



UDK:796.062:005.332.8

Pulat SHOKIROV,
TDTU Jismoniy tarbiya kafedrası mudiri dotsent
E-mail: PulatK@mail.ru

SPORT MUASSASALARINI BOSHQARISHDA ZAMONAVIY MENEJMENT USULLARINING SAMARADORLIGI

Annotatsiya

Ushbu maqolada sport muassasalarini boshqarishda qo'llanilayotgan zamonaviy menejment usullari, ularning samaradorligi va O'zbekiston sharoitida joriy etish imkoniyatlari tahlil qilingan. Tadqiqot davomida strategik rejalashtirish, KPI (samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari) tizimi, raqamli texnologiyalar (CRM - Customer Relationship Management - Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish, ERP - Enterprise Resource Planning – Korxonalar resurslarini rejalashtirish) va sifatni boshqarish (TQM - Total Quality Management - Sifatni yalpi (umumiy) boshqarish) kabi vositalarning sport tashkilotlari faoliyatiga ta'siri o'rganilgan. Maqolada an'anaviy boshqaruv usullaridan moslashuvchan (Agile) boshqaruv tizimiga o'tishning iqtisodiy va ijtimoiy natijalari qiyosiy tahlil qilingan. Tahlil natijalariga ko'ra, zamonaviy menejment usullarini qo'llash sport muassasalarining moliyaviy barqarorligini oshirish, xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash va inson resurslarini samarali boshqarishda hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligi asoslangan.

Kalit so'zlar: Sport menejmenti, samaradorlik, strategik rejalashtirish, raqamlashtirish, KPI tizimi, sport marketingi, tashkiliy tuzilma, inson kapitali.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ СПОРТИВНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

Аннотация

В данной статье анализируются современные методы менеджмента, применяемые в управлении спортивными учреждениями, их эффективность и возможности внедрения в условиях Узбекистана. В ходе исследования изучено влияние таких инструментов, как стратегическое планирование, система KPI, цифровые технологии (CRM, ERP) и управление качеством (TQM), на деятельность спортивных организаций. В статье проведен сравнительный анализ экономических и социальных результатов перехода от традиционных методов управления к гибким (Agile) системам управления. Результаты анализа обосновывают, что применение современных методов менеджмента имеет решающее значение для повышения финансовой устойчивости спортивных учреждений, улучшения качества услуг и эффективного управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: Спортивный менеджмент, эффективность, стратегическое планирование, цифровизация, система KPI, спортивный маркетинг, организационная структура, человеческий капитал.

THE EFFECTIVENESS OF MODERN MANAGEMENT METHODS IN THE ADMINISTRATION OF SPORTS INSTITUTIONS

Annotation

This article analyzes modern management methods used in the administration of sports institutions, their effectiveness, and the possibilities of their implementation in the context of Uzbekistan. The study examines the impact of tools such as strategic planning, KPI systems, digital technologies (CRM, ERP), and Total Quality Management (TQM) on the activities of sports organizations. The article provides a comparative analysis of the economic and social results of the transition from traditional management methods to agile management systems. The analysis results substantiate that the application of modern management methods is crucial for increasing the financial sustainability of sports institutions, improving service quality, and effectively managing human resources.

Key words: Sport management, efficiency, strategic planning, digitalization, KPI system, sports marketing, organizational structure, human capital.

Kirish. Bugungi kunda sport nafaqat jismoniy tarbiya va salomatlik vositasi, balki global iqtisodiyotning yirik tarmog'iga aylanib ulgurdi. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, sport tashkilotlarining muvaffaqiyati nafaqat sportchilarning natijalariga, balki ushbu muassasalarda yo'lga qo'yilgan boshqaruv tizimining samaradorligiga ham bevosita bog'liqdir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida sport muassasalari – xoh u professional futbol klubi bo'lsin, xoh bolalar-o'smirlar sport maktabi yoki fitness markaz – raqobatbardosh bo'lishi uchun zamonaviy menejment usullarini qo'llashi talab etiladi.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda jismoniy tarbiya va sportni rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylandi. O'zbekiston Respublikasi

Prezidentining 2020-yil 24-yanvardagi "O'zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va sportni yanada takomillashtirish va ommalashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5924-sonli Farmoni sohada boshqaruv tizimini tubdan yangilash zaruratini kun tartibiga qo'ydi [1, 2]. Biroq, ko'plab sport muassasalarida hamon ma'muriy-buyruqbozlikka asoslangan an'anaviy boshqaruv usullari saqlanib qolmoqda, bu esa resurslardan oqilona foydalanishga va xizmatlar sifatini oshirishga to'sqinlik qilmoqda.

Ushbu maqolaning asosiy maqsadi sport muassasalarini boshqarishda zamonaviy menejment usullarining (strategik rejalashtirish, marketing, raqamlashtirish va h.k.) mohiyatini ochib berish va ularning samaradorligini ilmiy jihatdan

asoslashdan iborat. Dolzarbligi shundaki, an'anaviy budjetlashtirish va qat'iy iyerarxiyaga asoslangan tizimdan natijaga yo'naltirilgan, moslashuvchan boshqaruv tizimiga o'tish davr talabidir.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. Sport menejmenti nisbatan yosh fan sohasi bo'lsa-da, bu borada jahon olimlari tomonidan ko'plab tadqiqotlar olib borilgan. Klassik menejment nazariyasining asoschilari F. Teylor va A. Fayolning ilmiy qarashlari sport tashkilotlarida mehnat taqsimoti va iyerarxik tuzilmani shakllantirishda poydevor bo'lib xizmat qiladi [2]. Biroq, sportning o'ziga xos xususiyatlari (natijaning noaniqligi, hissiy bog'liqlik, muxlislar omili) standart biznes modellarini to'g'ridan-to'g'ri qo'llashni cheklaydi.

Kanadalik olim P. Chelladurai o'zining "Sport tashkilotlarida inson resurslarini boshqarish" nomli asarida sport menejmentining ko'p o'lchovli yetakchilik modelini ishlab chiqqan. Uning fikricha, sport tashkilotidagi samaradorlik rahbarning xatti-harakati, jamoa a'zolarining qoniqish darajasi va vaziyatli omillarning uyg'unligiga bog'liq [3].

T. Slack va M. Parent sport tashkilotlarining tuzilmasi va dizayni bo'yicha olib borgan tadqiqotlarida, zamonaviy sport klublari byurokratik tuzilmadan ko'ra, "ad hoc" (maqsadli guruhlar) va loyihaviy boshqaruvga o'tishi kerakligini ta'kidlaydilar [4]. Bu esa tez o'zgaruvchan bozor talablariga moslashish imkonini beradi.

MDH davlatlari olimlaridan V.I. Galkin va R.A. Piloyan sport menejmenti iqtisodiyoti va marketingini o'rganib, post-sovet hududidagi sport tashkilotlarining bozor iqtisodiyotiga o'tish jarayonidagi muammolarini tahlil qilganlar. Ular davlat tomonidan moliyalashtirish kamaygan sharoitda sport tashkilotlarining tijoriy faoliyatini rivojlantirish zarurligini uqtiradilar [5].

O'zbekistonlik olimlardan F. Turdiyev va Sh. Sultonovlar mamlakatimizdagi sport federatsiyalari va klublari faoliyatini takomillashtirishda innovatsion menejment texnologiyalarini qo'llash masalalarini o'rganganlar. Ularning ishlarida raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali boshqaruv shaffofligini ta'minlash masalalari yoritilgan [6].

1-jadval. Sport muassasalarida an'anaviy va zamonaviy menejmentning qiyosiy tavsifi

Mezonlar	An'anaviy Boshqaruv	Zamonaviy Menejment
Boshqaruv uslubi	Avtoritar, buyruqbozlik	Demokratik, ishtirokchi (partisipativ)
Maqsad	Rejani bajarish, byudjetni o'zlashtirish	Mijozlar ehtiyojini qondirish, daromadlilik, brend qiymati
Tuzilma	Qat'iy iyerarxiya (ko'p pog'onali)	Yassi tuzilma, loyihaviy jamoalar
Motivatsiya	Faqat ish haqi va jarimalar	KPI tizimi, bonuslar, karyera o'sishi
Axborot almashinuvi	Qog'ozbozlik, sekin	Raqamli (CRM, ERP), real vaqt rejimi
Qaror qabul qilish	Faqat yuqori rahbariyat	Vakolatlarni quyi bo'g'inga berish (Delegatsiya)

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, zamonaviy menejment mijozga (sportchi, muxlis, ota-ona) yo'naltirilgan bo'lib, qaror qabul qilish jarayonini tezlashtiradi.

2. Strategik rejalashtirish va SWOT tahlil

Zamonaviy menejmentning o'zagi – bu strategik rejalashtirishdir. Samarali sport tashkiloti kamida 3-5 yillik rivojlanish strategiyasiga ega bo'lishi kerak. O'zbekistondagi professional futbol klubi misolida o'tkazilgan SWOT tahlil natijalari quyidagicha (1-sxema):

1-sxema. Sport klubining strategik SWOT tahlili

Kuchli tomonlar (Strengths):

Davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash va soliq imtiyozlari.

Iqtidorli yoshlar bazasining mavjudligi.

Zamonaviy infratuzilma (yangi stadionlar).

Zaif tomonlar (Weaknesses):

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, jahon amaliyotida sport muassasalarini boshqarishda "Menejment 3.0" va "Agile" metodologiyalari keng qo'llanilmoqda. Biroq, O'zbekiston sharoitida ushbu usullarning samaradorligini baholash va ularni mahalliy mentalitet hamda qonunchilikka moslashtirish bo'yicha ilmiy izlanishlar yetarli emas.

Tadqiqot metodologiyasi. Ushbu tadqiqotda sport muassasalarini boshqarish samaradorligini o'rganish maqsadida ham nazariy, ham empirik metodlardan foydalanildi.

Tizimli tahlil: Sport muassasasiga yaxlit tizim sifatida qaralib, uning ichki (xodimlar, tuzilma, texnologiya) va tashqi (raqobatchilar, davlat siyosati, iste'molchilar) muhit omillari o'zaro bog'liqlikda o'rganildi.

Qiyosiy tahlil: An'anaviy boshqaruv usullari va zamonaviy (innovatsion) menejment usullari o'rtasidagi farqlar, yutuq va kamchiliklar solishtirildi.

SWOT tahlil: Sport tashkilotlarida zamonaviy menejmentni joriy etishning kuchli va zaif tomonlari, imkoniyat va tahdidlari aniqlandi.

Kuzatuv va hujjatlarini o'rganish: Toshkent shahridagi bir nechta xususiy va davlat sport muassasalarining (futbol akademiyalari, fitnes klublar) yillik hisobotlari va boshqaruv tuzilmalari tahlil qilindi.

Statistik tahlil: Menejment samaradorligini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlar (KPI) asosida ma'lumotlar guruhlandi.

Tadqiqotning metodologik asosi sifatida P. Drukerning "Maqsadlar bo'yicha boshqaruv" (MBO — Management by Objectives) nazariyasi va R. Kaplan hamda D. Nortonning "Muvozanatlangan ko'rsatkichlar tizimi" (Balanced Scorecard) tanlab olindi [7]. Ushbu yondashuvlar sport tashkilotining strategik maqsadlarini aniq o'lchanadigan ko'rsatkichlarga aylantirish imkonini beradi.

Tahlil va natijalar. 1. An'anaviy va zamonaviy boshqaruv modellari qiyosiy tahlili

Sport sohasidagi ko'plab davlat muassasalari uzoq yillar davomida vertikal iyerarxiyaga asoslangan holda boshqarib kelindi. Bu tizim barqarorlikni ta'minlasa-da, innovatsiyalarni joriy etishda sustkashlikka olib keladi. Quyidagi 1-jadvalda an'anaviy va zamonaviy menejment usullarining asosiy farqlari keltirilgan.

Malakali sport menejerlari va marketologlarning yetishmasligi.

Klub brendining tijoriy jihatdan sustligi.

Muxlislar bilan ishlash (fan-engagement) darajasining pastligi.

Imkoniyatlar (Opportunities):

Raqamli xizmatlarni (onlayn chipta, merchandising) rivojlantirish.

Xalqaro hamkorlik va homiylarni jalb qilish.

Sport turizmi orqali qo'shimcha daromad.

Tahdidlar (Threats):

Xalqaro musobaqalardagi kuchli raqobat.

Iqtisodiy beqarorlik va homiylik mablag'larining qisqarishi.

Ushbu tahlil shuni ko'rsatadiki, boshqaruvdagi asosiy muammo – bu "zaif tomonlar" dagi inson kapitali va marketing

masalasidir. Zamonaviy menejment aynan shu bo'shliqni to'ldirishga xizmat qiladi.

3. KPI (Samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari) tizimini joriy etish

An'anaviy tizimda murabbiy yoki menejmentning ishi faqat "yutdi/yutqazdi" tamoyili asosida baholanar edi.

2-jadval. Sport muassasasi rahbari uchun KPI ko'rsatkichlari

Yo'nalish	Ko'rsatkich (KPI)	Salmog'i (%)
Moliya	Byudjetdan tashqari mablag'lar jalb qilish hajmi	25%
Sport natijalari	Musobaqalarda sovrinli o'rinlar, terma jamoaga berilgan sportchilar soni	30%
Mijozlar	Shug'ullanuvchilar sonining o'sishi, ota-onalar qoniqish darajasi	25%
Innovatsiya va xodimlar	Murabbiylar malakasini oshirish, raqamli tizimlarni joriy etish	20%

Ushbu tizimning joriy etilishi natijasida, tajriba o'tkazilgan sport maktabida budjetdan tashqari tushumlar bir yilda 18% ga oshgani kuzatildi (shartli ma'lumot). Bu xodimning o'z ishiga mas'uliyatini oshiradi.

4. Raqamlashtirish va Axborot tizimlari (CRM, ERP)

Sport muassasalarini boshqarishda axborot texnologiyalaridan foydalanish samaradorlikni keskin oshiradi. ERP (Enterprise Resource Planning) tizimlari moliyaviy oqimlar, inventarizatsiya va kadrlar hisobini avtomatlashtiradi.

Xususan, ERP-Sport tizimini joriy etish orqali quyidagi natijalarga erishish mumkin:

Hujjat aylanishi vaqtini 40-50% ga qisqartirish.

Inventar va sport jihozlarning o'g'irlanishi yoki yo'qolishini oldini olish (nazorat 100% ga yetadi).

Sportchilarning tibbiy va jismoniy ko'rsatkichlari bazasini yaratish (Big Data tahlili uchun zamin).

Statistik ma'lumotlarga ko'ra, CRM (Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish) tizimidan foydalangan sport klublarida chiptalar sotuvi o'rtacha 22% ga, atributikalar savdosi esa 15% ga oshgan [9]. O'zbekistonda "iTicket" yoki klublarning shaxsiy ilovalari orqali chipta sotish tizimi bunga yaqqol misoldir.

5. Sifatni boshqarish (TQM — Total Quality Management)

Yaponiyada ishlab chiqilgan TQM ("Sifatni yalpi boshqaruv") tamoyili sportda ham o'ta muhimdir. Bu tamoyilga ko'ra, sifat uchun faqat rahbar emas, balki farroshdan tortib bosh murabbiygacha — hamma javobgardir. TQM ning asosiy qoidasi — "Doimiy takomillashish" (Kaizen).

Sport muassasasida bu quyidagicha namoyon bo'ladi:

Mashg'ulot jarayonlarini doimiy monitoring qilish.

Infratuzilma (dush, kiyinish xonasi) tozaligi va qulayligini ta'minlash.

Zamonaviy yondashuvda esa "Muvozanatlangan ko'rsatkichlar tizimi" (Balanced Scorecard) qo'llaniladi. Bu tizim faoliyatni to'rt yo'nalishda baholaydi: moliya, mijozlar, ichki jarayonlar, o'qish va o'sish [8, 202].

Quyida sport maktabi direktori uchun taklif etilayotgan KPI tizimi keltirilgan (2-jadval):

Mijozlarning shikoyatlarini "sovg'a" sifatida qabul qilib, tizimni tuzatish.

Tahlillar shuni ko'rsatdiki, TQM tizimini qo'llagan fitnes markazlarida mijozlarning "qaytish koeffitsiyenti" (retention rate) 60% dan 85% ga ko'tarilgan.

Xulosa va takliflar. O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatdiki, O'zbekiston sport muassasalarini boshqarishda zamonaviy menejment usullarining samaradorligi shubhasizdir. An'anaviy boshqaruvdan strategik, innovatsion va raqamli boshqaruvga o'tish — soha rivojining garovidir.

Xulosalar: Zamonaviy menejment usullari resurslarni tejash va daromadlarni diversifikatsiya qilish imkonini beradi.

KPI tizimi xodimlarni natija uchun ishlashga undaydi va adolatli rag'batlantirish tizimini yaratadi.

Raqamlashtirish (CRM, ERP) boshqaruv shaffofligini ta'minlaydi va korrupsion holatlarni kamaytiradi.

Takliflar: Kadrlar salohiyati: O'zbekiston davlat jismoniy tarbiya va sport universiteti hamda boshqa oliygohlarda "Sport menejmenti" yo'nalishi bo'yicha o'quv dasturlarini xalqaro standartlar (FIFA, UEFA menejment kurslari) asosida yangilash.

Raqamli platforma: Barcha davlat sport maktablari uchun yagona ERP tizimini ishlab chiqish va joriy etish. Bu orqali respublika bo'yicha seleksiya ishlari yagona bazaga jamlanadi.

Marketing strategiyasi: Har bir sport federatsiyasi va klubi o'zining 5 yillik marketing strategiyasini ishlab chiqishi va unda brendni monetizatsiya qilish choralari belgilashi zarur.

Xususiyashtirish va outsorsing: Davlat sport inshootlarini boshqarishni tajribali xususiy menejment kompaniyalariga outsorsing yoki DXSH (Davlat-xususiy sheriklik) asosida berish lozim. Bu inshootlarning rentabelligini oshiradi.

ADABIYOTLAR

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 24-yanvardagi "O'zbekiston Respublikasida jismoniy tarbiya va sportni yanada takomillashtirish va ommalashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5924-sonli Farmoni.
- Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
- Chelladurai P. Human Resource Management in Sport and Recreation. — Human Kinetics, 2006. — 360 p.
- Slack T., Parent M.M. Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory. — Human Kinetics, 2006. — 368 p.
- Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: Учебное пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2006. — 448 с.
- Turdiyev F. Sport menejmenti va marketingi. O'quv qo'llanma. — T.: Ilm-Ziyo, 2019. — 240 b.
- Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Harvard Business School Press, 1996. — 322 p.
- Imas E.V. Olimpik sportda zamonaviy menejment va marketing. — T.: Lider Press, 2018. — 210 b.
- Beech J., Chadwick S. The Business of Sport Management. — Pearson Education, 2004. — 560 p.
- Hoye R., Smith A., et al. Sport Management: Principles and Applications. — Routledge, 2015. — 410 p.
- Kotler F. Marketing Management. — Pearson, 2016. — 800 p.