiyalar hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini ko'rsatgan. Tadqiqotda tizimli yondashuv, strategik tahlil, qiyosiy tahlil, guruhlash, statistik tahlil va iqtisodiy-matematik modellash usullaridan foydalanilgan. O'zbekiston qurilish materiallari sanoatining 2017–2025-yillardagi rivojlanishi tahlil qilinib, tarmoq mahsuloti 2017–2024-yillarda 4,1 baravar o'sgani, biroq sement ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi 50–55 foiz atrofida qolayotgani aniqlangan. Hisob-kitoblar 2030-yilgi maqsadlarga erishish uchun tarmoq mahsuloti va eksportning yillik o'rtacha 7,6–7,7 foizlik o'sishi yetarli ekanini ko'rsatgan. Quvvatlardan to'liq foydalanmaslikning mahsulot tannarxiga ta'siri baholanib, shartli misolda foydalanish darajasini 80 foizga oshirish birlik tannarxini taxminan 12,5 foizga kamaytirishi ko'rsatilgan. Sement va klinker, shisha, keramika va gipsokarton, kaolin, mahalliy materiallar hamda "yashil" qurilish materiallari segmentlari bo'yicha raqobat strategiyalari va ularni boshqarish vositalari taklif etilgan. Ortiqcha quvvatlar sharoitida yangi quvvatlarni kengaytirish emas, balki mavjud quvvatlardan foydalanishni eksport, kooperatsiya va energiya tejash orqali oshirish ustuvor bo'lishi asoslangan. Natijalardan qurilish materiallari korxonalarining strategik rejalarini ishlab chiqishda va tarmoqni rivojlantirish dasturlarini takomillashtirishda foydalanish mumkin.

Kalit so'zlar: qurilish materiallari sanoati, raqobat strategiyasi, strategik boshqaruv, xarajatlar bo'yicha yetakchilik, differentsiatsiya, quvvatlardan foydalanish, sement, eksport, importni almashtirish, ekologik raqobatbardoshlik.

KIRISH

Qurilish materiallari sanoati iqtisodiyotning bazaviy tarmoqlaridan biri bo'lib, uy-joy, infratuzilma va sanoat qurilishini zarur resurslar bilan ta'minlaydi. Tarmoq kapital sig'imi yuqori, mahsulotlari esa asosan og'ir va hajmli bo'lgani uchun transport xarajatlari yuqori, bozorlari hududiy xarakterga ega. Shu sababli qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonalarning raqobatbardoshligi ko'p jihatdan xarajatlarni

boshqarish, quvvatlardan foydalanish va bozorlarni to'g'ri tanlashga bog'liq.

O'zbekistonda qurilish materiallari sanoatini rivojlantirishning huquqiy asoslari PQ-4198-son, PQ-4335-son va PQ-139-son qarorlar bilan belgilangan [1; 2; 3]. Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida sanoatni modernizatsiya qilish va eksport salohiyatini oshirish ustuvor vazifa sifatida qayd etilgan [4]. Vazirlar Mahkamasining 184-son qarori bilan 2030-yilgacha tarmoq mahsulotini 73 trln so'mga, eksportni 1,3 mlrd AQSh dollariga yetkazish va importni 437 mln AQSh dollarigacha qisqartirish maqsad qilib qo'yilgan [7].

2025-yilda mamlakatda 313,9 trln so'mlik qurilish ishlari bajarilib, ularning hajmi 14,2 foizga, asosiy kapitalga investitsiyalar esa 10,5 foizga o'sgan [5]. 2017–2024-yillarda qurilish materiallari sanoati mahsuloti 11,4 trln so'mdan 47,1 trln so'mga yetgan, eksport 11,7 baravar oshib, 831 mln AQSh dollarini tashkil etgan [7]. 2025-yilda tarmoq mahsuloti 53 trln so'mga, eksport esa 1,1 mlrd AQSh dollariga yetishi kutilgan [8]. 2025-yilda 18 mln tonna sement, 48,2 mln m² shisha, 52 mln m² keramik plitka va 95 mln m² gipsokarton ishlab chiqarish rejalashtirilgan [9].

Biroq jadal o'sish yangi muammolarni ham yuzaga keltirdi. Sement ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi 50–55 foiz atrofida qolmoqda [7], ya'ni tarmoqda ortiqcha quvvatlar shakllangan. Bunday sharoitda korxonalar o'rtasida narx raqobati kuchayadi, rentabellik pasayadi va to'g'ri tanlangan raqobat strategiyasining ahamiyati keskin oshadi.

Shu sababli qurilish materiallari ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning raqobat strategiyalarini ilmiy jihatdan asoslash va ularni tarmoq segmentlari xususiyatlariga moslashtirish dolzarb hisoblanadi.

Tadqiqotning maqsadi – qurilish materiallari ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishda tarmoq segmentlari xususiyatlariga mos raqobat strategiyalarini ilmiy asoslash va ularni amalga oshirish vositalarini ishlab chiqishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: raqobat strategiyalariga oid nazariy yondashuvlarni tizimlashtirish; O'zbekiston qurilish materiallari sanoatining rivojlanish dinamikasi va tuzilmaviy muammolarini tahlil qilish; quvvatlardan foydalanish darajasining mahsulot tannarxiga ta'sirini baholash; tarmoq segmentlari bo'yicha raqobat strategiyalari va boshqarish vositalarini taklif etish.

Tadqiqot obyekti – O'zbekiston qurilish materiallari ishlab chiqarish korxonalarini. Tadqiqot predmeti – ushbu korxonalarda raqobat strategiyalarini tanlash va amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan boshqaruv munosabatlari. Tadqiqotning ilmiy yangiligi ortiqcha quvvatlar sharoitini hisobga olgan holda qurilish materiallari sanoati segmentlari bo'yicha raqobat strategiyalari va ularning boshqaruv ko'rsatkichlarini asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

Raqobat strategiyalari nazariyasida M. Porterning pozitsion yondashuvi yetakchi o'rin tutadi. U tarmoq raqobat muhitini beshta kuch – mavjud raqobatchilar, yangi kiruvchilar, o'rinbosar mahsulotlar, yetkazib beruvchilar va xaridorlarning bozor kuchi orqali tahlil qilib, korxona xarajatlar bo'yicha yetakchilik, differentsiatsiya yoki fokuslash strategiyalaridan birini tanlashi lozimligini asoslagan [10]. Keyingi

tadqiqotida u raqobat ustunligi qiymat zanjiri faoliyatlarini xarajat va qiymat nuqtayi nazaridan boshqarish orqali yaratilishini ko'rsatgan [11].

Resurslarga asoslangan nazariya raqobat ustunligi manbasini korxona ichidan izlaydi. J. Barni barqaror raqobat ustunligi qimmatli, noyob, taqlid qilish qiyin va almashtirib bo'lmaydigan resurslarga asoslanishini isbotlagan [12]. K. Prahalad va G. Hamel korxonaning asosiy kompetensiyalari yangi mahsulot va bozorlarga chiqish imkonini berishini ko'rsatgan [13]. D. Tis, G. Pizano va E. Shuen esa o'zgaruvchan muhitda korxonaning resurslarni qayta tashkil etish qobiliyati – dinamik qobiliyatlar raqobatbardoshlikni belgilashini asoslagan [14].

I. Ansoff o'sish strategiyalarini mahsulot va bozorlar kombinatsiyasi asosida tasniflagan [15]. R. Mayls va Ch. Snou korxonalarni strategik xulq-atvori bo'yicha "himoyachi", "izlanuvchi", "tahlilchi" va "reaktiv" turlarga ajratgan [16]. V. Kim va R. Moborn esa raqobat yuqori bo'lgan mavjud bozorlardan raqobat bo'lmagan yangi bozor maydonlariga chiqish – "moviy okean" strategiyasini taklif etgan [17]. G. Mintsberg strategiyani reja, usul, pozitsiya, nuqtayi nazar va hiyla sifatida ko'p qirrali tushuncha ekanini ko'rsatgan [18].

Qurilish materiallari, ayniqsa, sement sanoati uchun quvvatlar bilan bog'liq strategik qarorlar alohida ahamiyatga ega. P. Gemavat kapital sig'imi yuqori tarmoqlarda quvvatlarni oldindan kengaytirish raqobatchilarni bozorga kirishdan to'sish vositasi bo'lishini ko'rsatgan [19]. M. Liberman esa ortiqcha quvvatlar har doim ham samarali to'siq bo'lmasligini va ko'pincha talabni noto'g'ri baholash natijasida yuzaga kelishini empirik jihatdan aniqlagan [20].

Ekologik omillarning raqobatbardoshlikka ta'siri M. Porter va K. van der Linde tomonidan asoslangan. Ularning fikricha, qat'iy ekologik talablar korxonalarni resurslarni tejovchi innovatsiyalarga undab, uzoq muddatda raqobatbardoshlikni oshiradi [21]. Energiya sig'imi va uglerod chiqindilari yuqori bo'lgan qurilish materiallari sanoati uchun bu xulosa ayniqsa dolzarb.

Mahalliy ilmiy adabiyotlarda qurilish materiallari sanoati asosan ishlab chiqarish quvvatlari, investitsiyalar va mahsulot tannarxi nuqtayi nazaridan o'rganilgan. Raqobat strategiyalarini tarmoq segmentlari va ortiqcha quvvatlar sharoiti bilan bog'lab tanlash masalasi esa yetarlicha yoritilmagan. Bu holat ushbu tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi.

METODOLOGIYA

Tadqiqotda tizimli yondashuv, strategik tahlil (M. Porterning besh kuch modeli, I. Ansoff matritsasi), qiyosiy tahlil, guruhlash, statistik tahlil va iqtisodiy-matematik modellashtirish usullaridan foydalanildi. Axborot bazasini O'zbekiston Respublikasining normativ-huquqiy hujjatlari [1–4], Statistika agentligi va rasmiy axborot manbalari ma'lumotlari [5–9] hamda xorijiy ilmiy nashrlar [10–21] tashkil etdi.

Tadqiqot uch bosqichda olib borildi. Birinchi bosqichda raqobat strategiyalariga oid nazariy yondashuvlar tizimlashtirildi. Ikkinchi bosqichda O'zbekiston qurilish materiallari sanoatining dinamikasi va tuzilmaviy muammolari tahlil qilindi. Uchinchi bosqichda tarmoq segmentlari bo'yicha raqobat strategiyalari va ularni boshqarish

vositalari ishlab chiqildi.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi quyidagicha aniqlanadi:

$$U = Q / M \quad (1)$$

bu yerda U – quvvatlardan foydalanish darajasi; Q – haqiqiy ishlab chiqarish hajmi; M – yillik ishlab chiqarish quvvati.

Mahsulot birligi tannarxining quvvatlardan foydalanish darajasiga bog‘liqligi quyidagi ifoda orqali tavsiflanadi:

$$c(U) = v + F / (U \cdot M) \quad (2)$$

bu yerda c – mahsulot birligi tannarxi; v – birlikka to‘g‘ri keladigan o‘zgaruvchan xarajatlar; F – yillik doimiy xarajatlar. Ifoda quvvatlardan foydalanish darajasi pasayganda doimiy xarajatlarning mahsulot birligiga to‘g‘ri keladigan qismi ortishini ko‘rsatadi.

Ko‘rsatkichlar dinamikasi va maqsadli qiymatlarga erishish uchun zarur sur‘atlar yillik o‘rtacha o‘shish sur‘ati orqali baholanadi:

$$g = (Y_1 / Y_0)^{1/t} - 1 \quad (3)$$

bu yerda Y_1 , Y_0 – boshlang‘ich va yakuniy (maqsadli) davrdagi qiymatlar; t – davr davomiyligi, yil.

TAHLIL VA NATIJALAR

Adabiyotlar tahlili asosida raqobat strategiyalariga oid asosiy yondashuvlar va ularning qurilish materiallari sanoatida qo‘llanilishi tizimlashtirildi (1-jadval).

1-jadval

Raqobat strategiyalariga oid yondashuvlar va ularning qurilish materiallari sanoatida qo‘llanilishi

Yondashuv	Muallif	Asosiy g‘oyasi	Qurilish materiallari sanoatida qo‘llanilishi
Pozitsion yondashuv	M. Porter [10; 11]	Tarmoq tuzilmasi va umumiy strategiyalar	Sement, g‘isht kabi standart mahsulotlarda xarajatlar bo‘yicha yetakchilik
Resurslarga asoslangan nazariya	J. Barni [12]; K. Prahalad, G. Hamel [13]	Noyob resurslar va asosiy kompetensiyalar	Xomashyo konlariga egalik, texnologik kompetensiyalar
Dinamik qobiliyatlar	D. Tis va boshq. [14]	Resurslarni o‘zgaruvchan muhitga moslashtirish	Yangi mahsulot turlariga tez o‘tish, raqamli boshqaruv
“Mahsulot – bozor” matritsasi	I. Ansoff [15]	O‘shish yo‘nalishlarini tanlash	Eksport bozorlariga chiqish, chuqur qayta ishlangan mahsulotlar
Strategik xulq-atvor tipologiyasi	R. Mayls, Ch. Snou [16]	Himoyachi, izlanuvchi, tahlilchi turlari	Yirik zavodlar – himoyachi, innovatsion korxonalar – izlanuvchi
Quvvatlar strategiyasi	P. Gemavat [19]; M. Liberman [20]	Quvvatlarni kengaytirish va	Sement sanoatida quvvatlarni talabga

		ortiqcha quvvatlar	moslash
"Moviy okean" va ekologik raqobatbardoshlik	V. Kim, R. Moborn [17]; M. Porter, K. van der Linde [21]	Yangi bozor maydoni, ekologik innovatsiyalar	Energiya tejovchi va "yashil" qurilish materiallari

1-jadvaldan ko‘rinadiki, qurilish materiallari sanoatida yagona universal strategiya mavjud emas. Standart, narx bo‘yicha raqobatlashadigan mahsulotlar (sement, g‘isht, beton) uchun pozitsion yondashuv va quvvatlar strategiyasi, qo‘shilgan qiymati yuqori mahsulotlar (shisha, keramika, gipsokarton, kaolin asosidagi mahsulotlar) uchun esa resurslarga asoslangan va dinamik qobiliyatlar yondashuvlari ko‘proq mos keladi.

2-jadvalda tarmoqning asosiy ko‘rsatkichlari keltirilgan.

2-jadval

O‘zbekiston qurilish materiallari sanoatining asosiy ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	Qiymati	Manba
Qurilish ishlari hajmi, 2025-yil	313,9 trln so‘m (+14,2%)	[5]
Tarmoq mahsuloti: 2017 / 2024-yil	11,4 / 47,1 trln so‘m (4,1 baravar)	[7]
Tarmoq mahsuloti, 2025-yil (kutilgan)	53 trln so‘m	[8]
Tarmoq mahsuloti, 2030-yil (maqsad)	73 trln so‘m	[7]
Eksport: 2024-yil / 2025-yil (kutilgan) / 2030-yil (maqsad)	831 mln / 1,1 mlrd / 1,3 mlrd AQSh dollari	[7; 8]
Import, 2030-yil (maqsad)	437 mln AQSh dollari	[7]
Sement ishlab chiqarish	18 mln tonna	[7]
Sement ishlab chiqarish, 2025-yil yanvar–iyun	9,16 mln tonna (+18,2%)	[6]
Sement quvvatlaridan foydalanish darajasi	50–55%	[7]
Aholi jon boshiga sement: O‘zbekiston / Qozog‘iston	0,54 / 0,62 tonna	[7]
Tarmoqdagi investitsiyalar, 8 yilda	10,8 mlrd AQSh dollari	[7]
Amalga oshirilayotgan loyihalar	112 ta, 2,4 mlrd AQSh dollari, 13,5 ming ish o‘rni	[8]

2-jadval ma’lumotlari asosida (3) formula bo‘yicha hisob-kitob shuni ko‘rsatadiki, 2017–2024-yillarda tarmoq mahsuloti joriy narxlarda yiliga o‘rtacha 22,5 foizga o‘sgan. 2030-yilgi maqsadga erishish uchun esa 2024-yildan boshlab yillik o‘sish 7,6 foiz, eksport bo‘yicha 7,7 foiz bo‘lishi yetarli. Demak, tarmoq jadal ekstensiv o‘sish bosqichidan sekinroq, lekin sifatli o‘sish bosqichiga o‘tmoqda. Bu bosqichda raqobat ustunligi quvvatlarni ko‘paytirish orqali emas, balki samaradorlik va qo‘shilgan qiymatni oshirish orqali yaratiladi.

(1) formula bo‘yicha 18 mln tonna sement ishlab chiqarilgani va quvvatlardan 50–55 foiz foydalanilgani [7] mamlakatdagi umumiy sement quvvati taxminan 33–36 mln tonnani tashkil etishini ko‘rsatadi. Bunday ortiqcha quvvatlar sharoitida (2) formulaga ko‘ra doimiy xarajatlar kam hajmdagi mahsulotga taqsimlanadi. Shartli misol sifatida, quvvatlardan 55 foiz foydalanilganda doimiy xarajatlar tannarxning 40 foizini tashkil etsa, foydalanish darajasini 80 foizga oshirish mahsulot birligi tannarxini taxminan 12,5 foizga kamaytiradi. Shu sababli sement korxonalari uchun quvvatlardan foydalanishni oshirish – eksport, yangi mahsulot turlari yoki korxonalar o‘rtasidagi

kooperatsiya orqali – asosiy raqobat zaxirasi hisoblanadi.

Nazariy yondashuvlar va tarmoq tahlili natijalari asosida qurilish materiallari sanoatining asosiy segmentlari uchun raqobat strategiyalari va boshqarish vositalari ishlab chiqildi (3-jadval).

3-jadval

Qurilish materiallari sanoati segmentlari bo'yicha raqobat strategiyalari

Segment	Bozor holati	Tavsiya etiladigan strategiya	Boshqaruv vositalari va ko'rsatkichlar
Sement va klinker	Ortiqcha quvvatlar, narx raqobati, quvvatlardan 50–55% foydalanish [7]	Xarajatlar bo'yicha yetakchilik + bozorni rivojlantirish (eksport)	Energiya tejash, logistika optimallashtirish, eksport shartnomalari; U, birlik tannarxi, eksport ulushi
Shisha, keramika, gipsokarton	Importni almashtirish imkoniyati, sifatga talab yuqori	Differensiatsiya + importni almashtirish	Sifat standartlari, brend, dizayn assortimenti; import ulushining kamayishi, o'rtacha narx
Kaolin va chuqur qayta ishlangan mahsulotlar	Xomashyo zaxirasi katta, qayta ishlash rivojlanish bosqichida [8]	Mahsulotni rivojlantirish + fokuslash	Ilmiy-tadqiqot, xorijiy texnologiya hamkorligi; qo'shilgan qiymat ulushi, yangi mahsulotlar ulushi
G'isht, beton va mahalliy materiallar	Hududiy bozorlar, transport xarajatlari yuqori, kichik korxonalar ko'p	Hududiy fokuslash + kooperatsiya	Hududiy qurilish kompaniyalari bilan uzoq muddatli shartnomalar; hududiy bozor ulushi, yetkazib berish muddati
Energiya tejovchi va "yashil" materiallar	Yangi shakllanayotgan segment, raqobat past	"Moviy okean" + ekologik differensiatsiya	Sertifikatlash, energiya samaradorligi ko'rsatkichlari; yangi segmentdagi daromad

Shu bilan birga, qo'shni davlatlarning qurilish materiallari bozori 4 mlrd AQSh dollaridan oshadi [8], mamlakatda esa 1 mlrd tonnadan ortiq kaolin zaxirasi mavjud bo'lib, uni chuqur qayta ishlash bo'yicha 515 mln AQSh dollarlik 40 ta loyiha rejalashtirilgan [8]. Bu eksport va yuqori qo'shilgan qiymatli mahsulotlar segmentlarida bozorni rivojlantirish va mahsulotni rivojlantirish strategiyalari uchun real imkoniyat yaratadi.

MUHOKAMA

Olingan natijalar xorijiy tadqiqotlar xulosalari bilan mos keladi. Kapital sig'imi yuqori va mahsuloti standart bo'lgan tarmoqlarda raqobat asosan xarajatlar va quvvatlardan foydalanish orqali kechadi [10; 19; 20]. O'zbekiston sement sanoatidagi quvvatlardan foydalanishning past darajasi M. Libermannning ortiqcha quvvatlar ko'pincha talabni noto'g'ri baholash natijasi ekanligi haqidagi xulosasini [20] tasdiqlaydi.

Birinchidan, ortiqcha quvvatlar sharoitida yangi quvvatlarni kengaytirish emas, balki mavjud quvvatlardan foydalanishni oshirish ustuvor bo'lishi lozim. Bunga eksportni rivojlantirish, korxonalar o'rtasida ixtisoslashuv va kooperatsiya, eskirgan va

energiya sig'imi yuqori quvvatlarni bosqichma-bosqich yopish orqali erishish mumkin.

Ikkinchidan, xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi faqat narxni pasaytirish orqali emas, balki energiya samaradorligi, logistika va xomashyo ta'minotini boshqarish orqali amalga oshirilishi kerak. M. Porter va K. van der Linde ko'rsatganidek, energiya va resurslarni tejovchi innovatsiyalar bir vaqtning o'zida xarajatlarni ham, ekologik ta'sirni ham kamaytiradi [21].

Uchinchidan, qo'shilgan qiymati yuqori segmentlarda raqobat ustunligi texnologik kompetensiyalar va sifat orqali yaratiladi [12; 13]. Kaolinni chuqur qayta ishlash, shisha va keramika mahsulotlari importni almashtirish va eksport uchun katta salohiyatga ega. Bu segmentlarda korxonalar Mayls va Snou tipologiyasidagi "izlanuvchi" strategiyasini [16] qo'llab, yangi mahsulot va bozorlarni faol o'zlashtirishi lozim.

To'rtinchidan, qurilish materiallari bozorlarining hududiy xarakteri kichik va o'rta korxonalar uchun hududiy fokuslash strategiyasini maqbul qiladi. Hududiy qurilish kompaniyalari bilan uzoq muddatli hamkorlik, yetkazib berish tezligi va mijozga yaqinlik ular uchun yirik ishlab chiqaruvchilarga nisbatan raqobat ustunligini yaratadi.

Tadqiqotning cheklovi shundaki, u asosan tarmoq darajasidagi ikkilamchi ma'lumotlarga tayanadi, korxonalar bo'yicha quvvatlar, xarajatlar tarkibi va bozor ulushlari ochiq e'lon qilinmaydi. Tannarx bo'yicha hisob shartli xarakterga ega. Taklif etilgan strategiyalarni aniq korxonalar ma'lumotlari asosida sinovdan o'tkazish keyingi tadqiqotlarning vazifasi hisoblanadi.

XULOSA

Tadqiqot natijalari qurilish materiallari ishlab chiqarish korxonalarining raqobatbardoshligi tarmoq segmentining xususiyatlariga mos tanlangan raqobat strategiyasi va uni boshqarish tizimiga bog'liqligini ko'rsatdi. Tadqiqot asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Raqobat strategiyalariga oid pozitsion, resurslarga asoslangan, dinamik qobiliyatlar, "mahsulot – bozor", quvvatlar strategiyasi, "moviy okean" va ekologik raqobatbardoshlik yondashuvlari tizimlashtirilib, ularning qurilish materiallari sanoatida qo'llanilish yo'nalishlari aniqlandi.

2. O'zbekiston qurilish materiallari sanoati 2017–2024-yillarda 4,1 baravar o'sgan, biroq sement quvvatlaridan foydalanish darajasi 50–55 foiz atrofida qolmoqda; shartli hisob-kitobga ko'ra, quvvatlardan foydalanishni 80 foizga oshirish mahsulot birligi tannarxini taxminan 12,5 foizga kamaytirishi mumkin.

3. 2030-yilgi maqsadlarga erishish uchun tarmoq mahsuloti va eksport yiliga o'rtacha 7,6–7,7 foizga o'sishi yetarli; bu tarmoqning ekstensiv o'sishdan samaradorlik va qo'shilgan qiymatga asoslangan o'sishga o'tishini taqozo etadi.

Tadqiqot natijalariga ko'ra, quyidagi yo'nalishlarga ustuvor ahamiyat berish maqsadga muvofiq: birinchidan, sement va klinker ishlab chiqaruvchilar uchun xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasini energiya tejash, logistika optimallashtirish va eksportni rivojlantirish orqali amalga oshirish; ikkinchidan, yangi sement quvvatlarini barpo etishni mavjud quvvatlardan foydalanish darajasi va talab

prognozi bilan bog'lash; uchinchidan, shisha, keramika va gipsokarton ishlab chiqaruvchilar uchun sifat standartlari va brendga asoslangan differentsiatsiya va importni almashtirish strategiyasini qo'llash; to'rtinchidan, kaolin va boshqa mineral xomashyoni chuqur qayta ishlash bo'yicha mahsulotni rivojlantirish strategiyasini ilmiy-tadqiqot va xorijiy texnologik hamkorlik bilan qo'llab-quvvatlash; beshinchidan, kichik va o'rta korxonalar uchun hududiy fokuslash va kooperatsiya strategiyalarini rivojlantirish; oltinchidan, energiya tejovchi va "yashil" qurilish materiallari uchun sertifikatlash tizimini joriy etib, ushbu segmentni "moviy okean" sifatida rivojlantirish.

Umuman olganda, qurilish materiallari sanoatida raqobatbardoshlik "quvvatlarni ko'paytirish"dan "mavjud quvvatlardan samarali foydalanish va qo'shilgan qiymatni oshirish"ga tomon o'zgarmoqda. Taklif etilgan segmentlar bo'yicha raqobat strategiyalarini amalga oshirish tarmoqning 2030-yilgacha belgilangan maqsadli ko'rsatkichlariga erishishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Qurilish materiallari sanoatini tubdan takomillashtirish va kompleks rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4198-son qarori. 20.02.2019-y. [Elektron resurs]. – URL: <https://lex.uz/docs/-4207834>
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Qurilish materiallari sanoatini jadal rivojlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-4335-son qarori. 23.05.2019-y. [Elektron resurs]. – URL: <https://lex.uz/docs/-4351738>
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Uy-joylar qurilishini va qurilish materiallari sanoatini qo'llab-quvvatlashning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-139-son qarori. 21.02.2022-y. [Elektron resurs]. – URL: <https://lex.uz/uz/docs/-5871090>
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF-60-son Farmoni. 28.01.2022-y. [Elektron resurs]. – URL: <https://lex.uz>
5. O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy-iqtisodiy holati (2025-yil yanvar–dekabr) [Elektron resurs] // O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi. – 2026. – URL: <https://stat.uz/img/news/talil-2025-jil-yanvar-dekabr-lotin-p29731.pdf> (murojaat sanasi: 09.10.2026).
6. Sement ishlab chiqarish hajmi 18,2 % ga o'sgan [Elektron resurs] // O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligi. – 22.07.2025. – URL: <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/62770-sement-ishlab-chiqarish-hajmi-18-2-ga-o-sgan> (murojaat sanasi: 09.10.2026).
7. O'zbekiston sement sanoati: o'sishdan samaradorlik modeliga o'tish [Elektron resurs] // Review.uz. – 06.05.2026. – URL: <https://review.uz/uz/post/ozbekiston-cement-sanoati-tendenciyalari> (murojaat sanasi: 09.10.2026).
8. Qurilish materiallari sohasida \$2,4 mlrdlik loyihalarni amalga oshirish orqali 13,5 mingta ish o'rni yaratiladi [Elektron resurs] // Spot.uz. – 20.11.2025. – URL: <https://www.spot.uz/oz/2025/11/20/building-materials> (murojaat sanasi: 09.10.2026).
9. O'zbekiston qurilish materiallari eksportini 1,2 mlrd dollarga yetkazadi [Elektron resurs] // Caravan-info.uz. – 2025. – URL: <https://caravan->

info.uz/uz/ekonomika/583067-uzbekistan-uvelichit-export-stroitelnyh-materialov-do-12-mlrd.html (murojaat sanasi: 09.10.2026).

10. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Text]: monograph. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.
11. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance [Text]: monograph. – New York: Free Press, 1985. – 557 p.
12. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage [Text]: scientific article // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.
13. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation [Text]: scientific article // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, No. 3. – P. 79–91.
14. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management [Text]: scientific article // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509–533.
15. Ansoff H.I. Strategies for diversification [Text]: scientific article // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35, No. 5. – P. 113–124.
16. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure, and Process [Text]: monograph. – New York: McGraw-Hill, 1978.
17. Kim W.C., Mauborgne R. Blue ocean strategy [Text]: scientific article // Harvard Business Review. – 2004. – Vol. 82, No. 10. – P. 76–84.
18. Mintzberg H. The strategy concept I: five Ps for strategy [Text]: scientific article // California Management Review. – 1987. – Vol. 30, No. 1. – P. 11–24.
19. Ghemawat P. Capacity expansion in the titanium dioxide industry [Text]: scientific article // The Journal of Industrial Economics. – 1984. – Vol. 33, No. 2. – P. 145–163.
20. Lieberman M.B. Excess capacity as a barrier to entry: an empirical appraisal [Text]: scientific article // The Journal of Industrial Economics. – 1987. – Vol. 35, No. 4. – P. 607–627.
21. Porter M.E., van der Linde C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship [Text]: scientific article // Journal of Economic Perspectives. – 1995. – Vol. 9, No. 4. – P. 97–118.