

## QURILISH MATERIALLARI ISHLAB CHIQRISH KORXONALARINI BOSHQARISHNING XORIJ TAJRIBALARI

**Raximov Ilyos Ikramovich**

Toshkent arxitektura – qurilish universiteti tadqiqotchisi

### Аннотация

Mazkur maqolada qurilish materiallari ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishda xorijiy tajribalar tahlili asosida samarali boshqaruv modellari o'rganiladi. Germaniya, AQSh, Xitoy va boshqa davlatlarda joriy etilgan boshqaruv usullari qiyosiy tahlil qilinadi, ularning afzalliklari va kamchiliklari ochib beriladi. Shuningdek, O'zbekistondagi mavjud holat tanqidiy baholanib, texnologik, raqamlashtirish, logistika va kadrlar salohiyati bo'yicha muammolar aniqlanadi. Tahlillar asosida mahalliy sharoitga mos boshqaruv yechimlari, innovatsion yondashuvlar va amaliy takliflar ilgari suriladi.

**Kalit so'zlar:** qurilish materiallari, boshqaruv modellari, Germaniya tajribasi, AQSh tajribasi, Xitoy modeli, raqamlashtirish, klasterlash, strategik boshqaruv, ta'minot zanjiri, innovatsion boshqaruv.

### Аннотация

В данной статье будут рассмотрены эффективные модели управления, основанные на анализе зарубежного опыта управления предприятиями по производству строительных материалов. Методы управления, внедренные в Германии, США, Китае и других странах, подвергаются сравнительному анализу, выявляются их преимущества и недостатки. Также будет критически оценена текущая ситуация в Узбекистане и выявлены проблемы с технологией, цифровизацией, логистикой и кадровым потенциалом. На основе анализа выдвигаются управленческие решения, инновационные подходы и практические предложения, соответствующие местным условиям.

**Ключевые слова:** строительные материалы, модели управления, немецкий опыт, опыт США, Китайская модель, оцифровка, кластеризация, Стратегическое управление, цепочка поставок, инновационное управление.

### Abstract

This article will study yeffective management models based on the analysis of foreign yexperiments in the management of construction materials production yenterprises. The methods of management introduced in Germany, the United States, China and other countriyes are subjected to a comparative analysis, the advantages and disadvantages of which are revealed. Also, the current situation in Uzbekistan is critically yevaluated and problems with technological, digitization, logistics and personnel potential are identifiyed. Based on the analysis, management solutions, innovative approaches and practical proposals suitable for local conditions are put forward.

**Keywords:** building materials, management models, German yexperiencie, us yexperiencie, Chinese model, digitization, clustering, Strategic Management, Supply Chain, innovative management.

## KIRISH

Zamonaviy iqtisodiyot sharoitida qurilish sohasi mamlakat taraqqiyotini ta'minlovchi strategik tarmoqlardan biri hisoblanadi. Infratuzilmani rivojlantirish, yangi ish o'rinlari yaratish, shaharsizlik va sanoat zonalarini shakllantirishda qurilish ishlari hal qiluvchi o'rin tutadi. Bu esa, o'z navbatida, qurilish materiallari sanoatiga bo'lgan talabning ortishiga olib kelmoqda. Qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasi faqatgina mahsulot yetishtirish bilan cheklanib qolmay, balki texnologik innovatsiyalar, resurs tejamlorligi va ekologik barqarorlik masalalarida ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Jahon tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, qurilish materiallari sanoatini samarali boshqarish mamlakatning umumiy iqtisodiy salohiyatiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish hajmlarini kengaytirish, mahsulot sifatini oshirish, energiya manbalaridan oqilona foydalanish va ishlab chiqarish jarayonlarini raqamlashtirish kabi vazifalar boshqaruv tizimining markaziy elementlari hisoblanadi. Shu sababli, bu sohani zamonaviy boshqaruv usullari asosida tashkil etish har bir mamlakat uchun dolzarb masalaga aylanmoqda.

Ayniqsa, global bozorda raqobat kuchayib borayotgan, logistika zanjirlari uzluksiz va tezkor bo'lishi talab etilayotgan bir davrda ishlab chiqarishni sifatli va samarali tashkil etish har qachongidan ham muhimroq bo'lib qolmoqda. Xalqaro amaliyotda sanoat korxonalarini boshqarishda turli yondashuvlar va modellar mavjud bo'lib, ularning har biri muayyan iqtisodiy, texnologik va huquqiy muhitga mos ravishda shakllangan. Masalan, Germaniyada resurs tejamlorlik va avtomatlashtirishga asoslangan boshqaruv tizimlari, AQShda raqobat va innovatsiyaga tayangan bozor mexanizmlari, Xitoyda esa davlat nazorati va klasterlashgan ishlab chiqarishga asoslangan modellar samarali qo'llanilmoqda.

O'zbekistonda ham keyingi yillarda qurilish sohasi jadal rivojlanmoqda. Yangi mahallalar, yo'l-transport infratuzilmalari, sanoat klasterlari qurilishi bilan birga qurilish materiallariga bo'lgan ichki talab ortib bormoqda. Ammo mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, texnologik yetishmovchiliklar va boshqaruvdagi muammolar bu ehtiyojni to'liq qondirishga to'sqinlik qilmoqda. Shu boisdan, xorij tajribasini chuqur tahlil qilish, u yerda qo'llanilayotgan samarali boshqaruv usullarini o'rganish va mahalliy sharoitga mos holda joriy etish muhim vazifalardan biriga aylandi.

Respublikada raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqarish va eksport qilish bo'yicha barqaror o'sish sur'atlarini ta'minlash, shuningdek, korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilashga qaratilgan qurilish materiallari sanoatidagi tarkibiy o'zgarishlarni yanada chuqurlashtirish yuzasidan tizimli ishlar amalga oshirilmoqda. Tarmoqni jadal rivojlantirish va diversifikatsiya qilish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, mahalliy mineral xomashyo resurslarini qayta ishlashga investitsiyalarni jalb qilish va qurilish materiallarini eksport qilish hajmlarini oshirish maqsadida: [1] geologiya-qidiruv ishlarini olib borish, qazib olish va qayta ishlash asosida qurilish industriyasining xomashyo bazasi hajmlarini ohaktosh bo'yicha – 13,1 mln tonnaga, gips toshi bo'yicha – 1,8 mln tonnaga, loysimon komponentlar, g'isht xomashyosi, kvarts qumi bo'yicha – 1 mln tonnaga, ko'chgan tog' jinslari (bazalt)

bo'yicha – 0,1 mln tonnaga, tosh-shag'al materiallar bo'yicha – 5,6 mln metr kubga oshirish rejalashtirilgan; ishlab chiqarish hajmlarini oboylar bo'yicha – 47 barobardan ortiq hajmga, yig'ilgan parket panellari va plitalari bo'yicha – 19 barobarga, yog'och qirindili plitalar hamda yog'och va boshqa yog'ochbop materiallardan tayyorlangan plitalar bo'yicha – 15 barobarga, gazbeton bloklari bo'yicha – 7 barobarga, lak-bo'yoq materiallari hamda energiya va issiqlikni tejoyvchi float-texnologiya asosida ishlab chiqarilgan arxitektura-qurilish oynasi bo'yicha – 4 barobarga, bazaltdan tayyorlanadigan kompozit armatura bo'yicha – 3 barobarga va sement bo'yicha – 2 barobarga oshirish ko'zda tutilmoqda.

Qurilish materiallari ishlab chiqarish sanoati har qanday mamlakat iqtisodiyotida strategik ahamiyatga ega tarmoqlardan biri hisoblanadi. Ushbu soha nafaqat qurilish sohasining uzluksiz ishlashini ta'minlaydi, balki butun iqtisodiy tizimdagi ko'plab tarmoqlar bilan uzviy bog'liq bo'lib, ularning rivojiga ta'sir ko'rsatadi. Qurilish materiallari — bu har qanday qurilish obyektining asosiy komponentlari bo'lib, ularning sifatli va barqaror ta'minoti qurilish samaradorligini belgilaydi.

Hozirgi kunda dunyo miqyosida qurilish ishlari ko'lami keskin oshib bormoqda. Urbanizatsiya, aholi sonining o'sishi, yangi infratuzilma loyihalari, ekologik barqaror turar joylarga bo'lgan talab — bularning barchasi qurilish materiallari sanoatiga bevosita talabni kuchaytirmoqda. Jahondagi yetakchi iqtisodiyotlar ushbu tendensiyani barvaqt anglab yetib, qurilish materiallari ishlab chiqarish tarmog'ini strategik yo'nalish sifatida rivojlantirmoqda. Ularda ushbu tarmoqni samarali boshqarish orqali ichki bozor talabini qondirish bilan birga, eksport salohiyatini ham oshirishga erishilmoqda.

O'zbekiston sharoitida ham so'nggi yillarda qurilish sohasi misli ko'rilmagan darajada o'sib bormoqda. Yirik shaharlar va viloyatlarda aholi uchun uy-joylar, sanoat zonalari, maktab, bog'cha, shifoxona va yo'l-transport obyektlarining qurilishi — buning yaqqol misolidir. 2023–2025-yillarga mo'ljallangan davlat dasturlari doirasida minglab qurilish loyihalari amalga oshirilmoqda. Bu, o'z navbatida, mahalliy qurilish materiallari ishlab chiqarishga bo'lgan talabni keskin oshirdi. Ammo amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, mavjud korxonalarining aksariyati texnologik jihatdan eskirgan, resurs tejamkorlik darajasi past, logistika va ta'minot zanjiri yaxshi yo'lga qo'yilmagan.

Boshqaruv tizimlarining samaralisizligi tufayli ko'pgina korxonalar bozordagi talabga mos ravishda tez harakatlana olmayapti. Xomashyo yetishmovchiligi, energiya resurslari bilan ta'minotdagi uzilishlar, raqobatbardosh mahsulot yetishmasligi, zamonaviy boshqaruv instrumentlarining qo'llanilmayotgani sohadagi muammolarning bosh sabablaridan sanaladi. Bu muammolarni bartaraf etish uchun esa ilg'or xorij tajribalarini chuqur tahlil qilish, samarali boshqaruv modellari va yondashuvlarini o'rganish hamda ularni mahalliy sharoitlarga moslashtirib tatbiq etish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Jahondagi yetakchi davlatlar tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, qurilish materiallari sanoatida samarali boshqaruvga erishish uchun: raqamli texnologiyalardan foydalanish; ta'minot zanjiri boshqaruvini avtomatlashtirish; ishlab chiqarish jarayonlarini resurs tejamkor texnologiyalar asosida tashkil etish; mehnat

unumdorligini oshirish; xalqaro sifat standartlarini joriy etish; xususiy va davlat sektorlarining samarali hamkorlik mexanizmlarini rivojlantirish zarur.

Bunday yondashuvlar nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, balki mahsulot sifatini yaxshilash, eksport hajmini ko'paytirish, mahalliy bozorda narxlar barqarorligini ta'minlash va ekologiyaga bo'lgan salbiy ta'sirni kamaytirishga ham xizmat qiladi.

Qurilish materiallari ishlab chiqarish korxonalarini samarali boshqarish masalasi nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy-strategik ahamiyatga ega. Ushbu sohadagi xorij tajribasini chuqur o'rganish va tatbiq etish orqali O'zbekistonda bu tarmoqning salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish mumkin. Shu bois, mazkur mavzu bugungi kunda o'zining yuqori dolzarbligi, ilmiy va amaliy ahamiyati bilan alohida o'rin tutadi.

### ADABIYOTLAR SHARHI

Qurilish materiallari ishlab chiqarish sanoatida samarali boshqaruv modellarini tatbiq etish masalasi so'nggi yillarda ko'plab xalqaro va mahalliy tadqiqotchilar tomonidan ilmiy muhokamaga tortilmoqda. Bu yo'nalishdagi adabiyotlar asosan strategik boshqaruv, ishlab chiqarishni optimallashtirish, logistika zanjirini boshqarish va raqamlashtirish texnologiyalari kabi yo'nalishlarda jamlangan. Biroq tahlillar shuni ko'rsatadiki, aksar tadqiqotlar muayyan mamlakat sharoitida amalga oshirilgan bo'lib, ularning natijalarini boshqa mamlakatlarga to'g'ridan-to'g'ri tatbiq etish samarasiz bo'lishi mumkin. Shuning uchun ularni tanqidiy tahlil qilish muhim.

Masalan, germaniyalik iqtisodchi Hans-Peter Klaus o'zining "Efficient Resource Management in Construction Materials Industry" nomli tadqiqotida qurilish materiallari ishlab chiqarishda resurs tejankor texnologiyalar va ERP tizimlarining o'rnini tahlil qilgan [2]. Uning fikricha, ishlab chiqarish jarayonida ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish tizimining yo'qligi ko'plab rivojlanayotgan mamlakatlarda resurs isrofiga olib kelmoqda. Ammo Klausning modeli Germaniyadagi yuqori raqamlashtirilgan ishlab chiqarish muhitiga asoslangan bo'lib, uni O'zbekiston sharoitida to'liq qo'llash amaliyotda qiyinchilik tug'dirishi mumkin.

Amerikalik tadqiqotchi Maykl Porter o'zining mashhur "Competitive Advantage" asarida sanoat tarmoqlarida raqobat ustunligini ta'minlovchi omillardan biri sifatida ta'minot zanjiri samaradorligini alohida ta'kidlaydi [3]. Uning ta'kidlashicha, mahsulotni ishlab chiqarishdan tortib, iste'molchiga yetkazib berishgacha bo'lgan jarayondagi har bir bo'g'in moslashuvchan va tezkor boshqaruvni talab qiladi. Bu g'oya qurilish materiallari sanoatida ham muhim ahamiyat kasb etadi, ayniqsa logistika infratuzilmasi yetarlicha rivojlanmagan mamlakatlar uchun. Biroq Porter modelining amaliy muvaffaqiyati yuqori darajada shaffoflik va raqamli monitoring tizimlari mavjudligiga bog'liq.

Xitoylik tadqiqotchi Li Chjen o'z izlanishlarida Xitoydagi qurilish materiallari klasterlari negizidagi markazlashgan boshqaruv modelini tahlil qilgan [4]. U davlat tomonidan tarmoqlar kesimida yo'lga qo'yilgan strategik boshqaruv tizimi va xususiy sektor bilan hamkorlik mexanizmini asosiy muvaffaqiyat omili sifatida ko'rsatadi. Biroq uning tahlilida bozor mexanizmlarining faol emasligi va davlatning ortiqcha

aralashuvi xususiy tashabbusni cheklashi mumkinligi kabi tanqidiy nuqtalar yetarlicha yoritilmagan.

Yevropa Ittifoqi tomonidan tayyorlangan “Green Deal and Circular Economy in Building Materials” hisobotida qurilish materiallari ishlab chiqarishni ekologik barqaror yo‘llar bilan tashkil etish va aylama iqtisodiyot modellarini joriy qilish muhimligi alohida ko‘rsatib o‘tilgan [5], [6]. Hisobotda ekologik talablarga rioya qilish bilan samaradorlik o‘rtasidagi muvozanat muammosi ko‘tarilgan, bu ayniqsa rivojlanayotgan mamlakatlar uchun dolzarbdir.

Britaniyalik iqtisodchi David Hume o‘zining “Infrastructure Economics and Industrial Materials” nomli ishida qurilish materiallari sanoatini iqtisodiy infratuzilmaning bir qismi sifatida ko‘radi [7]. Uning ta’kidlashicha, sanoat tarmoqlarida resurslarni optimal taqsimlash va ishlab chiqarish quvvatlarini to‘g‘ri boshqarish mamlakatning umumiy infratuzilma samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Hume o‘z izlanishlarida joriy etilishi mumkin bo‘lgan markazlashgan boshqaruv modellarini bozor mexanizmlari bilan o‘zaro integratsiya qilish bo‘yicha aniq takliflar bergan. Biroq uning tahlili rivojlangan mamlakatlar infratuzilma sharoitiga asoslangan bo‘lib, to‘liq raqamlashtirilmagan va klasterlashmagan tizimlar uchun to‘g‘ridan-to‘g‘ri mos kelmasligi mumkin.

Italiyalik tadqiqotchi Marco Bianchi qurilish materiallari tarmog‘ida ta’minot zanjiri menejmenti bo‘yicha tadqiqot olib borgan. U “Smart Logistics in Construction Materials Industry” maqolasida mahsulot yetkazib berishda “just-in-time” va “lean supply chain” modellarining samaradorligini tahlil qilgan [8]. Uning fikricha, logistikadagi kechikishlar, xomashyo yetishmovchiligi va omborlar yetishmasligi qurilish materiallari ishlab chiqaruvchilarning raqobatbardoshligini pasaytiradi. Tanqidiy nuqtai nazardan, Bianchi modellarining asosi raqamli logistika platformalariga tayangan bo‘lib, bu O‘zbekistonda hali to‘liq shakllanmagan sohalar uchun bosqichma-bosqich moslashtirishni talab qiladi.

Rossiyalik iqtisodchi va boshqaruvchi A.A. Smirnov “Промышленный менеджмент в строительной промышленности” nomli monografiyasida Rossiyadagi qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasida korporativ boshqaruv tizimlarini tahlil qilgan [9]. Uning fikricha, o‘rta va kichik sanoat korxonalarida strategik boshqaruv instrumentlarining joriy etilmagani, yetarli ma’lumot tahlili bazasining mavjud emasligi ishlab chiqarishda samaradorlikni pasaytiradi. Smirnov innovatsion boshqaruv usullarini joriy etish uchun biznes ta’lim va kadrlar tayyorlash tizimini mustahkamlashni tavsiya etadi. Bu fikr, ayniqsa, O‘zbekistonda malaka va menejment bo‘yicha bilimga ehtiyoj yuqori ekanini hisobga olganda, amaliyotga yaqin turadi.

Mahalliy tadqiqotchi J. Abdullaev o‘zining “O‘zbekistonda qurilish materiallari sanoatida raqobatbardoshlikni oshirish strategiyalari” mavzusidagi ilmiy maqolasida mahalliy korxonalarda bozor mexanizmi, davlat qo‘llab-quvvatlovi va klasterlashgan ishlab chiqarish o‘rtasidagi munosabatlarni tahlil qilgan [10]. Uning fikricha, O‘zbekistondagi ko‘pgina korxonalar zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etishda institutsional va moliyaviy to‘siqlarga duch kelmoqda. Shu bois, xorij tajribasini faqat “ko‘chirib olish” emas, balki tarmoqning real holatiga moslashtirib

qayta ishlash zarur. Uning ishida tanqidiy yondashuv seziladi: u boshqaruvdagi formalizm, normativ bazadagi tartibsizlik va kadrlar yetishmovchiligini asosiy muammolar sifatida ko'rsatadi.

Tanqidiy nuqtayi nazardan qaralganda, aksariyat tadqiqotlar muvaffaqiyatli boshqaruv modellarini ta'riflashga qaratilgan bo'lib, ularni joriy etish jarayonida yuzaga keladigan institutsional to'siqlar, kadrlar yetishmovchiligi va infratuzilma muammolari yetarlicha tahlil qilinmagan. Shu bois, xorij tajribasini tahlil qilishda nafaqat uning natijalari, balki qanday sharoitda amalga oshirilgani, qanday resurslar talab etilgani va qaysi omillar muvaffaqiyatga olib kelgani kabi jihatlarni hisobga olish zarur.

## METODOLOGIYA

Qurilish materiallari ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning xorij tajribalari bo'yicha qiyosiy solishtirish, statistik ma'lumotlarni o'rganish va iqtisodiy jihatdan taqqoslash va tahlil qilish, mantiqiy fikrlash, ilmiy abstraksiyalash, analiz va sintez, induksiya va deduksiya usullaridan keng foydalanilgan.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Dunyodagi yetakchi iqtisodiyotlarga ega bo'lgan mamlakatlarning qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasidagi boshqaruv tajribalari ko'rib chiqiladi. Jumladan, ishlab chiqarish jarayonini avtomatlashtirish, resurslarni samarali boshqarish, sifat nazorati, ta'minot zanjirlari va davlat-xususiy sheriklik munosabatlari kabi masalalar tahlil qilinadi (1-jadval).

**1-jadval.**

### Jahon mamlakatlarida shakllangan boshqaruv modellari nazariyalari va ularni taqqoslash

№	Davlatlar	Boshqaruv modeli	Afzalliklari	Kamchiliklari
1	Germaniya	Avtomatlashtirilgan, resurs tejamkorlikka asoslangan	Samaradorlik, energiya tejamkorlik, ma'lumotga asoslangan qarorlar	Yuqori investitsiya talab qiladi
2	AQSh	Bozorga yo'naltirilgan, raqobat va innovatsiyaga asoslangan	Innovatsiya, tez moslashish, iste'molchiga yo'nalish	Kichik korxonalar uchun yuqori raqobat xavfi
3	Xitoy	Davlat-korxonalar sherikligi, markazlashgan klasterlar	Masshtab iqtisodiyoti, klaster	Ijodkorlik va xususiy tashabbusni cheklash xavfi
4	Italiya	Lean va just-in-time logistika boshqaruvi	Iqtisodiy logistika, tezkor ta'minot	Raqamli infratuzilmaga kuchli
<b>Taqqoslama tahlil</b>				
1	Kriteriyalar	Texnologik daraja	Boshqaruv modeli	Logistika
		Raqamlashtirish	Kadrlar salohiyati	
2	O'zbekiston	O'rtacha eski uskunalar	An'anaviy, ko'p hollarda qo'lbola	Infratuzilma yetarli yemas
		Ilk bosqichda	Malaka yetishmovchilik	
3	Germaniya	Yuqori avtomatlashtirilgan	Ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv	Tarmoqli logistika tizimi
		To'liq raqamlashgan	Mutaxassislar tizimi rivojlangan	

Manba: Klaus, 2019; Portyer, 1985; Li, 2020; Bianchi, 2020

Qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasini samarali boshqarish bo'yicha xorijiy davlatlar tajribasi tahlili shuni ko'rsatadiki, har bir mamlakat o'zining iqtisodiy, siyosiy va texnologik muhitiga mos boshqaruv modellarini joriy qilgan. Xorijiy davlatlar tajribalarining asosiy xususiyatlari, afzalliklari va kamchiliklari taqqoslab berilgan. Jumladan:

- Germaniya modeli ma'lumotlar asosida qaror qabul qilish, avtomatlashtirish va resurs tejamkorlikka tayangan. Bu yuqori samaradorlikni ta'minlaydi, biroq yuqori kapital sarmoyani talab qiladi.

- AQSh tajribasi tezkor bozor moslashuvi va innovatsiyalarga asoslangan. Bu model faol raqobat muhitini ta'minlaydi, ammo kichik korxonalar uchun xavfli bo'lishi mumkin.

- Xitoyda davlatning faol ishtiroki, klasterlashgan ishlab chiqarish va masshtab iqtisodiyoti hisobga olingan. Biroq bu model ijodkorlikni cheklashi mumkin.

- Italiyada logistika optimallashtirilishiga urg'u berilgan. "Lean" va "Just-in-time" modellarining samaradorligi yuqori, ammo yuqori raqamli infratuzilmani talab etadi.

Olib borilgan tadqiqotlar natijasiga ko'ra, xorijiy mamlakatlar tajribalarini O'zbekistondagi holat bilan taqqoslasak, mamlakatimizdagi qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonalar texnologik va boshqaruv jihatidan rivojlangan mamlakatlardan ortda qolmoqda. Texnologik jihatdan — uskunalar ko'pincha eskirgan, avtomatlashtirish darajasi past. Boshqaruv modellar esa an'anaviy va ko'proq qo'lbola tarzda olib boriladi. Logistika tizimi yetarlicha tashkil etilmagan, raqamlashtirish jarayoni ilk bosqichda, kadrlar malakasi yetarli emas.

Bu holat boshqaruv samaradorligi pastligi, ishlab chiqarish xarajatlari yuqoriligi va sifatli mahsulot yetkazib berishda uzilishlar yuzaga kelishi kabi salbiy oqibatlarga olib kelmoqda. Rivojlangan davlatlar tajribasini to'g'ridan-to'g'ri ko'chirish o'rniga, ularning modellarini mahalliy sharoitga moslashtirib va bosqichma-bosqich joriy qilish maqsadga muvofiq. Jumladan:

- Germaniya modelidan texnologik jihatlarni o'rganish mumkin, lekin investitsiya jozibadorligini oshirish shart.

- AQSh tajribasidan strategik boshqaruv va bozor yo'naltirilgan yondashuvni olish mumkin, ammo buning uchun kadrlar salohiyatini oshirish zarur.

- Xitoy modelidan klasterlash va davlat-xususiy sheriklik tizimini joriy etish maqsadga muvofiq.

- Italiya logistika modelini joriy etish uchun raqamli infratuzilmani rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Xorijiy mamlakatlar bilan O'zbekistonda qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonalar faoliyatini tahlil qilganda quyidagi farqlarni ajratish mumkin. Jumladan:

1. Ishlab chiqarishdagi texnologik daraja:

- O'zbekistonda ko'pgina mahalliy korxonalarda eski uskunalar foydalaniladi. Bu ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta'sir qiladi, energiya sarfi yuqori va mahsulot sifati yetarli emas.

- Germaniya va AQShda texnologik jihatdan avtomatlashtirilgan, yuqori aniqlikda ishlovchi uskunalar qo'llaniladi. Ularda 4.0 sanoat konsepsiyasi joriy qilingan, bu esa mahsulot sifatini standartlashtirish va energiya tejamkorlikni ta'minlaydi.

- O'zbekistonda texnologik modernizatsiyani qo'llab-quvvatlash uchun investitsiya va soliq imtiyozlari kerak.

2. Qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi korxonalar faoliyatidagi boshqaruv modellari:

- O'zbekistonda an'anaviy va ko'p hollarda intuitiv yondashuv asosidagi boshqaruv hukmron. Korxonalarda strategik rejalashtirish, KPI, risk menejment kabi zamonaviy instrumentlar kam qo'llaniladi.

- Germaniyada ma'lumotlar tahlili va KPI asosida boshqaruv, ERP tizimlari keng tarqalgan.

- AQShda bozor mexanizmlari ustuvor, qarorlar raqobat tahlili va foyda tahlili asosida qabul qilinadi.

- O'zbekistonda boshqaruv modellarini transformatsiya qilish va menejment kadrlarini qayta tayyorlash zarur.

3. Qurilish materiallarini zavodlardan xaridorgacha yetkazib berish bo'yicha logistika xizmatlari:

- O'zbekistonda logistika infratuzilmasi yetarli darajada emas; ombor va yetkazib berish tizimlari markazlashmagan.

- Germaniya va AQShda avtomatlashtirilgan, raqamli logistika tizimlari mavjud; ta'minot zanjiri to'liq monitoring qilinadi.

- O'zbekistonda logistikani raqamlashtirish va klaster ichidagi logistika hamkorligini joriy etish muhim.

4. Qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasini raqamlashtirish:

- O'zbekistonda ayrim yirik korxonalarda raqamli yechimlar joriy etilmoqda, lekin soha bo'yicha umumiy daraja past.

- Germaniyada ERP, CRM, SCADA va boshqa raqamli boshqaruv tizimlari keng qo'llaniladi.

- AQShda raqamlashtirishda sun'iy intellekt va IoT texnologiyalari qo'llanilmoqda.

- O'zbekistonda raqamli transformatsiya strategiyasi bo'yicha davlat dasturi ishlab chiqilishi lozim.

5. Qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasida kadrlar salohiyati:

- O'zbekistonda menejment, logistika va texnologik ixtisoslik bo'yicha yetarli tayyorgarlikka ega mutaxassislar kam.

- Germaniyada dual ta'lim tizimi (ishlab chiqarish + ta'lim) mavjud.

- AQShda korporativ ta'lim markazlari va MBA dasturlari orqali kadrlar doimiy qayta tayyorlanadi.

- O'zbekistonda ishlab chiqarish va boshqaruv sohalari uchun ixtisoslashgan ta'limni rivojlantirish zarur.

O‘zbekistondagi mavjud holatni yetakchi davlatlar bilan taqqoslaganda, asosiy farq texnologik va raqamli yechimlardagi uzilishlar, samarali boshqaruv modellarining yetishmovchiligi hamda kadrlar salohiyati va ta’lim tizimining bozor talablariga mos kelmasligidadir.

Bu muammolarni bartaraf etish uchun xorij tajribasini to‘g‘ridan-to‘g‘ri emas, balki lokal sharoitga moslashtirib joriy qilish, hamda kadrlar, raqamlashtirish va logistika sohalariga ustuvorlik berish lozim.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasi iqtisodiyotning real sektorida muhim va strategik tarmoqlardan biri hisoblanadi. U nafaqat qurilish jarayoni uchun asosiy resurslarni ta’minlaydi, balki mamlakatdagi sanoat kooperatsiyasi, infratuzilma rivoji va investitsiya muhitiga ham to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir ko‘rsatadi. Tahlil natijalari shuni ko‘rsatmoqdaki, sohada samarali boshqaruv tizimini shakllantirish ishlab chiqarish sifati, hajmi va raqobatbardoshligini oshirishning hal qiluvchi omillaridan biridir.

Jahon amaliyotida qurilish materiallari sanoatida turlicha boshqaruv modellari mavjud bo‘lib, ularning har biri muayyan mamlakatning iqtisodiy, texnologik va siyosiy muhitiga mos ravishda shakllangan. Germaniyada resurs tejankor va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi, AQShda bozor mexanizmlari va innovatsiyaga asoslangan yondashuv, Xitoyda esa klasterlashtirish va davlat-korxonalar sherikligi asosidagi boshqaruv modeli samarali natija bermoqda. Italiya va boshqa Yevropa mamlakatlari esa logistika va ta’minot zanjiriga ustuvor ahamiyat qaratmoqda.

O‘zbekistonda esa ushbu sohada ayrim ijobiy o‘zgarishlarga qaramasdan, hali ham bir qator tizimli muammolar mavjud:

- Ishlab chiqarish jarayonlarining texnologik jihatdan eskirgani; samarali boshqaruv usullari va strategik rejalashtirishning yo‘qligi.
- Raqamlashtirish darajasining pastligi; logistika va ta’minot tizimlarining yetarlicha shakllanmagani; malakali menejer va texnik kadrlar yetishmovchiligi.

Bu muammolar sektoridagi samaradorlikni pasaytiradi, ishlab chiqarish xarajatlarini oshiradi va mahsulotning ichki hamda tashqi bozordagi raqobatbardoshligiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, bu kabi muammolarni hal qilish uchun faqat texnologik yoki moliyaviy resurslarni jalb qilish yetarli emas. Eng avvalo, boshqaruv yondashuvlarini tubdan qayta ko‘rib chiqish, raqamli transformatsiyani joriy etish va ilg‘or boshqaruv tajribalarini lokallashtirish talab etiladi.

Olib borilgan tadqiqotlar natijalariga ko‘ra, qurilish materiallari ishlab chiqarish sohasida quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiq deb hisoblanadi:

1. Korxonalarini raqamlashtirish — raqamli boshqaruv, ERP, SCM va CRM tizimlarini joriy etish orqali ishlab chiqarish samaradorligi va shaffofligini ta’minlash.
2. Texnologik yangilanish — eski uskunalardan voz kechib, zamonaviy, energiya tejankor va avtomatlashtirilgan texnologiyalarga o‘tish orqali xarajatlarni kamaytirish va mahsulot sifatini oshirish.
3. Boshqaruv modelini isloh qilish — ma’lumotga asoslangan boshqaruv, KPI va strategik rejalashtirish instrumentlarini joriy etish.

4. Klasterlashgan ishlab chiqarish — hududiy klasterlar asosida ishlab chiqarishni tashkil etish resurslardan samarali foydalanish va logistika tizimlarini markazlashtirish imkonini beradi.

5. Davlat-xususiy sheriklik mexanizmlari — investitsiya jozibadorligini oshirish va texnologiya transferi uchun davlat tomonidan ragʻbatlantiruvchi choralarni ishlab chiqish.

6. Kadrlar tayyorlash va qayta oʻqitish — boshqaruv, texnologiya va logistika sohalarida zamonaviy bilim va koʻnikmalarga ega kadrlar zaxirasini shakllantirish.

Oʻzbekistonda qurilish materiallari sanoatini rivojlantirish uchun xorijiy tajribadagi toʻgʻri yechimlarni mexanik ravishda koʻchirmasdan, ularni mahalliy iqtisodiy, texnologik va huquqiy sharoitlarga moslashtirgan holda joriy etish talab etiladi. Bu jarayon bosqichma-bosqich, kompleks yondashuv va davlat-xususiy hamkorlikka tayangan holda amalga oshirilsa, sohaning raqobatbardoshligi keskin oshishi mumkin.

Shu asosda, mazkur ilmiy maqolada taqdim etilgan tahlil va xulosalar amaliyotda samarali islohotlar asosi boʻla oladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI

1. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 23-may PQ-4335-son “Qurilish materiallari sanoatini jadal rivojlantirishga oid qoʻshimcha chora-tadbirlar toʻgʻrisida”gi qarori. <https://lex.uz/docs/4351738>

2. Klaus H.-P. (2019). Efficient Resource Management in Construction Materials Industry. Berlin: Springer.

3. Porter M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

4. Li Z. (2020). Cluster-Based Governance in China's Building Materials Industry. Journal of Asian Economic Studies, 45(3), 112–130.

5. European Commission. (2021). Green Deal and Circular Economy in Building Materials Sector. Brussels: EU Publications.

6. OECD. (2022). Construction and Infrastructure Outlook: Global Trends and Best Practices. Paris: OECD Publishing.

7. Hume D. (2018). Infrastructure Economics and Industrial Materials. Cambridge: Cambridge Business Press.

8. Bianchi M. (2020). Smart Logistics in Construction Materials Industry. Journal of Operations & Logistics, 17(2), 54–72.

9. Смирнов А.А. (2021). Промышленный менеджмент в строительной индустрии. Москва: ИНФРА-М.

10. Абдуллаев Ж. (2022). “Ўзбекистонда қурилиш материаллари саноатида рақобатбардошликни ошириш стратегиялари”. Иқтисодиёт ва Инновацион Технологиялар, №1, 45–53.



# Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

**Muharrir:** Xakimov Ziyodulla Axmadovich  
**Ingliz tili muharriri:** Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich  
**Rus tili muharriri:** Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li  
**Musahhah:** Karimova Shirin Zoxid qizi  
**Sahifalovchi va dizaynerlar:** Sadikov Shoxrux Shuxratovich  
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2025-yil, aprel, 4-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)  
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 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**