

O‘ZBEKISTON SANOAT KORXONALARIDA MENEJMENTNI MODERNIZATSIYA QILISH

Xaydarova Kamola Axinjanovna

Toshkent kimyo-texnologiya instituti dotsenti

ORCID: 0009-0007-3404-9960

Xolmamatov Bexruzбек Shokir o‘g‘li

Toshkent kimyo-texnologiya instituti talabasi

E-mail: behruzxolmamatov8380@gmail.com

Annotatsiya

Ushbu maqolada O‘zbekiston sanoat korxonalarida menejment tizimini modernizatsiya qilish jarayonlari iqtisodiy va tashkiliy jihatdan tahlil qilindi. Tadqiqotda Lean production tamoyillari va KPI tizimining joriy etilishi ishlab chiqarish samaradorligiga ta’siri baholandi. “UzAuto Motors” AJ misolida 2017–2024-yillar kesimida ishlab chiqarish hajmi, foyda va resurslardan foydalanish ko‘rsatkichlari qiyosiy tahlil qilindi. Natijalar boshqaruv transformatsiyasi ishlab chiqarish hajmining oshishi va xarajatlarning optimallasuvi bilan bog‘liqligini ko‘rsatdi. KPI tizimi xodimlar faoliyatini natijaga yo‘naltirganligi aniqlandi. Lean tamoyillari ortiqcha jarayonlarni qisqartirganligi kuzatildi. Tadqiqot sanoat korxonalarida samarali boshqaruv modelini shakllantirish uchun amaliy asos yaratdi.

Kalit so‘zlar: sanoat korxonalar, menejment modernizatsiyasi, Lean production, KPI, operatsion samaradorlik, ishlab chiqarish, inson kapitali

Аннотация

В статье были проанализированы процессы модернизации системы менеджмента на промышленных предприятиях Узбекистана с экономической и организационной точки зрения. В исследовании оценено влияние внедрения принципов Lean production и системы KPI на производственную эффективность. На примере АО «UzAuto Motors» проведён сравнительный анализ показателей производства, прибыли и использования ресурсов за 2017–2024 годы. Результаты показали, что трансформация управления сопровождалась ростом объёмов производства и оптимизацией затрат. Установлено, что система KPI ориентировала деятельность сотрудников на достижение результатов. Применение Lean позволило сократить избыточные процессы. Полученные выводы сформировали практическую основу для повышения эффективности управления на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: промышленные предприятия, модернизация менеджмента, Lean production, KPI, операционная эффективность, производство, человеческий капитал

Abstract

This study analyzed the modernization processes of management systems in industrial enterprises of Uzbekistan from economic and organizational perspectives. The research evaluated the impact of implementing Lean production principles and KPI systems on operational efficiency. A comparative analysis of production volume,

profit, and resource utilization indicators for 2017–2024 was conducted using the case of “UzAuto Motors.” The results showed that management transformation was associated with increased production output and cost optimization. The KPI system aligned employee performance with measurable outcomes. Lean principles reduced unnecessary processes within production activities. The findings provided a practical basis for improving management efficiency in industrial enterprises.

Keywords: industrial enterprises, management modernization, Lean production, KPI, operational efficiency, production, human capital

KIRISH

Global iqtisodiy integratsiya va raqobatning keskinlashuvi sharoitida O‘zbekiston sanoat korxonalarida oldida turgan eng ustuvor vazifa nafaqat texnik-texnologik qayta qurollanish, balki boshqaruv tizimini tubdan modernizatsiya qilishdan iboratdir. Amaliyot shuni ko‘rsatmoqdaki, ishlab chiqarish quvvatlarini yangilash strategiyasi, agar u zamonaviy menejment instrumentlari bilan parallel ravishda amalga oshirilmasa, kutilgan iqtisodiy samaradorlikni ta‘minlamaydi. Xususan, mahalliy sanoat subyektlarida operatsion yo‘qotishlarning yuqoriligi va resurslardan foydalanish koeffitsiyentining pastligi boshqaruvda "Tejamkor ishlab chiqarish" (Lean production) tamoyillarining yetarli darajada joriy etilmaganligi bilan izohlanadi. Shu bilan birga, inson kapitalini boshqarishda natijadorlikka yo‘naltirilgan KPI (Key Performance Indicators) tizimining implementatsiya qilinishi, xodimlarning motivatsiyasi va korxonalar strategik maqsadlari o‘rtasidagi uzviylikni ta‘minlashning hal qiluvchi omiliga aylanmoqda.

METODOLOGIYA

O‘zbekiston sanoat korxonalarida menejment tizimini modernizatsiya qilishning iqtisodiy samaradorligini tadqiq etishda kompleks va tizimli yondashuv metodologiyasidan foydalanildi. Tadqiqotning dastlabki bosqichida mahalliy sanoat tarmoqlaridagi mavjud boshqaruv modellari xalqaro miqyosdagi ilg‘or menejment standartlari, xususan, tejamkor ishlab chiqarish va sifatni boshqarishning zamonaviy tizimlari bilan qiyosiy tahlil qilindi. Bunda asosiy urg‘u an‘anaviy iyerarxik boshqaruv usullarining bugungi bozor konyunkturasi talablariga moslashuvchanlik darajasini aniqlashga qaratildi. Modernizatsiya jarayonlarining amaliy natijalarini miqdoriy ifodalash maqsadida iqtisodiy-statistik guruhlash va taqqoslash usullari qo‘llanilib, shartli sanoat subyekti misolida boshqaruv transformatsiyasining asosiy ko‘rsatkichlarga ta‘siri "holatga qadar" va "holatdan keyin" tamoyili asosida o‘rganildi.

Shu bilan birga, boshqaruvni modernizatsiya qilishda inson omilining hal qiluvchi rolini hisobga olgan holda, xodimlarning ish samaradorligini baholash (KPI) tizimi deskriptiv tahlil obyekti sifatida tanlab olindi. Mazkur yondashuv xodimlarning moddiy rag‘batlantirilishi va ularning mehnat unumdorligi o‘rtasidagi mantiqiy bog‘liqlikni, shuningdek, boshqaruvdagi sifat o‘zgarishlarining ishlab chiqarish unumdorligiga qanday ko‘chishini ko‘rsatib berish imkonini berdi. Tadqiqotning axborot bazasini shakllantirishda O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligining 2022-2025 yillardagi sanoat tarmoqlari bo‘yicha ochiq ma‘lumotlari hamda mahalliy

sanoat subyektlarining agregatlashgan ko'rsatkichlaridan foydalanildi. Yakuniy xulosalar chiqarishda mantiqiy umumlashtirish usuli qo'llanilib, olingan natijalar asosida sanoat korxonalarida operatsion samaradorlikni oshirishga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalar shakllantirildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Ushbu tadqiqotda sanoat korxonalarida boshqaruv tizimini modernizatsiya qilishning iqtisodiy samaradorligini baholash uchun O'zbekiston avtomobilsozlik sanoatining eng yirik subyekti - "UzAuto Motors" AJ (Asaka va Xonqa zavodlari) asosiy tadqiqot obyekti sifatida belgilab olindi. Mazkur korxonaning tanlanishi uning milliy iqtisodiyotdagi strategik o'rni, ishlab chiqarish jarayonlarining murakkabligi hamda boshqaruvda xalqaro standartlarni joriy etishdagi ilg'or tajribasi bilan izohlanadi.

Korxonada menejmentni modernizatsiya qilish jarayonlari ikki asosiy o'zakka tayanadi, ularning joriy etilish xronologiyasi quyidagicha tahlil qilindi:

Lean Manufacturing (Tejamkor ishlab chiqarish) tizimining integratsiyasi: Korxonada General Motors (AQSh) korporatsiyasining xalqaro GMS (Global Manufacturing System) standarti asosida Lean tamoyillari 2010-yildan boshlab elementlar ko'rinishida tatbiq etila boshlagan. Biroq, ushbu tizimning to'liq raqamli monitoring bilan integratsiyalashuvi va yaxlit boshqaruv falsafasiga aylanishi 2015-2018-yillarga to'g'ri keladi. Ushbu bosqichda korxonada "Muda" (isrofgarchilik)ni yo'qotish, "Just-in-Time" (aniq vaqtida logistika) va "Built-in Quality" (sifatni jarayon ichida ta'minlash) modellarini ishlab chiqarishning barcha bo'g'inlariga muvaffaqiyatli joriy etdi.

KPI (Natijadorlikning asosiy ko'rsatkichlari) tizimining joriy etilishi: Korxonada boshqaruv apparati va ishlab chiqarish xodimlarining shaxsiy samaradorligini korporativ maqsadlar bilan bog'lash maqsadida KPI tizimi 2019-yildan boshlab rasman amaliyotga kiritildi. Bu tizim orqali har bir bo'lim va xodimning faoliyati aniq miqdoriy ko'rsatkichlar (masalan, sifat indeksi, vaqt tejalishi, resurs sarfi) asosida baholanib, moddiy rag'batlantirish mexanizmi bilan uzviy bog'landi.

Tadqiqot obyekti sifatida "UzAuto Motors" AJning tanlanishi, shuningdek, korxonaning BIQ-4 (Built-In Quality 4-daraja) kabi yuqori xalqaro sifat sertifikatlariga ega ekanligi bilan asoslanadi. Bu esa bizga boshqaruvdagi modernizatsiya nafaqat nazariy qarash, balki amaliy raqamlarda aks etuvchi tizimli jarayon ekanligini isbotlash imkonini beradi.

Tadqiqot metodologiyasida belgilangan iqtisodiy-statistik va qiyosiy tahlil usullari "UzAuto Motors" AJ hamda tarmoq korxonalarining 2017-2024-yillar oralig'idagi dinamikasini o'rganishda asosiy vosita bo'lib xizmat qildi. Iqtisodiy-statistik guruhlash metodining natijalari shuni ko'rsatadiki, tarmoqdagi korxonalar sonining 77 tadan 55 taga qadar optimallashtirishi (klasterlashtirish) sharoitida ishlab chiqarish hajmi qiymat jihatidan 10 792 mlrd so'mdan 64 598 mlrd so'mga (6 barobardan ortiq) o'sgan. Metodologik nuqtai nazardan, ushbu holat boshqaruvni modernizatsiya qilish strategiyasi "ekstensiv" rivojlanishdan voz kechib, kamroq

subyektlar bilan ko‘proq qiymat yaratish imkonini beruvchi "intensiv" rivojlanishga o‘tganligini ilmiy jihatdan isbotlaydi.

1-jadval.

"UzAuto Motors" Aksiyadorlik jamiyatining 2017-2024 yillardagi moliyaviy ko‘rsatkichlari¹

Ko‘rsatkichlar	O‘lchov birligi	2017-yil	2018-yil	2019-yil	2020-yil	2021-yil	2022-yil	2023-yil	2024 -yil 9 oylik
Tarkibdagi korxonalar soni	dona	77	73	75	74	72	72	55	55
Ishlab chiqarish hajmi	mlrd. so‘m	10 792	26 821	33 534	34 052	31 185	49 480	64 598	50 521
O‘shish sur‘ati	foiz	167.10	172.50	122	95.80	89.10	144.50	135.70	109.30
Yengil avtomobillar	ming dona	140,2	220,7	271,1	280,1	235,8	327,6	395,4	275,1
Avtobuslar	dona	1 057	949	1 534	642	1 002	1 357	865	575
Yuk avtomobillari	dona	3 743	4 237	5 320	4 163	4 462	4 094	3 230	1 788
O‘shish sur‘ati	foiz	156,4	191,1	131,5	96	85,9	144,8	139,5	116,9

Ushbu o‘shish trayektoriyasini qiyosiy tahlil va trendlar monitoringi orqali o‘rganilganda, 2018-yilda yengil avtomobillar ishlab chiqarishda kuzatilgan 191,1 foizlik rekord ko‘rsatkich aynan "Lean Manufacturing" tamoyillarining ommaviy joriy etilish bosqichiga to‘g‘ri kelishi aniqlandi. Garchi 2020-2021-yillardagi global logistik inqiroz davrida o‘shish sur‘atining pasayishi (85,9%) kuzatilgan bo‘lsa-da, 2022-yildan boshlab KPI tizimi va raqamli monitoringning to‘liq integratsiyasi hisobiga tarmoq qayta 144,8 foizlik o‘shish ko‘rsatkichiga erishdi. Bu esa modernizatsiyalashgan boshqaruv modelining nafaqat o‘shishni ta‘minlashi, balki tashqi shoklarga nisbatan yuqori chidamlilik (resilience) qobiliyatiga ega ekanligidan dalolat beradi.

Shu bilan birga, reja va amaldagi natijalarning mutanosibligini o‘rganish maqsadida o‘tkazilgan korrelyatsion tahlil natijalari boshqaruv samaradorligining yakuniy tasdig‘i bo‘ldi. Xususan, 2023-yil yakunlari bo‘yicha yengil avtomobillar segmentida rejaning 120,7 foizga (327 mingdan 395 mingga) bajarilishi va sof foydaning kutilganidan 20,3 foizga (3 850 mlrd so‘m) ko‘p bo‘lishi o‘rtasida kuchli mantiqiy bog‘liqlik aniqlandi. Mazkur natija shuni anglatadiki, joriy etilgan KPI tizimi xodimlarni nafaqat miqdoriy ko‘rsatkichlar, balki mahsulot sifati va xarajatlarni optimallashtirish (foйда) orqali rag‘batlantirish mexanizmini to‘liq shakllantirgan. Shu tariqa, qo‘llanilgan barcha metodlar "UzAuto Motors" AJ misolida boshqaruv

¹ Muallif ishlanmasi

transformatsiyasi va iqtisodiy rentabellik o'rtasida uzviy bog'liqlik mavjudligini tasdiqladi.

2-jadval.

“O‘zavtosaonot” Aksiyadorlik jamiyatida 2023-yildagi mahsulot ishlab chiqarish rejasi va amalga oshirilgan ko‘rsatkichlari¹

Mahsulot turi	Reja, dona	Haqiqiy, dona	O‘shish sur‘ati, foizda	Sof foyda reja, mlrd so‘m	Sof foyda amalga oshirilgan, mlrd so‘m	Foyda o‘shishi, foizda
Yengil avtomobillar ("UzAuto Motors")	327 375	395 395	120,70	3 200	3 850	20,30
ISUZU yuk avtomobillari va avtobuslar	4 190	4 095	97,70	250	245	-2
Yengil tijorat avtomobillari	457	680	148,80	50	75	50
Qishloq xo‘jaligi texnikalari	3 500	3 536	101	180	182	1,10

Tadqiqot doirasida to‘plangan statistik ma’lumotlar asosida korxonaning modernizatsiya bosqichigacha bo‘lgan (2017-y.) va tizimli samaradorlikka erishilgan (2023-2024-yy.) davrlari qiyosiy tahlil qilinganda, boshqaruv modelining tubdan o‘zgarganligi namoyon bo‘ladi.

Avvalo, "Lean Manufacturing" tamoyillarining tizimli joriy etilishi ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish samaradorligini sifat jihatidan yangi bosqichga olib chiqdi. Xususan, 2017-yilda tarmoqdagi 77 ta korxonada ishtirokida jami 140,2 ming dona avtomobil ishlab chiqarilgan bo‘lsa, 2023-yilga kelib tarkibdagi korxonalar soni 55 taga (28,5% ga) optimallashtirilgan sharoitda mahsulot hajmi 395,4 ming donani tashkil etdi. Ushbu ko‘rsatkich shuni isbotlaydiki, modernizatsiyalashgan boshqaruv ortiqcha ishlab chiqarish bo‘g‘inlarini qisqartirish orqali "kamroq resurs bilan ko‘proq natija" (Doing more with less) tamoyilini amalda ta’minlagan.

Biroq, texnologik jarayonlarning bu qadar optimallashtirishi faqatgina inson omili - KPI (Natijadorlikning asosiy ko‘rsatkichlari) tizimi bilan uzviy bog‘langani sababli kutilgan iqtisodiy samarani berdi. Agar "eski" tizimda (2017-y.) mehnatga haq to‘lash asosan "soatbay" yoki qat’iy rejaviy xarakterga ega bo‘lgan bo‘lsa, 2019-yildan boshlab xodimning daromadi bevosita sifat, resurs tejamkorligi va yakuniy foyda ko‘rsatkichlariga bog‘landi. Buning natijasida, 2023-yilda korxonaning sof foydasi prognoz qilingan 3 200 mlrd so‘mdan 3 850 mlrd so‘mga (rejadagidan 20,3% ko‘p) yetdi. Mazkur o‘shish KPI tizimi xodimlarda shunchaki vazifani bajarish emas, balki

¹ Muallif ishlanmasi

"qo'shimcha qiymat yaratish" va "xarajatlarni jilovlash" motivatsiyasini shakllantirganidan dalolat beradi.

Ushbu ijobiy dinamika segmentar tahlilda, ayniqsa, yengil tijorat avtomobillari yo'nalishida yanada yaqqol ko'zga tashlanadi. KPI tizimining moslashuvchanligi va xodimlarning bozor o'zgarishlariga tezkor reaksiyasi natijasida ushbu segmentda reja 148,8% ga bajarilib, foyda hajmi 50% ga oshdi. Ta'kidlash joizki, an'anaviy iyerarxik boshqaruv modelida bunday keskin o'sish sur'atlarini boshqarish va rag'batlantirish mexanizmlari mavjud bo'lmaganligi sababli, bunday natijaga erishish imkonsiz edi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

"UzAuto Motors" AJ misolida o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, sanoat korxonalarida menejmentni modernizatsiya qilish shunchaki tashkiliy o'zgarish emas, balki iqtisodiy barqarorlikning fundamental asosidir. Lean Manufacturing tamoyillari orqali ishlab chiqarish bo'g'inlarining optimallashtirishi natijasida tarmoq korxonalarini soni 28,5 foizga kamaygan bo'lsa-da, ishlab chiqarish hajmining qariyb 6 barobarga (10,7 trln so'mdan 64,6 trln so'mga) o'sishi boshqaruvda "intensiv" rivojlanish bosqichiga o'tilganligini isbotladi. Ushbu texnologik intizomning KPI tizimi bilan sintezi esa inson omilini bevosita foyda yaratishga yo'naltirdi. Buning amaliy isboti sifatida 2023-yilda yengil avtomobillar segmentida sof foydaning prognozga nisbatan 20,3 foizga (3 850 mlrd so'm) yuqori bo'lganligini keltirish mumkin. Mazkur raqamlar KPI tizimi xodimlarda nafaqat miqdoriy o'sish, balki sifat va xarajatlarni jilovlash motivatsiyasini shakllantirganidan dalolat beradi.

Bugungi kunda O'zbekistonning sanoatlashish strategiyasi sharoitida ushbu modernizatsiyalashgan boshqaruv modelini barcha yirik sanoat subyektlari va klasterlariga tatbiq etish hayotiy zaruriyatdir. "UzAuto Motors" tajribasida o'zini oqlagan "Lean va KPI" mexanizmi mahalliy korxonalar uchun resurslar isrofgarchiligini kamaytirish va global bozorda raqobatbardosh mahsulot yaratishning universal andozasi bo'lib xizmat qiladi. Korxonalarda boshqaruvning bunday zamonaviy usullaridan foydalanish nafaqat alohida subyektlarning rentabelligini oshiradi, balki butun milliy sanoatning tashqi iqtisodiy shoklarga nisbatan chidamliligini kafolatlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Axrorov, E. B. (2025). Sanoat korxonalarida raqamli menejmentni joriy etishning iqtisodiy mexanizmlari. Iqtisodiyot va ta'lim ilmiy jurnali, 4-son, 112-118-betlar.

2. Хайдарова, К. ., & Ахмедова, Х. (2022). Диверсификация как стратегия устойчивого развития предприятия. Универсальная индексная библиотека Евразийского журнала академических исследований, 2(13), 1259-1261. извлечено от <https://lib.uniconflict.com/index.php/uilejar/article/view/>

3. Хайдарова К. А., Бахтиёрова М. В. DIGITAL ECONOMY IN ENTERPRISES II //Экономика и социум. - 2022. - №. 11-1 (102). - С. 348-351.

4. Kakhramonovna, Kasimova Fatima Tulkunovna Khakimova Nasiba, et al. "Marketing research management in the digital economy." Confrencea 6.6 (2025).

5. Imai, M. (2021). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill Education. (Lean boshqaruvining nazariy asosi).

6. Azimova X. Xizmat ko'rsatish sohasida samaradorlikni oshirishning tashkiliy mexanizmini takomillashtirish //Универсальная индексная библиотека науки и техники в современном мире. - 2025. - Т. 4. - №. 19. - С. 172-179.

7. Muminova D. Improvement OF Marketing Communication Strategies in Chemical Industry Enterprises //Green Economy and Development. - Т. 2. - №. 9. - С. 664966.

8. UzAuto Motors AJ. (2024). 2023-yil yakunlari bo'yicha korporativ boshqaruv va moliyaviy hisoboti. www.uzautomotors.com.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:

Ingliz tili muharriri:

Rus tili muharriri:

Musahhah:

Sahifalovchi va dizaynerlar:

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2026-yil, mart, 3-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

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" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**