



**O‘zbekistondagi ishlab chiqarish korxonalarida menejment
samaradorligi holati va mavjud muammolar**

O‘tamurodova Marjona Rafiqjon qizi

Toshkent davlat iqtisodiyoti universiteti talabasi

Annotatsiya: Ushbu maqolada O‘zbekiston sanoat korxonalarida menejment tizimining shakllanishi, rivojlanish bosqichlari hamda samaradorlik darajasiga ta’sir etuvchi omillar tahlil qilingan. Muallif mavjud boshqaruv muammolarini aniqlab, yirik va kichik korxonalarda zamonaviy menejment uslublarining joriy etilish holatini o‘rganadi. Korxonalarda klassik va innovatsion yondashuvlarning uyg‘unlashtirilishi, KPI, BSC, ISO kabi baholash uslublarining qo‘llanishi, rahbarlar va xodimlar salohiyatining rivojlanishi bo‘yicha takliflar berilgan. Shuningdek, menejment samaradorligiga ta’sir qiluvchi huquqiy va institutsional asoslar ham yoritilgan.

Kalit so‘zlar: menejment tizimi, samaradorlik, KPI, sanoat korxonasi, strategik boshqaruv, korporativ boshqaruv, O‘zbekiston.

Abstract: This article analyzes the development stages and current efficiency of management systems in industrial enterprises of Uzbekistan. The author identifies key managerial issues and explores the extent to which modern management tools such as KPI, BSC, and ISO standards are being implemented in large and small enterprises. The study provides suggestions on integrating traditional and innovative approaches, improving leadership and employee potential, and strengthening institutional and legal frameworks affecting managerial performance.

Keywords: management system, efficiency, KPI, industrial enterprise, strategic management, corporate governance, Uzbekistan.



Kirish. O‘zbekistonda menejment tizimining shakllanishi va rivojlanish bosqichlari mamlakat iqtisodiyotida yuz bergan tizimli islohotlar bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, har bir davrda u o‘ziga xos xususiyatlar va yondashuvlar bilan ajralib turgan. Mustaqillikning dastlabki yillarida korxonalarni boshqarish tizimi markazlashgan, yuqoridan pastga buyruqbozlik tamoyiliga asoslangan sovetcha modeldan meros bo‘lib qolgan edi. Bunda ishlab chiqarish qarorlarining asosiy qismi yuqori davlat organlari tomonidan belgilanar, mahalliy korxona rahbarlari esa ijrochilik funksiyasini bajarardi.

1990-yillarning o‘rtalaridan boshlab bozor munosabatlariga o‘tish jarayonida iqtisodiyotda xususiy sektor ulushi bosqichma-bosqich ortdi va bu, o‘z navbatida, menejment tizimida ham o‘zgarishlar talab qildi. Ammo bu davrda menejmentga oid milliy konsepsiyalar, ilg‘or tajribalar va yetuk kadrlar yetarli emas edi. Korxonalarda klassik funksiyalar – rejalashtirish, nazorat, tashkil qilish va motivatsiya – o‘zaro uzviylikdan yiroq tarzda, ko‘proq statistik yondashuv asosida olib borilardi. 2000-yillardan e‘tiboran iqtisodiy barqarorlik va sanoat tarmoqlarini modernizatsiya qilish bo‘yicha davlat dasturlarining qabul qilinishi menejment tizimining shakllanishida yangi bosqichni boshlab berdi. Ayniqsa, xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalarning paydo bo‘lishi natijasida, menejmentga xalqaro yondashuvlar — KPI, BSC, TQM va boshqalar bosqichma-bosqich joriy qilina boshladi. Bu esa mahalliy mutaxassislar o‘rtasida zamonaviy boshqaruv tamoyillariga qiziqishni oshirdi. 2017-yildan keyingi davrda O‘zbekistonda tub iqtisodiy va institutsional islohotlar amalga oshirila boshlagach, korxonalarda menejment tizimini modernizatsiya qilish, davlat ulushi mavjud bo‘lgan tashkilotlarda korporativ boshqaruvni joriy etish, xususiy sektorni rivojlantirish orqali samaradorlikni oshirish bo‘yicha qator normativ-huquqiy hujjatlar qabul qilindi.

Tahlil va natijalar. Bugungi kunda mamlakatdagi ishlab chiqarish korxonalarining aksariyati hali ham klassik boshqaruv modeliga yaqin ishlayotgan bo‘lsa-da, ayrim yirik subyektlarda (masalan, UzAuto Motors, Navoiy KMK, Uzkimyosanoat) strategik



menejment, inson resurslarini tizimli boshqarish, raqamli monitoring kabi ilg'or mexanizmlar bosqichma-bosqich joriy qilinmoqda.¹ Shu tariqa, O'zbekistonda menejment tizimining rivojlanishi asta-sekin avtoritar va funksional modeldan strategik va innovatsion yondashuvlarga o'tmoqda. O'zbekiston ishlab chiqarish korxonalarida menejment samaradorligini baholash amaliyoti so'nggi yillarda sezilarli darajada rivojlanayotgan bo'lsa-da, hali ham bu borada tizimli, raqamli va integratsiyalashgan yondashuvlar yetarlicha shakllanmagan. Aksariyat korxonalar samaradorlikni faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar — foyda, mahsulot hajmi, rentabellik darajasi, xarajatlarni kamaytirish, mehnat unumdorligi kabi moliyaviy indikatorlar asosida baholab kelmoqda. Bu esa menejment faoliyatining faqat yakuniy natijalarini inobatga olib, jarayonlar sifati, strategik boshqaruv, inson resurslari salohiyati va tashkiliy madaniyat kabi muhim omillarni e'tibordan chetda qoldiradi. Amaliyotda ba'zi ilg'or sanoat korxonalarida (masalan, "Artel", "UzAuto Motors", "Navoiy KMK", "AGMK" va boshqalar) menejment samaradorligini baholashda xalqaro uslublar — KPI (Kalit samaradorlik ko'rsatkichlari), Balanced Scorecard (BSC), SWOT tahlil, ichki audit tizimlari, sifat menejmenti bo'yicha ISO 9001 standartlari asosida baholash mexanizmlari joriy etilmoqda.² Biroq bu usullar, asosan, yirik va xorijiy kapital ishtirokidagi korxonalarda kengroq qo'llanilmoqda. Ko'plab o'rta va kichik ishlab chiqarish subyektlarida bu kabi tizimlar hali amaliyotga to'liq tatbiq qilinmagan.

Samaradorlikni baholashda yana bir muhim jihat — bu xodimlarning faoliyati va boshqaruv qarorlarining ta'siri o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashdir. Amaliyotda bu bog'liqlikning o'lchov usullari ko'p hollarda subyektiv, tajriba va kuzatuv asosida aniqlanadi. Bu esa baholashning ob'yektivligini pasaytiradi va menejmentning real samaradorligini to'liq aks ettirmaydi. Shuningdek, ayrim ishlab chiqarish korxonalarida

¹ <https://cyberleninka.ru/article/n/korxonalarda-boshqaruv-usullarini-qollash>

² Stone, R. J., & Stone-Romero, E. F. (2018). Human resource management. John Wiley & Sons Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education



ichki nazorat tizimlari faqat tekshiruv yoki hisobot doirasida amal qiladi. Menejment faoliyatini doimiy monitoring qilish, strategik maqsadlar bilan bog‘lash, risklarni oldindan baholash kabi zamonaviy baholash elementlari ko‘plab subyektlar uchun yangilik bo‘lib qolmoqda. Yuqoridagi holatlarni umumlashtirgan holda aytish mumkinki, hozirgi vaqtda O‘zbekiston sanoat korxonalarida menejment samaradorligini baholash amaliyoti o‘tish davrini boshdan kechirmoqda. Yaxshi natijalarga erishayotgan ilg‘or korxonalar mavjud bo‘lishiga qaramay, ko‘pchilik subyektlar hali ham an‘anaviy yondashuvlar bilan chegaralanmoqda. Bu esa korxona boshqaruvida uzoq muddatli samaradorlik va barqarorlikni ta‘minlashga to‘sqinlik qilmoqda. O‘zbekiston sanoat tarmog‘ida menejment tizimi nafaqat tarixiy tajribalar, balki davlat tomonidan shakllantirilayotgan huquqiy va institutsional asoslar bilan bevosita bog‘liqdir. Mustaqillik yillaridan boshlab mamlakatda iqtisodiyotning bozor mexanizmlariga o‘tishi bilan birga korxonalarda boshqaruv tamoyillarini yangilash, samaradorlikni oshirish va korporativ boshqaruvni joriy etish zarurati paydo bo‘ldi. Bu ehtiyoj davlat tomonidan muayyan normativ-huquqiy hujjatlar, qonunlar va strategiyalar orqali qonuniylashtirildi.

Hozirgi kunda ishlab chiqarish korxonalarida menejment faoliyatini tartibga soluvchi asosiy huquqiy asoslardan biri bu “Korporativ boshqaruv to‘g‘risida”gi qonun hisoblanadi. Ushbu hujjat korxona boshqaruv organlarining vakolatlari, ularning o‘zaro munosabatlari va samarali faoliyat yuritish prinsiplari bo‘yicha aniq normalarni belgilaydi. Shuningdek, Prezidentning 2021-yilda qabul qilingan PQ–5047-sonli qarorida menejment tizimini isloh qilish, korporativ boshqaruvni chuqurlashtirish, davlat ulushi mavjud korxonalarda professional menejerlar faoliyatini yo‘lga qo‘yish kabi qator chora-tadbirlar belgilangan. Bu hujjatlar nafaqat nazariy jihatdan, balki amaliyotda ham korxonalarni boshqarish tizimining isloh qilinishiga asos bo‘lib xizmat qilmoqda.³ Menejment tizimining huquqiy asoslari bilan

³ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 01.04.2021-yildagi “Ilm-fan sohasidagi davlat siyosati va innovatsion rivojlantirishdagi davlat boshqaruvini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori // <https://lex.uz/docs/-5352230>



birga, uni amalga oshiruvchi va nazorat qiluvchi institutsional mexanizmlar ham mavjud. Jumladan, Davlat aktivlarini boshqarish agentligi, Iqtisodiyot va moliya vazirligi hamda Korporativ boshqaruv markazi kabi tashkilotlar bevosita ishlab chiqarish korxonalarida boshqaruvni isloh qilish, uni zamonaviy talablar asosida tashkil etish, menejerlar salohiyatini oshirish bo'yicha muhim vazifalarni bajaradi. Ushbu tuzilmalar orqali menejment tizimini transformatsiya qilish, ilg'or yondashuvlarni mahalliy sharoitga moslashtirish, strategik qarorlarni asoslash va ularni amalga oshirish mexanizmlarini yo'lga qo'yish maqsad qilingan.

Shuningdek, O'zbekiston taraqqiyotining umumiy yo'nalishlarini belgilovchi hujjatlar, xususan "Yangi O'zbekiston – 2022–2026-yillar taraqqiyot strategiyasi"⁴da ham menejment tizimini kuchaytirish, raqamli boshqaruv elementlarini kengaytirish, faoliyat natijadorligini baholashning zamonaviy mexanizmlarini joriy etish kabi ustuvor yo'nalishlar alohida qayd etilgan. Bu strategik hujjatlar korxonalarni nafaqat samaradorlikni oshirishga, balki ichki boshqaruv madaniyatini shakllantirishga, raqobatbardoshlikni kuchaytirishga ham yo'naltiradi. Shu bilan birga, davlat tomonidan taqdim etilgan huquqiy va institutsional imkoniyatlar har bir korxonaning o'z menejment salohiyatiga, tashkiliy iqlimiga, rahbarlarning malakasi va boshqaruv madaniyatiga bog'liq holda turlicha darajada joriy etilmoqda. Bu esa menejment tizimini faqat huquqiy me'yorlar orqali emas, balki ularni real hayotga tatbiq etish, ularni kundalik boshqaruv amaliyotiga aylantirish orqali samaradorlikka erishish zarurligini ko'rsatadi. Shu sababli, menejment tizimini huquqiy va institutsional asoslar orqali mustahkamlash — bu zaruriy, ammo yetarli shart emas; haqiqiy natija ularning amalda qay darajada joriy etilganiga bog'liq.⁵ O'zbekiston sanoat korxonalarida menejment tizimining tarkibiy jihatlari va tashkiliy modeli har bir korxonaning hajmi, faoliyat yo'nalishi, texnologik darajasi hamda boshqaruv madaniyatiga

⁴ <https://lex.uz/uz/docs/-5841063>

⁵ Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2019). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill Education.



qarab turlicha shakllangan. Ammo umumiy yondashuvda, korxona boshqaruv tizimi odatda klassik vertikal tuzilma asosida tashkil etilgan bo'lib, yuqori darajadagi rahbariyat, o'rta bo'g'in menejerlari va ijrochi xodimlar o'rtasida qat'iy ierarxiya mavjud. Ushbu modelda buyruq va topshiriqlar yuqoridan pastga qarab uzatiladi, javobgarlik esa ko'proq yuqori rahbariyat zimmasida bo'ladi. Mazkur tizim bir jihatdan intizom va nazoratni ta'minlasa-da, ko'p hollarda yangilik kiritish, tashabbus ko'rsatish va tezkor qaror qabul qilish imkoniyatlarini cheklaydi. Ayrim yirik korxonalarda tashkiliy tuzilma funksional yondashuvga asoslanadi. Ya'ni, faoliyat yo'nalishlari — ishlab chiqarish, marketing, moliya, inson resurslari, texnik xizmat ko'rsatish kabi bo'limlarga bo'linib, har bir bo'lim o'z vazifalarini alohida bajaradi. Bu model o'z sohasida ixtisoslashgan menejerlar faoliyatini kuchaytiradi, ammo bo'limlararo muvofiqlashtirishda muammolar yuzaga kelishi mumkin. Shu sababli, samarali menejmentni ta'minlash uchun funksional struktura bilan bir qatorda tizimlashtirilgan koordinatsion mexanizmlar zarur bo'ladi. So'nggi yillarda ayrim ilg'or korxonalarda matritsali va loyihaviy boshqaruv elementlari joriy qilinmoqda.⁶ Bunday yondashuvda xodimlar bir vaqtning o'zida ikki yoki undan ortiq rahbarga — funksional va loyihaviy menejerga bo'ysunadi. Bu tizim innovatsiyalarni tez joriy etish, jamoaviy ishlash va moslashuvchanlikni oshirishda foydalidir, biroq uni yuritish uchun yuqori boshqaruv madaniyati va yaxshi yo'lga qo'yilgan axborot almashinuvi talab etiladi.

Menejment tizimining muhim tarkibiy qismlaridan yana biri bu qaror qabul qilish mexanizmidir. Ko'pchilik ishlab chiqarish korxonalarida muhim qarorlar markazlashtirilgan tarzda yuqori rahbariyat tomonidan qabul qilinadi. Quyidagi bo'g'inlar esa ko'proq ijrochilik funksiyasini bajaradi. Bunday yondashuv samaradorlikni pasaytirishi, xodimlar faolligini susaytirishi mumkin. Shu sababli, zamonaviy yondashuvlarda o'rta va quyi darajadagi rahbarlarga vakolatlar berish, ularni mustaqil fikr va tashabbus bilan ishlashga undash afzal hisoblanadi. Tashkiliy modelning yana bir jihati — bu axborot oqimlarining

⁶ <https://cyberleninka.ru/article/n/korxonalarda-boshqaruv-usullarini-qollash>



qanday tashkil etilganidir. Hozirgi vaqtda ko‘plab korxonalarda axborot aylanishi an‘anaviy usullar — yozma hisobotlar, og‘zaki topshiriqlar, telefon orqali bog‘lanishlar orqali olib boriladi. Biroq ilg‘or korxonalar axborot texnologiyalaridan — ERP tizimlari, raqamli boshqaruv panellari, real vaqt rejimidagi monitoring dasturlaridan foydalanmoqda. Bu esa tezkorlik, shaffoflik va samaradorlikni oshiradi. Shunday qilib, sanoat korxonalarining boshqaruv tizimi tarkibiy jihatdan asosan klassik yondashuvlarga asoslangan bo‘lsa-da, zamonaviy modellar bosqichma-bosqich joriy etilmoqda.⁷ Tizim samaradorligini ta‘minlash uchun bu elementlar o‘zaro uyg‘unlikda ishlashi, tashkiliy struktura esa korxona strategiyasiga, texnologik darajasiga va inson resurslariga mos bo‘lishi zarur. Muvaffaqiyatli menejment aynan tashkiliy moslik va operatsion moslashuvchanlik o‘rtasidagi muvozanatga bog‘liq. O‘zbekiston sanoat korxonalarida menejment samaradorligiga ta‘sir etuvchi muammolar orasida ichki omillar yetakchi o‘rinda turadi. Bu omillar, odatda, korxona ichida shakllangan boshqaruv madaniyati, rahbarlik uslublari, xodimlarning malakasi, motivatsiya tizimining darajasi, axborot almashinuvi va mehnat muhitining sifati bilan bog‘liq bo‘ladi. Afsuski, bu jihatlar ko‘plab ishlab chiqarish korxonalarida sust rivojlangan yoki butunlay e‘tibordan chetda qolgan.

Birinchidan, rahbar va menejerlar malakasi masalasi dolzarb bo‘lib qolmoqda. Amaliyotda ko‘plab korxonalarda rahbarlik lavozimlarini egallab turgan shaxslar zamonaviy boshqaruv texnologiyalari, strategik rejalashtirish, risklarni boshqarish yoki inson resurslarini rivojlantirish borasida chuqur bilim va ko‘nikmalarga ega emas. Ularning aksariyati hali ham buyrug‘i ustivor, vertikal ierarxiyani mutlaq qo‘llab-quvvatlovchi, tashabbusga yopiq uslubda boshqaradi. Bu esa jamoaviylikni rivojlantirishga, innovatsiyalarni joriy qilishga va samarali muvofiqlashtirishga to‘sqinlik qiladi.

Ikkinchidan, xodimlar salohiyatini to‘liq ochib bera olmagan motivatsiya tizimlari ham muammoli jihatlardan biridir. Juda ko‘p korxonalarda mehnatga haq to‘lash tizimi

⁷ <https://renessans-edu.uz/files/upload/1662f41550a4008ac91b6ef2cd7482e7.pdf>



faqat mehnat hajmiga bog'liq bo'lib, natija yoki tashabbus e'tiborga olinmaydi. Bu esa ishchilarni passiv holatga tushiradi, ularning rivojlanishga bo'lgan intilishini so'ndirishga olib keladi. Rag'batlantirish mexanizmlari kuchsiz bo'lgani uchun, salohiyatli kadrlar davlat sektori yoki xorijiy kompaniyalarga o'tib ketmoqda. Yana bir muhim muammo bu ichki kommunikatsiyaning zaifligi hisoblanadi. Korxonalarda yuqori va quyi bo'g'inlar o'rtasidagi axborot oqimi kechikkan, filtrlashgan yoki noto'liq bo'lgan hollarda qarorlar noto'g'ri qabul qilinadi yoki ortiqcha resurs isrof bo'ladi. Ko'p hollarda xodimlar o'z faoliyati natijalarini, umuman korxonaning strategik yo'nalishini anglamagan holda ishlaydi. Bu holat mehnat samaradorligini pasaytiradi, umumiy ish kayfiyatini buzadi va qaror qabul qilish jarayonini sustlashtiradi. Bundan tashqari, korxonalar ichida uzviy muvofiqlashtirilmagan struktura, qat'iy ierarxik tizim va eskirgan boshqaruv hujjatlari ham menejment samaradorligini cheklovchi omillar sirasiga kiradi.⁸ Ayniqsa, raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasi past bo'lgan korxonalarda bu holat yaqqol namoyon bo'ladi. Boshqaruvning avtomatlashtirilmaganligi, real vaqt rejimidagi monitoringning yo'qligi, xodim faoliyatini baholashning aniq mezonlari bo'lmagan korxonalarda samaradorlikni oshirish deyarli imkonsizdir.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, menejment samaradorligiga ta'sir qiluvchi tashqi omillar – iqtisodiy beqarorlik, infratuzilmaviy sustlik, huquqiy tizimdagi bo'shliqlar, investitsion cheklovlar va raqobatning keskinlashuvi – ishlab chiqarish korxonalarini islohotlarga, yangi yondashuvlarga va moslashuvchan boshqaruv tizimlariga muhtoj holatga keltirgan. Bunday sharoitda korxonalar tashqi xavf va imkoniyatlarni doimiy tahlil qilib boruvchi, moslashuvchan va proaktiv boshqaruv tizimiga ega bo'lishi zarur. Faqat shundagina tashqi cheklovlarga qaramay, ichki imkoniyatlarni to'liq safarbar qilish va samaradorlikni oshirish mumkin bo'ladi.

⁸ kitob.sies.uz/frontend/web/kitob/kitob_005ff8795bdd6da.pdf



Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Sattarov A.S. O'zbekiston sanoat korxonalarida menejment tizimini modernizatsiya qilish yo'nalishlari. — Iqtisod fanlari bo'yicha PhD dissertatsiyasi. — Toshkent, 2020.
2. Daft R.L. Organization Theory and Design (12th ed.). — Cengage Learning, 2015. — 688 p. ISBN: 978-1285866345.
3. Hill C.W.L., Jones G.R. Strategic Management: An Integrated Approach (12th ed.). — Cengage Learning, 2016. — 528 p. ISBN: 978-1305502147.
4. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. — McGraw-Hill, 1965. — 272 p. ISBN: 978-0070014008.
5. www.worldbank.org — Jahon bankining korxona boshqaruvi bo'yicha hisobotlari (2023).
6. www.ifac.org — International Federation of Accountants: korporativ boshqaruv standartlari va xalqaro amaliyotlar.