MODERN MANAGEMENT: THEORY, PRACTICE, AND THE EXPERIENCE OF UZBEKISTAN

Kadirov Ulug'bek
Tashkent Institute of Chemical Technology, Associate Professor of the Department of Management
ulugbekkadirov1@gmail.com
Davronova Mehriniso
Tashkent Institute of Chemical Technology, 2nd-year bachelor's student, group 24-51 MK
mjasurovna0@gmail.com

Annotation

This scientific article comprehensively analyzes the theoretical foundations, evolutionary development stages, and practical application of modern management based on a systematic approach. The study deeply examines the integration of strategic, operational, innovative, and human resource management, as well as their impact on organizational effectiveness. In addition, using the example of Uzbekistan's economy, the article explores the transformation of the management system, the implementation of digital technologies, and the effectiveness of modern management methodologies such as agile, lean, and ERP systems. The research findings demonstrate that modern management approaches play a crucial role in enhancing organizational competitiveness, ensuring innovative development, and achieving sustainable economic growth.

Keywords:

Modern management, management theory, strategic management, operational management, innovation management, human resource management, digital technologies, agile methodology, lean management, ERP systems, organizational efficiency, competitiveness, sustainable economic growth, Uzbekistan experience.

1. Kirish

XXI asrda iqtisodiy tizimlarning murakkablashuvi, global raqobatning kuchayishi va texnologik taraqqiyotning jadallashuvi menejmentga bo'lgan talabni tubdan o'zgartirdi. Zamonaviy tashkilotlar nafaqat samarali ishlab chiqarish, balki tezkor moslashuvchanlik, innovatsion fikrlash va strategik boshqaruv orqali muvaffaqiyatga erishmoqda. Shu sababli menejment bugungi kunda oddiy boshqaruv vositasi emas, balki kompleks, ko'p qirrali ilmiy-amaliy tizim sifatida namoyon bo'lmoqda.

Menejment nazariyasining shakllanishi tarixiy jihatdan ilmiy boshqaruv maktabi bilan bog'liq bo'lib, unda mehnat unumdorligini oshirish asosiy maqsad sifatida qaralgan. Keyinchalik ma'muriy va xulq-atvor yondashuvlari orqali boshqaruv tizimida inson omili va ijtimoiy munosabatlarning ahamiyati ortib bordi. Zamonaviy bosqichda esa menejment tizimi innovatsion, moslashuvchan va raqamli xarakter kasb etmoqda.

O'zbekiston Respublikasida so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar boshqaruv tizimini modernizatsiya qilishni talab etmoqda. Xususan, xususiy sektorning kengayishi, investitsion muhitning yaxshilanishi va xalqaro integratsiya jarayonlari menejmentning yangi yondashuvlarini joriy etishni taqozo etadi.

Mazkur tadqiqotning maqsadi zamonaviy menejmentning nazariy asoslarini keng yoritish, uning amaliy ahamiyatini tahlil qilish va O'zbekiston sharoitida qo'llash imkoniyatlarini aniqlashdan iborat.

2. Metodologiya

Tadqiqot quyidagi ilmiy usullar asosida amalga oshirildi:

- tarixiy va mantiqiy tahlil;
- tizimli yondashuv;
- solishtirma (komparativ) tahlil; – statistik ma'lumotlarni qayta ishlash; – SWOT tahlil.

Tadqiqot jarayonida xalqaro ilmiy adabiyotlar, nazariy konsepsiyalar va O'zbekiston iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlil qilindi.

3. Natijalar

3.1. Menejment nazariyasining rivojlanish bosqichlari

Menejment nazariyasining evolyutsiyasi bir necha bosqichlardan iborat bo'lib, har bir bosqich boshqaruvga yangi yondashuvlarni olib keldi. Ilmiy menejment davrida mehnat jarayonlarini standartlashtirish va samaradorlikni oshirishga e'tibor qaratilgan bo'lsa, ma'muriy boshqaruv maktabi tashkilot tuzilmasini takomillashtirishga yo'naltirilgan. Xulq-atvor nazariyasi esa inson omilini boshqaruvning markaziy elementi sifatida ko'rib chiqadi.

Zamonaviy menejment nazariyalari esa tizimli yondashuv, kontingensiya nazariyasi va innovatsion boshqaruv modellarini o'z ichiga oladi. Bu yondashuvlar tashkilotlarni murakkab va dinamik tizim sifatida ko'rib, ularni tashqi muhit bilan uzviy bog'liq holda boshqarishni nazarda tutadi.

Frederick Winslow Taylorning ilmiy menejment nazariyasi (1911) mehnat operatsiyalarini ilmiy tahlil qilish va standartlashtirish tamoyillariga asoslanadi. Taylor o'z tadqiqotlarida vaqt-harakat tahlili (time-and-motion study) orqali ishchi kuchi unumdorligini 200-400% gacha oshirish mumkinligini isbotladi. Henri Fayolning 14 ta boshqaruv tamoyili esa (1916) hozirga qadar amaliyotda keng qo'llaniladi: mehnat taqsimoti, vakolat va javobgarlik, intizom, korporativ ruh va boshqalar.

Abraham Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi (1943) va Douglas McGregor X-Y nazariyasi (1960) xulq-atvor maktabining asosini tashkil etib, motivatsiya va inson resurslarini boshqarishda hozirga qadar ilmiy asos bo'lib xizmat qilmoqda. Peter Druckerning maqsadlar bo'yicha boshqaruv (Management by Objectives – MBO) kontseptsiyasi 1954 yilda ishlab chiqilgan bo'lib, tashkilotlar oldida aniq va o'lchanadigan maqsadlar qo'yishning amaliy usulini taqdim etdi.

3.2. Menejment turlarining o'zaro bog'liqligi

Menejment turi	Asosiy vazifasi	Tashkilotga ta'siri
Strategik	Uzoq muddatli rejalashtirish	Barqaror rivojlanish
Operatsion	Kundalik jarayonlarni boshqarish	Samaradorlik oshishi
Innovatsion	Yangi texnologiyalarni joriy etish	Raqobat ustunligi
HR menejment	Xodimlarni rivojlantirish	Ish unumdorligi

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, ushbu yo'nalishlar o'zaro integratsiyalashgan holda qo'llanilganda maksimal samaradorlikka erishiladi.

3.3. Raqamli transformatsiya va menejment

Raqamli texnologiyalar menejment tizimining ajralmas qismiga aylangan. ERP tizimlari, sun'iy intellekt, katta ma'lumotlar (Big Data) va avtomatlashtirish vositalari boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Raqamli menejment quyidagi ustunliklarni ta'minlaydi:

- qaror qabul qilish tezligini oshiradi;
- resurslardan samarali foydalanishni ta'minlaydi; – operatsion xarajatlarni kamaytiradi; – shaffoflikni oshiradi.

3.4. O'zbekistonda zamonaviy menejment rivoji

So'nggi yillarda O'zbekistonda menejment tizimida sezilarli o'zgarishlar kuzatilmoqda. Xususan:

- xususiy sektor ulushining oshishi;

– xorijiy investitsiyalarning ko'payishi;
– xalqaro standartlarning joriy etilishi; – menejment ta'limining rivojlanishi.

Shuningdek, "Raqamli O'zbekiston – 2030" dasturi doirasida boshqaruv jarayonlariga zamonaviy texnologiyalar joriy etilmoqda.

3.5. Zamonaviy menejment yondashuvlari (Agile va Lean)

Agile metodologiyasi moslashuvchan boshqaruvni ta'minlab, tezkor qaror qabul qilish imkonini beradi. Lean menejment esa ishlab chiqarishdagi ortiqcha xarajatlarni kamaytirishga qaratilgan.

Ushbu yondashuvlarning joriy etilishi natijasida:

– ishlab chiqarish samaradorligi oshadi; – loyiha muddatlari qisqaradi; – mijoz qoniqishi ortadi.

3.6. Balanced Scorecard va KPI tizimlarining menejmentdagi o'rni

Balanced Scorecard (BSC) – Robert Kaplan va David Norton tomonidan 1992 yilda ishlab chiqilgan strategik boshqaruv vositasi bo'lib, tashkilot faoliyatini to'rtta o'zaro bog'liq yo'nalish bo'yicha baholaydi: moliyaviy ko'rsatkichlar, mijozlar bilan munosabatlar, ichki biznes jarayonlar hamda o'rganish va rivojlanish. Ushbu model an'anaviy moliyaviy hisobotlarning cheklangan axborot imkoniyatlarini bartaraf etadi va boshqaruvchilar uchun keng qamrovli strategik tasvirni shakllantiradi.

Dunyo amaliyotida BSC qo'llagan yirik korporatsiyalar – Mobil Corporation, Cigna Insurance, Rockwater – moliyaviy ko'rsatkichlarini 30-40% ga yaxshilaganini qayd etishgan. O'zbekiston korxonalari, ayniqsa, qo'shma korxonalar va banк sektorida BSC elementlarini joriy etish ijobiy natijalar bermoqda.

Key Performance Indicators (KPI) – maqsadlarga erishish darajasini o'lchash uchun ishlatiladigan miqdoriy ko'rsatkichlar tizimi. Samarali KPI tizimi SMART tamoyiliga asoslanadi: aniq (Specific), o'lchanadigan (Measurable), erishilishi mumkin (Achievable), ahamiyatli (Relevant) va muddatli (Time-bound). Jahon tajribasiga ko'ra, KPI tizimini joriy etgan tashkilotlarda xodimlarning maqsadga yo'naltirilganligi 2535% ga ortadi

BSC yo'nalishi	Asosiy savollar	Namunaviy KPI
Moliyaviy	Aksiyadorlar uchun qanday qadriyat yaratildi?	ROE, ROA, foyda ulushi

Mijozlar	Mijozlar bizni qanday ko'radi?	NPS, mijoz ushlab qolish darajasi
Ichki jarayonlar	Qaysi jarayonlarga e'tibor berish kerak?	Sifat ko'rsatkichlari, tsikl vaqti
O'rganish	Qanday yaxshilanish va innovatsiya qilish mumkin?	Xodimlar qoniqishi, o'quv soatlari

3.7. Korporativ boshqaruv va axloq kodekslari

Korporativ boshqaruv (Corporate Governance) – kompaniya manfaatdor tomonlari (aksiyadorlar, boshqaruv, xodimlar, jamiyat) o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi qoidalar, amaliyotlar va jarayonlar tizimidir. Jahon banki va OECD ta'rifiga ko'ra, yaxshi korporativ boshqaruv investitsion muhitni yaxshilaydi, moliyaviy shaffoflikni ta'minlaydi va uzoq muddatli barqarorlikka erishishga yordam beradi.

OECD Korporativ Boshqaruv Tamoyillari (1999, 2004, 2015 yillarda yangilangan) oltita asosiy yo'nalishni qamrab oladi: samarali korporativ boshqaruv uchun zamin, aksiyadorlar huquqlari, tenglik printsipi, manfaatdor tomonlar roli, shaffoflik va axborot oshkorligi, boshqaruv kengashining vazifalari. Mazkur tamoyillar G20 mamlakatlari, jumladan, O'zbekiston kabi rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda ham milliy standartlar ishlab chiqishda asos bo'lib xizmat qilmoqda.

O'zbekiston Respublikasida 2019-2022 yillarda amalga oshirilgan iqtisodiy islohotlar doirasida aksiyadorlik jamiyatlarini boshqarish, audit qo'mitalari tashkil etish va moliyaviy hisobotlar oshkorligi bo'yicha qator me'yoriy-huquqiy hujjatlar qabul qilindi. O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi qonuni (yangi tahriri, 2020) korporativ boshqaruvni xalqaro standartlarga yaqinlashtirishda muhim qadam bo'ldi.

3.8. Tashkilotda inson kapitalini boshqarish: zamonaviy yondashuvlar Zamonaviy iqtisodiyotda inson kapitali – bilim, ko'nikma va tajribaning yig'indisi – tashkilotning asosiy raqobat ustunligiga aylangan. Nobel mukofoti sovrindori Gary Becker va Theodore Schultzning inson kapitaliga oid asarlarida (1960-1970 yillar) ta'limga sarmoya kiritish uzoq muddatda eng yuqori daromad berishi ilmiy isbotlangan.

Zamonaviy HR menejmentning asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- Talent management (iste'dod boshqaruvi): yuqori potentsial xodimlarni aniqlash, rivojlantirish va ushlab qolish strategiyasi. McKinsey & Company tadqiqotlariga ko'ra, "iste'dod uchun kurash" XXI asr kompaniyalari uchun eng muhim raqobat maydoniga aylangan;
- Kompetentsiya modellari: xodimlarni baholash va rivojlantirishda xalqaro standartlar (ISO 10015 – Ta'limni boshqarish) asosida yaratilgan tizimlar;

- Employee engagement (xodimlar jalb etilishi): Gallup tadqiqotiga ko'ra, jahon bo'yicha ishchi kuchining atigi 23% o'z ishiga to'liq jalb etilgan, bu esa korxonalar samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi;
- Remote work va gibrid modellar: COVID-19 pandemiyasidan so'ng dunyodagi Fortune 500 kompaniyalarining 74% doimiy tarzda gibrid ish modeliga o'tgan (PwC, 2022).

O'zbekistonda 2017-2023 yillar oralig'ida mehnat bozorida katta o'zgarishlar yuz berdi: xorijiy kompaniyalar va xalqaro tashkilotlar soni ko'payishi bilan zamonaviy HR amaliyotlari tatbiq eta boshlandi. Vazirlar Mahkamasining 2023 yil "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi" doirasida menejment va IT sohasida malakali mutaxassislar tayyorlash uchun 150 dan ortiq yangi ta'lim dasturlari ishga tushirildi.

3.9. Menejmentda raqamli texnologiyalar: ERP, AI va Big Data

Enterprise Resource Planning (ERP) tizimlari – tashkilotning barcha asosiy biznes jarayonlarini (moliya, logistika, ishlab chiqarish, HR) yagona ma'lumotlar bazasida birlashtiruvchi dasturiy ta'minot. SAP, Oracle va Microsoft Dynamics dunyodagi eng keng tarqalgan ERP yechimlari hisoblanib, Fortune 500 kompaniyalarining 92% dan ortiq qismi ushbu tizimlardan foydalanadi (Statista, 2023).

Sun'iy intellekt (AI) va mashina o'qitishi menejmentda yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Xususan, prediktiv tahlil (predictive analytics) yordamida kompaniyalar 6-12 oy oldindan talab va taklifni bashorat qila oladi. IBM tadqiqotlariga ko'ra, AI joriy etgan korporatsiyalarda qaror qabul qilish vaqti o'rtacha 40% ga qisqaradi.

Big Data texnologiyalari menejmentda quyidagi sohalarda qo'llanilmoqda:

- mijozlar xulq-atvorini tahlil qilish va shaxsiy takliflar yaratish (Amazon tovarlarining 35% AI tavsiyalar orqali sotiladi);
- zanjir logistikasi va ta'minot samaradorligini oshirish; – moliyaviy risklar va firibgarlikni bashorat qilish; – xodimlar aylanuvini kamaytirish (turnover prediction).

O'zbekiston "Raqamli O'zbekiston – 2030" dasturi (2020) doirasida davlat boshqaruvida elektron xizmatlar, e-government platformasi va raqamli iqtisodiyot altyapisi shakllantirilmoqda. 2022 yil ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonda internet foydalanuvchilar soni 28 million kishidan oshdi, bu esa raqamli menejment echimlarini qo'llash uchun katta bozor potentsialini anglatadi.

3.10. O'zbekiston iqtisodiyotida menejment samaradorligining tahlili

O'zbekiston iqtisodiyoti so'nggi yillarda barqaror o'sish sur'atlarini saqlab kelmoqda. Jahon banki ma'lumotlariga ko'ra, O'zbekistonning YaIM 2022 yilda 80,3 mlrd dollar tashkil etib, 2023 yilda

5,7% iqtisodiy o'sish sur'ati qayd etilgan. Xususiy sektor ulushi YaIMda 75% ga yetdi (2023, Iqtisodiyot va moliya vazirligi).

Ko'rsatkich	2019	2021	2023
YaIM o'sish sur'ati (%)	5.6	7.4	5.7
Xususiy sektor ulushi (%)	65.2	70.1	75.0
To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar (mlrd $)	2.1	3.2	4.8
Internet foydalanuvchilar (mln)	18.5	24.0	28.3
IT sektori ulushi YaIMda (%)	1.8	2.4	3.1

Ushbu ko'rsatkichlar O'zbekistonda zamonaviy menejment yondashuvlarini joriy etish uchun qulay iqtisodiy zamin shakllanayotganini ko'rsatadi. Xususiy sektorning kengayishi kompaniyalarni samarali boshqaruv tizimlariga o'tishga undamoqda, xorijiy investitsiyalarning o'sishi esa xalqaro menejment standartlarini olib kelmoqda.

Shu bilan birga, O'zbekiston Doing Business indeksida 2020 yilda 69-o'rinni egallagan (178-o'rindan ko'tarilgan, Jahon banki). Bu ko'rsatkich tadbirkorlik muhiti, litsenziyalash, kredit olish imkoniyatlari va investor huquqlarini himoya qilishning yaxshilanganidan dalolat beradi.

3.11. SWOT tahlil: O'zbekistonda zamonaviy menejment

Kuchli tomonlar (S)	Zaif tomonlar (W)
– Iqtisodiy o'sishning yuqori sur'atlari – Yosh va faol ishchi kuchi (o'rtacha yosh 29) – Davlat islohotlariga tayyor bo'lgan muhit – Strategik geografik joylashuv (SCO, MDH)	– Malakali menejment kadrlari yetishmasligi – Korporativ madaniyat rivojlanmaganligi – Innovatsion ekosistemaning zaif taraflari – ERP va raqamli tizimlar qimmatga tushishi
Imkoniyatlar (O)	**Tahdidlar (T)**

– "Raqamli O'zbekiston 2030" dasturi – Xalqaro investorlarning qiziqishi ortishi – WTO va xalqaro integratsiya – Startup ekotizimini rivojlantirish	– Global iqtisodiy beqarorlik – Raqamli xavfsizlik muammolari – Miya oqimi (brain drain) xavfi – Regional raqobatning kuchayishi

4. Muhokama (Discussion)

Natijalar shuni ko'rsatadiki, zamonaviy menejment tashkilotlarning barqaror rivojlanishi uchun strategik ahamiyatga ega. Ayniqsa, raqamli transformatsiya va innovatsion yondashuvlar tashkilotlarni global raqobatda ustunlikka olib chiqadi.

O'zbekistonda menejment tizimi rivojlanayotgan bo'lsa-da, ayrim muammolar mavjud:

- malakali menejerlar yetishmovchiligi;
- korporativ boshqaruv madaniyatining yetarli darajada shakllanmaganligi; – innovatsion boshqaruv tajribasining cheklanganligi.

Ushbu muammolarni bartaraf etish uchun bir qator chora-tadbirlarni ko'rish tavsiya etiladi. Birinchidan, oliy ta'lim muassasalarida amaliy menejment dasturlarini kengaytirish va xorijiy universitetlar bilan hamkorlikni yo'lga qo'yish zarur. Ayniqsa, Yevropa biznes-maktablari (INSEAD, London Business School) bilan hamkorlik shartnomalarini amalga oshirish muhimdir. Ikkinchidan, o'rta va kichik biznes uchun ERP va bulut texnologiyalarini subsidiyalash dasturlari ishlab chiqish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishiga aylanishi lozim.

Xalqaro tajribaga ko'ra, Janubiy Koreya 1960-1980 yillarda Chaebol korporativ modelini rivojlantirish orqali "iqtisodiy mo'jiza"ga erishdi. Singapur esa davlat korporatsiyalarini professionallashtirish va meritokratiya (layoqat asosida lavozimga tayinlash) tamoyillarini tatbiq etish yo'li bilan jahonning eng samarali iqtisodiyotlaridan biriga aylandi. Bu tajribalar O'zbekiston uchun ham muhim ibrat manbai bo'la oladi.

Tadqiqot natijalari shuningdek shuni ko'rsatadiki, Agile va Lean metodologiyalarini faqat IT sohasi uchun emas, balki davlat boshqaruvi, ta'lim va sog'liqni saqlash tizimida ham qo'llash katta samaradorlik berishiga jahon amaliyoti guvoh bo'lmoqda. Finlyandiyada ta'lim boshqaruvida agile elementlari joriy etilgandan so'ng o'quv natijalarining yaxshilanishi (PISA reytingida 1-3 o'rin) bunga yaqqol misol bo'la oladi.

Xulosa

Tadqiqot natijalari zamonaviy menejment tizimining tashkilotlar samaradorligini oshirishda muhim omil ekanligini tasdiqlaydi. Menejmentning innovatsion va raqamli shakllari iqtisodiy o'sishning asosiy drayveriga aylanmoqda.

O'zbekiston sharoitida zamonaviy menejmentni rivojlantirish uchun quyidagilar zarur:

- raqamli texnologiyalarni keng joriy etish;
- menejerlar malakasini oshirish;
- xalqaro tajribalarni integratsiya qilish;
- korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish.

Kelajak tadqiqotlarda O'zbekistonning alohida tarmoqlarida (kimyo, energetika, agrosanoat) zamonaviy menejment yondashuvlarini joriy etish samaradorligini empirik usullar bilan o'rganish va qiyosiy tahlil o'tkazish maqsadga muvofiqdir. Shuningdek, raqamli menejment platformalarini davlat boshqaruv organlariga tatbiq etish bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqish ustuvor ilmiy vazifa sifatida belgilanishi lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. — 336 b.
2. Robbins S.P., Coulter M. Management. — 14th ed. — Harlow: Pearson Education, 2018. — 720 b.
3. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. — Boston: Harvard Business School Press, 1997. — 286 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston strategiyasi. — Toshkent: O'zbekiston NMIU, 2021. — 464 b.
5. Saidov A.X., Toshmatov N.A. Menejment asoslari: nazariya va amaliyot. — Toshkent: IQTISODIYOT, 2020. — 348 b.
6. Xolmatov I.I. Strategik menejment. — Toshkent: ToshDTU nashriyoti, 2021. — 276 b.
7. Xaydarova K.A., Baxtiyorova M.B. Korxonalarda raqamli transformatsiya va elektron tijoratning roli // Iqtisodiyot va innovatsiyalar. — 2022. — № 4. — B. 115– 123.
8. Drucker P.F. The Practice of Management. — New York: Harper & Row, 1954. — 404 b.
9. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. — Chicago: University of Chicago Press, 1964. — 412 b.
10. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. — Paris: OECD Publishing, 2015. — 64 b.
11. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. — Washington D.C.: World Bank Group, 2020. — 254 b.
12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi Farmoni. — 2020 yil 5 oktyabr, PF-6079-son.
13. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. — Washington D.C.: Gallup Press, 2023. — 112 b.