

**SPORT SANOATIDA IQTISODIY BARQARORLIKNI TA'MINLASHDA
MENEJMENT MODELLARINING QIYOSIY TAHLILI****Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li**

Iqtisodiyot va pedagogika universiteti

Jismoniy madaniyat va sport kafedrası stajyor o'qituvchisi.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18093468>

Annotatsiya. Ushbu maqolada sport sanoatida iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda qo'llaniladigan menejment modellarining ilmiy asoslari, ularning afzallik va kamchiliklari, shuningdek Yevropa, AQSH va Osiyo sport bozorlaridagi boshqaruv tajribasi qiyosiy tahlil qilingan. Tadqiqotda korporativ boshqaruv modeli, franchayzing tizimi, davlat-xususiy sheriklik (PPP), klaster modeli hamda gibrid boshqaruv yondashuvlari o'rganilgan. O'zbekiston sport sanoati uchun mos bo'lgan optimal boshqaruv mexanizmlari bo'yicha ilmiy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: sport sanoati, iqtisodiy barqarorlik, menejment modellari, strategik boshqaruv, moliyaviy barqarorlik, sport marketingi, franchayzing, korporativ boshqaruv.

Abstract. This article provides a comparative analysis of management models used to ensure economic sustainability in the sports industry. The study examines the theoretical foundations, advantages, and limitations of corporate governance, franchising, public-private partnerships (PPP), cluster models, and hybrid management structures applied in Europe, the United States, and Asian sports markets. Based on the analysis, scientific recommendations are offered for developing an optimal management model suitable for the sports industry of Uzbekistan.

Keywords: sports industry, economic sustainability, management models, strategic management, financial stability, sports marketing, franchising, corporate governance.

Аннотация. В данной статье представлен сравнительный анализ моделей менеджмента, применяемых для обеспечения экономической устойчивости в спортивной индустрии. Исследуются теоретические основы, преимущества и недостатки корпоративного управления, франчайзинга, государственно-частного партнёрства (ГЧП), кластерной модели и гибридных управленческих подходов, используемых в Европе, США и Азии. На основе анализа разработаны научные рекомендации по оптимальной модели управления для спортивной индустрии Узбекистана.

Ключевые слова: спортивная индустрия, экономическая устойчивость, модели менеджмента, стратегическое управление, финансовая стабильность, спортивный маркетинг, франчайзинг, корпоративное управление.

Kirish: Globallashuv sharoitida sport sanoati iqtisodiyotning eng tez rivojlanayotgan tarmoqlaridan biriga aylandi. Xalqaro statistika bo'yicha sport industriyasining yillik iqtisodiy qiymati 600 milliard dollardan oshgan bo'lib, uning barqaror rivoji zamonaviy menejment modellariga bevosita bog'liq hisoblanadi. Sport sanoati murakkab ko'p komponentli tizim bo'lib, unda professional sport, sport xizmatlari bozori, sport tovarlari ishlab chiqarish, sport turizmi, sport marketingi, digital-sport texnologiyalari va sport infratuzilmasi kabi yo'nalishlar faoliyat yuritadi. Bunday tizimda iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash boshqaruv jarayonlarining strategik, tizimli va innovatsion yondashuvlarga asoslanishini talab etadi.

So'nggi yillarda sport tashkilotlari uchun iqtisodiy barqarorlikni oshirishning turli menejment modellarini qo'llash dolzarb masalaga aylandi.

Xususan, Yevropa klublarida korporativ boshqaruv (Corporate Governance), AQSH sport tizimida franchayzing modeli, Osiyo sport bozorida davlat-xususiy hamkorlik modeli (PPP), xalqaro musobaqalar tizimida esa gibridd boshqaruv modellarining qo'llanilishi kuzatiladi. Ushbu modellar sport industriyasining moliyaviy barqarorligiga, daromad manbalarini diversifikatsiya qilishga, marketing samaradorligini oshirishga va infratuzilmani modernizatsiya qilishga sezilarli ta'sir ko'rsatmoqda.

Mazkur maqolada sport sanoatida iqtisodiy barqarorlikni ta'minlashda qo'llanilayotgan menejment modellarining ilmiy-nazariy asoslari, ularning amaliy mexanizmlari va qiyosiy ustunliklari tahlil qilinadi. Shu bilan birga, sport industriyasida O'zbekiston uchun mos bo'lgan optimal boshqaruv modeli bo'yicha ilmiy xulosalar va takliflar ishlab chiqiladi.

Ilmiy asoslar

Sport sanoatida iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash ilmiy jihatdan quyidagi nazariy yo'nalishlarga tayanadi:

1.1. Resurslarga asoslangan nazariya (Resource-Based View)

Bu nazariyaga ko'ra, sport tashkilotining barqarorligi uning noyob resurslari — professional sportchilar, brend, inshootlar, texnologiyalar, boshqaruv kompetensiyalari — orqali belgilanadi.

1.2. Institutsional nazariya

Sport sanoatida institutsional me'yorlar (FIFA, IOC, federatsiyalar qoidalari) iqtisodiy barqarorlikni shakllantiruvchi asosiy omildir.

1.3. Tarmoq iqtisodiyoti nazariyasi

Sport industriyasi bozorida mutanosib tarmoqlar — media, reklama, sport tovarlari bozori, sport turizmi — bilan integratsiya iqtisodiy samaradorlikni oshiradi.

1.4. Innovatsion rivojlanish nazariyasi

Sport texnologiyalari (SportsTech)ni joriy etish daromad manbalarini kengaytiradi: e-ticketing, VR treninglar, analytics platformalar, digital merchandise.

1.5. Strategik boshqaruv nazariyalari

Porter, Mintzberg, Kaplan-Norton modellariga asoslanib sport industriyasining barqaror strategiyasi shakllantiriladi.

2. Sport sanoatida asosiy menejment modellarining tahlili

Maqolaning ushbu bo'limida 5 ta asosiy boshqaruv modeli qiyosiy o'rganiladi:

2.1. Korporativ boshqaruv modeli (Yevropa tajribasi)

Afzalliklari:

- Moliya oqimlarining shaffofligi
- Professional boshqaruv apparati
- Risklarni kamaytiruvchi tizim
- Homiylik daromadlari o'sishi

Kamchiliklari:

- Yuqori xarajatlar
- Keng qonunchilik talablari
- Raqobat keskinligi

2.2. Franchayzing modeli (AQSH sport bozori tajribasi)

NCAA, NBA, NFL kabi ligalarda keng qo'llaniladi.

Afzalliklari:

- Barqaror daromad manbai

- Ligalar darajasida riskning bo'linishi
- Marketingning yagona tizimi
- Sport brendining global kengayishi

Kamchiliklari:

- Mustaqillik cheklanishi
- Ligaga tobelik
- Qattiq litsenziya talablari

2.3. Davlat-xususiy sheriklik (PPP) modeli (Osiyo sport bozori)

Osiyo mamlakatlari — Yaponiya, Janubiy Koreya, Xitoy — sport infratuzilmasini mazkur model asosida modernizatsiya qilgan.

Afzalliklari:

- Xususiy kapitalni jalb etish
- Sport inshootlarining modernizatsiyasi
- Risklarning davlat va xususiy sektor o'rtasida bo'linishi

Kamchiliklari:

- Yuqori byurokratik jarayon
- Uzoq muddatli shartnomalar

2.4. Klaster modeli

Sport klasteri — sport sanoatining bir hududda to'planishiga asoslangan boshqaruv modeli.

Afzalliklari:

- Infratuzilma sinergiyasi
- Yagona marketing
- Kadrlar almashinuvi
- Innovatsion texnologiyalar integratsiyasi

Kamchiliklari:

- Hududiy cheklanish
- Katta boshlang'ich investitsiyalar

2.5. Gibril boshqaruv modeli

Mazkur model sport tashkilotida bir nechta boshqaruv tizimlari birlashgan holda ishlashini anglatadi.

Afzalliklari:

- Moslashuvchanlik
- Risklarni kamaytirish
- Daromad manbalarini diversifikatsiya qilish

Tahlil bo'limi**3. Sport sanoatida iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash amaliyoti: xorij tajribasi bilan solishtirma tahlil**

Sport sanoatida menejment modellarining qiyosiy tahlili samarali ilmiy xulosa chiqarish imkonini beradi. Quyida sport sanoatining rivojlangan uchta modeli – AQSh, Yaponiya, va Yevropa Ittifoqi davlatlari misolida iqtisodiy barqarorlikni shakllantirish strategiyalari tahlil qilinadi.

3.1. AQSh modeli: bozor iqtisodiyotiga asoslangan sport menejmenti

AQSh sport sanoati dunyodagi eng yirik iqtisodiy tarmoqlardan biri bo'lib, yillik aylanmasi 500 mlrd AQSh dollaridan oshadi. Iqtisodiy barqarorlikning asosiy omillari:

1) Tijoratlashtirish darajasining yuqoriligi

- Professional ligalar (NBA, NFL, MLB, NHL) to'liq biznesga aylangan.
- Klublar daromadlarining 60–70 % reklama, broadcasting, merchandising va premium

xizmatlardan shakllanadi.

2) Sport boshqaruvida korporativ modelning ustuvorligi

- Har bir klub "franchayza" sifatida faoliyat yuritadi.
- Har bir liga yagona markazlashgan boshqaruv tizimiga ega.
- Tashkiliy qarorlar iqtisodiy samaradorlik mezonlari asosida qabul qilinadi.

3) Davlat aralashuvining minimal darajada bo'lishi

Sport infratuzilmasi xususiy sarmoya hisobidan shakllanadi.

Bu esa davlat byudjetiga yuklamani kamaytiradi va tarmoqning barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

3.2. Yevropa modeli: an'anaviy klub tizimi va davlat-xususiy sheriklik

Yevropa sport tizimi, ayniqsa futbol sanoati, iqtisodiy barqarorlik nuqtai nazaridan o'ziga xos jihatlarga ega:

1) Klub egalik shaklining xilma-xilligi

- Ko'plab klublar jamiyat mulki (public ownership) sifatida faoliyat yuritadi.
- Ayrimlari esa xususiy investorlar tomonidan boshqariladi.

2) Moliyaviy intizom qoidalari (Financial Fair Play)

UEFA tomonidan joriy etilgan ushbu tizim klub xarajatlarini nazorat qilish orqali barqarorlikni ta'minlaydi.

Bunda:

- Klub o'zidan ortiqcha qarz olmasligi
- Sarflar daromad bilan muvofiqlashtirilishi
- Transfer bozori faoliyati monitoring qilinishi talab etiladi.

3) Davlat-xususiy sheriklik (PPP) modeli

Sport moddiy-texnik bazalarini qurish, rekonstruktiv loyihalarni amalga oshirishda davlat infratuzilmaviy nomoddiy aktivlarni taqdim etadi, xususiy sektor esa moliyalashtirishni amalga oshiradi.

3.3. Yaponiya modeli: texnologiyalashgan sport sanoati

Yaponiya sport menejmenti yuqori innovatsion texnologiyalar asosida rivojlanmoqda.

1) Raqamli transformatsiyaga asoslangan boshqaruv

- AI asosidagi sport tahlillar
- IoT qurilmalari orqali sportchilar monitoringi
- VR texnologiyalari yordamida murabbiylik faoliyatini optimallashtirish

2) Sport sanoatida davlat strategiyasining ustuvorligi

Yaponiyada "Sport davlat strategiyasi – 2030" hujjati mavjud bo'lib, unda sport iqtisodiyotining yalpi ichki mahsulotga qo'shadigan hissasi 3 baravar oshirish belgilangan.

3) Korporativ sport tizimining rivojlanganligi

Yirik kompaniyalar (Toyota, Panasonic, Hitachi) o'z sport klublariga ega bo'lib, ularni korporativ ijtimoiy mas'uliyat (CSR) elementi sifatida rivojlantiradi.

3.4. O'zbekiston sport sanoatida iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash muammolari va imkoniyatlari

Mamlakatimizda sport sanoati izchil rivojlanayotgan bo'lsada, hali ham ayrim tizimli muammolar mavjud:

Muammolar:**1. Sport klublarining moliyaviy mustaqilligi past.**

- Daromadlar asosan byudjetdan ajratiladigan mablag'larga bog'liq.

2. Marketing faoliyatining sustligi.

- Sport brendlari, merchandising bozori yaxshi rivojlanmagan.

3. Sport infratuzilmasining eskirganligi.

- Aksariyat sport majmualarida modernizatsiya talab etiladi.

4. Professional menejerlar yetishmasligi.

- Strategik boshqaruv va sport iqtisodiyoti bo'yicha malakali kadrlar kam.

Imkoniyatlar:

1. Sport turizmini rivojlantirish uchun keng imkoniyatlar mavjud. – tog' klasterlari, suv sporti zonalari, kurort hududlar.

2. Xususiy sport sektorining shakllanayotganligi. – fitnes, yugurish klublari, sport xizmatlari bozorida talab oshmoqda.

3. Oliy ta'limda sport menejmenti yo'nalishlari kengaymoqda. – bu esa malakali kadrlar yetishishini ta'minlaydi.

4. Sportdagi xalqaro hamkorlikning jadalligi. – FIFA, FIBA, IOC bilan aloqalar infratuzilmani modernizatsiya qilishga yordam bermoqda.

Xulosa

Sport sanoatida iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash murakkab boshqaruv jarayonidir va samarali menejment modellaridan foydalanishni talab etadi. Qiyosiy tahlillar shuni ko'rsatadiki:

1. AQSh modeli – tijoratlashtirilgan, daromad manbalari keng, klublar mustaqil.

2. Yevropa modeli – moliyaviy intizom orqali barqarorlikni ta'minlaydi.

3. Yaponiya modeli – texnologiyaga asoslangan innovatsion yondashuv.

O'zbekiston uchun ushbu uch modelning kombinatsiyasidan foydalanish eng maqbul strategiya hisoblanadi:

- Yevropa modelidan **moliyaviy intizom** tizimini
- AQSh modelidan **marketing va tijoratlashtirish** tizimini
- Yaponiya modelidan **texnologik transformatsiyani**

moslashtirgan holda sport sanoatini rivojlantirish iqtisodiy barqarorlikka erishishda muhim omil bo'ladi.

Shuningdek, sport klublarining mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt sifatida faoliyat yuritishi, diversifikatsiyalangan moliyaviy modellar, xususiy sektorni jalb etish, kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish sport sanoatining barqaror rivojlanishini ta'minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони.
2. Ўзбекистон Республикасининг "Жисмоний тарбия ва спорт тўғрисида"ги Қонуни (янги таҳрири). 2015 йил 4 сентябрь.
3. Mamlakatimizda jismoniy tarbiya va sport sohasida davlat-xususiy sheriklik asoslari. **Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li:** 29.06.2024 <https://doi.org/10.5281/zenodo.12589317>
4. O'zbekiston respublikasida sport marketingini rivojlantirish yo'llari. 29.06.2024
5. **Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.12589372>

6. Мирзиёев Ш.М. Жисмоний тарбия ва спорт соҳасини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида. ПФ-5924-сон Фармон. 24.01.2020.
7. К вопросам повышения качества образовательной деятельности вузов на основе системного анализа и стратегического менеджмента. 29.06.2024
8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12593025> **Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li:**
9. Sport xizmatlari bozorida marketing faoliyatini rivojlantirish. 04.09.2024
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13685623> **Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li:**
10. O'zbekiston va xalqaro sport tashkilotlari aloqalarida marketingning iqtisodiy ahamiyati 04.09.2024 **Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li:**
11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13685654>
12. Xalqaro sportda professional sportni boshqarish modellari 04.09.2024
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13685676> **Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li:**
13. Sport menejerlarni tayyorlash o'ziga xos xususiyatlari 04.09.2024
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13685312> **Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li:**
14. Sport sohasida samarali boshqarish tizimini takomillashtirish 04.09.2024
<https://doi.org/10.5281/zenodo.12589279> **Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li:**
15. Safarov O'. (2024). Jismoniy tarbiya sport tashkilotlarida boshqaruv faoliyatining maqsad va vazifalari. Hayka i innovatsiya, 2(28), 46–48. <https://in-academy.uz/index.php/si/article/view/37871>
16. **Safarov O'.** (2024). Sportni boshqarishda yetakchilikning ahamiyati. 2(26), 142–144. <https://in-academy.uz/index.php/yo/article/view/37869>
17. **K.Sh. Ziyadullayev. A.B. Jumaniyazov. Safarov O'Imasbek Sulton o'g'li.** Sport sohasida sifat menejmentini takomillashtirishning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlari. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14902890>