



## SPORT HUQUQI VA SPORT BOSHQARUVI KESISHMASIDA KPI TUSHUNCHASI VA HUQUQIY TABIATI

*Ro'ziyev Nazirjon A'zamjon o'g'li*

*Toshkent davlat yuridik universiteti*

*Sport huquqi yo'nalishi magistratura talabasi*

*E-mail: [nazirjonroziyev15@gmail.com](mailto:nazirjonroziyev15@gmail.com)*

***Annotatsiya.** Ushbu maqolada sport huquqi va sport boshqaruvi kesishmasida KPI tushunchasi va huquqiy tabiati o'rganiladi. Tadqiqot KPI larning sport boshqaruvidagi tahliliy vositadan shartnomaviy-huquqiy tartibga solish instrumentiga aylanishi jarayonini va shartnomaviy barqarorlikni saqlashdagi o'rni va ahamiyatini ochib beradi. KPI tushunchasi, KPI tizimi shakllanishi, rivojlanishi jarayoni va KPI ko'rsatkichlarini belgilashda SMART kriteriya tamoyillari tahlil etiladi. Natijalar sport huquqi va shartnoma huquqi doktrinasi uchun amaliy ahamiyat kasb etadi.*

***Kalit so'zlar:** samaradorlik ko'rsatkichlari, tahliliy vosita, sport arbitri, daliliy asos, shartnomaviy instrument, rag'batlantirish mexanizmlari, statistik triggerlar, erishsa bo'ladigan, „oqilona va real“, „big data“.*

***Аннотация.** В данной статье исследуется понятие KPI и его правовая природа на стыке спортивного права и спортивного менеджмента. Исследование раскрывает процесс превращения KPI из аналитического инструмента в спортивном менеджменте в инструмент договорно-правового регулирования, а также его роль и значение в обеспечении договорной стабильности. Анализируются понятие KPI, процесс формирования и развития системы KPI, а также принципы критерия SMART при определении показателей KPI. Результаты имеют практическое значение для доктрины спортивного права и договорного права.*



**Ключевые слова:** показатели эффективности, аналитический инструмент, спортивный арбитраж, доказательная база, договорный инструмент, механизмы стимулирования, статистические триггеры, достижимый, «разумный и реальный», «big data».

**Abstract.** This article examines the concept of KPI and its legal nature at the intersection of sports law and sports management. The research reveals the process of KPI's transformation from an analytical tool in sports management into an instrument of contractual-legal regulation, as well as its role and significance in maintaining contractual stability. The concept of KPI, the process of formation and development of the KPI system, and the SMART criteria principles in defining KPI indicators are analyzed. The results are of practical significance for the doctrine of sports law and contract law.

**Keywords:** performance indicators, analytical tool, sports arbitration, evidentiary basis, contractual instrument, incentive mechanisms, statistical triggers, achievable, "reasonable and realistic", "big data".

## KIRISH

Sport sohasining professionallashuvi va tijoratlashuvi sharoitida sportchilar faoliyatini samarali baholash masalasi tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Zamonaviy sport nafaqat jismoniy natijalar, balki iqtisodiy manfaatlar, investitsiyalar va shartnomaviy munosabatlar bilan ham chambarchas bog‘liq bo‘lib bormoqda. Shu sababli sportchi, murabbiy yoki klub faoliyatini aniq va obyektiv mezonlar asosida baholash zarurati yuzaga kelmoqda. Aynan shunday sharoitda Key Performance Indicators (KPI) tizimi sport boshqaruvi va sport huquqining muhim instrumentlaridan biri sifatida namoyon bo‘lmoqda.

KPI tizimi dastlab korporativ boshqaruv va strategik menejment sohasida tashkilot faoliyati samaradorligini o‘lchash vositasi sifatida shakllangan bo‘lsa-da, keyinchalik professional sport tizimiga ham faol kirib keldi. Bugungi kunda sportda KPI ko‘rsatkichlari sportchilarning individual natijalari, jamoaning umumiy



samaradorligi, transfer siyosati hamda murabbiylik faoliyatini tahlil qilishda keng qo'llanilmoqda. Shu bilan birga, KPI indikatorlari sport kontraktlariga integratsiya qilinib, bonuslar, rag'batlantirish mexanizmlari va shartnomaviy majburiyatlarning muhim elementiga aylanmoqda.

Mazkur jarayon sport huquqi nuqtayi nazaridan ham alohida ahamiyatga ega, chunki KPI tizimi sportchi va klub o'rtasidagi munosabatlarda huquqiy aniqlik, shaffoflik va adolatni ta'minlashga xizmat qiladi.

Shu munosabat bilan mazkur maqolada KPI tushunchasining shakllanishi va rivojlanishi, uning sport sohasiga kirib kelishi, sport kontraktlaridagi huquqiy tabiati hamda SMART tamoyillari asosida qo'llanishining ahamiyati tahlil qilinadi. Shuningdek, xorijiy tajriba va O'zbekiston amaliyoti o'rtasidagi farqlar yoritilib, sport huquqida KPI tizimini takomillashtirish imkoniyatlari ko'rib chiqiladi.

#### **ADABIYOTLAR TAHLILI**

KPI tushunchasi dastlab strategik menejment va korporativ boshqaruv doirasida shakllangan bo'lib, uning nazariy asoslari asosan Robert Kaplan va David Norton tomonidan ishlab chiqilgan "Balanced Scorecard" konsepsiyasi bilan bog'liq. Mazkur yondashuv tashkilot faoliyatini samaradorlik ko'rsatkichlari orqali kompleks baholash tizimini taklif etib, KPI ni strategik boshqaruvning muhim vositasiga aylantirdi. [1]

Sport sohasida esa KPI va analitik yondashuvlarning rivojlanishi Michael Lewisning Moneyball asari bilan chambarchas bog'liq bo'lib, unda statistik tahlil asosida sport boshqaruvi samaradorligini oshirish imkoniyatlari yoritilgan. Ushbu asar sport analitikasi va ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish tizimining ommalashishiga katta ta'sir ko'rsatgan. [2]

Zamonaviy ilmiy manbalarda sport kontraktlarida KPI indikatorlarini qo'llashning huquqiy va iqtisodiy jihatlariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Xorijiy tadqiqotlarda KPI tizimi sportchilar faoliyatini obyektiv baholash, rag'batlantirish



mexanizmlarini shakllantirish hamda shartnomaviy munosabatlarda shaffoflikni ta'minlash vositasi sifatida talqin etiladi. [3]

SMART kriteriyasi samaradorlik ko'rsatkichlarini shakllantirishning eng mashhur va amaliy yondashuvlaridan biri hisoblanadi. Ushbu konsepsiya 1981-yilda George T. Doran tomonidan taklif etilgan bo'lib, maqsad va indikatorlar Specific (aniq), Measurable (o'lchanadigan), Achievable (erishib bo'ladigan), Relevant (dolzarb) va Time-bound (muddatli) mezonlariga javob berishi lozimligini nazarda tutadi. [4]

### **METODLAR**

Mazkur tadqiqotda sport kontraktlarida KPI tizimining huquqiy tabiati va qo'llanilish amaliyotini tahlil qilishda bir qator umumilmiy hamda maxsus yuridik tadqiqot metodlaridan foydalanildi. Tadqiqotning metodologik asosini tahlil, sintez va qiyosiy-huquqiy yondashuvlar tashkil etdi.

(1) Qiyosiy-huquqiy metod asosida AQSh professional sport ligalari (NBA, NFL, MLB) hamda Yevropa futbol tizimidagi KPI asosidagi kontrakt amaliyoti tahlil qilinib, ularning O'zbekiston sport tizimidagi mavjud yondashuvlar bilan farqli jihatlari ochib berildi. Mazkur metod sport kontraktlarida KPI indikatorlarini belgilash va qo'llash bo'yicha ilg'or xorijiy tajribani aniqlash imkonini berdi.

(2) Tahlil metodi orqali KPI tizimining shakllanish bosqichlari, uning sport boshqaruvi va sport huquqidagi o'rni hamda sport kontraktlariga integratsiyalashuvi o'rganildi.

(3) Sintez metodi yordamida esa sport menejmenti, sport analitikasi va sport huquqi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik umumlashtirilib, KPI tizimining yagona huquqiy konsepsiyasi shakllantirildi.

### **NATIJALAR**

Sport huquqi kontekstida Key Performance Indicators (KPI) sport kontrakti matnida yoki unga ilova qilingan qo'shimcha kelishuvlarda aniq belgilab qo'yiladigan, sportchi faoliyatini obyektiv va tizimli ravishda baholash imkonini



beruvchi miqdoriy hamda sifat ko'rsatkichlari majmuidir. Ushbu ko'rsatkichlar sportchining individual natijadorligini, jamoaga qo'shgan hissasini, jismoniy va texnik tayyorgarlik darajasini, shuningdek, ayrim hollarda intizomiy va professional xulq-atvorini ham o'lchashga imkonini beradi. KPI lar odatda aniq, o'lchanadigan va oldindan kelishilgan asosda belgilanadi, bu esa ularni subyektiv talqin qilishdan asraydi.

KPI larning huquqiy ahamiyati shundaki, ular sport shartnomasi doirasida tomonlarning o'zaro huquq va majburiyatlarini bevosita aniqlashtirib beradi, xususan sportchi tomonidan KPI ko'rsatkichlariga erishilishi bonus to'lovlarini olish, maoshni oshirish yoki shartnomani avtomatik ravishda uzaytirish kabi huquqiy oqibatlariga olib kelishi mumkin. Aksincha, belgilangan KPI larga erishilmagan taqdirda klub yoki ish beruvchi tomonidan shartnomani qayta ko'rib chiqish, ayrim moliyaviy rag'batlantirishlarni bekor qilish, hatto shartnomani muddatidan oldin bekor qilish masalasi ham ko'tarilishi mumkin. Shu bilan birga, KPI tizimi sport shartnomalarida huquqiy aniqlik va shaffoflikni ta'minlashga xizmat qiladi. Tomonlar o'z majburiyatlarini oldindan aniq tushunadi va bahsli vaziyatlar yuzaga kelganda KPI lar muhim daliliy asos sifatida qo'llanilishi mumkin. Amaliyotda bu ko'rsatkichlar nizolarni hal etishda, jumladan sport arbitraji yoki sud jarayonlarida ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bois KPI lar nafaqat boshqaruv yoki tahlil vositasi, balki sport huquqida muhim normativ va shartnomaviy instrument sifatida ham e'tirof etiladi.

Sport huquqi kontekstida SMART kriteriya tamoyillarini amaliyotga joriy etish sport kontraktlarida KPI mezonlarini shakllantirishda bir qator aniq va ahamiyatli huquqiy talablarni yuzaga keltiradi. Ushbu talablar shartnomaviy munosabatlarda aniqlik, shaffoflik va barqarorlikni ta'minlashga xizmat qiladi hamda kelgusida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nizolarni oldini olishda muhim rol o'ynaydi.



SMART tamoyillariga asoslangan KPI tizimi sport kontraktlarida nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki huquqiy aniqlikni ta'minlab, taraflar manfaatlarini muvozanatlashtirishga xizmat qiladi.

### МУНОКАМА

**Key Performance Indicators** (KPI) atamasi asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari sifatida tarjima qilinib, dastlab strategik boshqaruv va korporativ menejment sohasida tashkilot faoliyatini tizimli ravishda baholash vositasi sifatida paydo bo'lgan. KPI larning asosiy vazifasi tashkilotning strategik maqsadlari bilan kundalik operatsion faoliyat o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash va natijadorlikni aniq o'lchashdan iborat bo'lgan. KPI lar orqali faqatgina yakuniy natijalar emas, balki ularga olib keluvchi jarayonlar ham monitoring qilinadi, bu bilan esa boshqaruvga oid qarorlarni osonroq, tezroq va ma'lumotlarga tayangan holda qabul qilish mumkin bo'ladi. Mazkur tushuncha ayniqsa 1990-yillarda Robert Kaplan va David Norton tomonidan ishlab chiqilgan **"Balanced Scorecard"** (Balanslashgan Hisobkarta ma'nosida) konsepsiyasi doirasida keng ommaga yoyildi. Ushbu model an'anaviy moliyaviy ko'rsatkichlar bilan cheklanib qolmasdan, tashkilot faoliyatini to'rtta asosiy yo'nalishda: moliyaviy natijalar, mijozlar fikri, ichki biznes jarayonlari va o'rganish hamda rivojlanish orqali kompleks baholashni taklif etdi. Bu yondashuv KPI tizimini yanada murakkablashtirib, uni strategik boshqaruvning ajralmas qismiga aylantirdi.<sup>1</sup>

Keyinchalik KPI lar professional sport sohasiga ham muvaffaqiyatli integratsiya qilinib, sportda ular o'yinchilarning individual samaradorligini, jamoaning umumiy natijadorligini hamda murabbiylik faoliyatining samaradorligini o'lchash uchun qo'llanila boshlandi. Masalan, futbol, basketbol yoki boshqa jamoaviy sport turlarida KPI lar o'yin statistikasi, texnik-taktik harakatlar, jismoniy ko'rsatkichlar va hatto psixologik tayyorgarlik darajasini baholash imkonini beradi.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

<sup>2</sup> <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7919358/>



Shu tariqa, KPI lar zamonaviy sport boshqaruvida ham muhim tahliliy vosita sifatida qaror topdi va qaror qabul qilish jarayonining ajralmas elementiga aylandi.

Sport sohasida Key Performance Indicators (KPI) tizimining shakllanishi va rivojlanishi evolyutsion xarakterga ega bo‘lib, u bir necha muhim bosqichlarni bosib o‘tgan. Har bir bosqich sport natijadorligini baholash usullarining murakkablashuvi, texnologik taraqqiyot va boshqaruv yondashuvlarining takomillashuvi bilan chambarchas bog‘liq.

**Birinchi bosqich** (1980–1990-yillar) nisbatan sodda va an’anaviy statistik ko‘rsatkichlarga asoslangan edi. Bu davrda sportchilarning samaradorligi asosan gol yoki ochko soni, g‘alaba va mag‘lubiyat foizi, o‘yinlarda ishtirok etish ko‘rsatkichlari kabi oddiy indikatorlar orqali baholangan. Ushbu yondashuvning afzalligi uning soddaligi va tushunarligi bo‘lsa-da, u sport jarayonining chuqur jihatlarini to‘liq aks ettira olmas edi. Natijada murabbiylar va menejerlar ko‘pincha faqat yuzaki statistikaga tayanishga majbur bo‘lgan.

**Ikkinchi bosqich** (2000-yillar) sport analitikasi rivojlanishi bilan tavsiflanadi. Aynan shu davrda “**Moneyball**” yondashuvi keng ommalashdi, bu esa Moneyball asari orqali keng auditoriyaga yetkazildi.<sup>3</sup> Konsepsiya Oakland Athletics jamoasi faoliyati misolida namoyon bo‘ladi, jamoa cheklangan byudjetga ega bo‘lishiga qaramay, an’anaviy baholash mezonlaridan voz kechib, chuqur statistik tahlil asosida yetarlicha qadrlanmagan, ammo yuqori samaradorlikka ega o‘yinchilarni jalb etish orqali katta moliyaviy resurslarga ega raqiblariga qarshi muvaffaqiyatli faoliyat olib boradi. Bu yondashuv sportda analitik fikrlashning yangi davrini boshlab berdi va KPI tushunchasini yanada murakkablashtirdi.

**Uchinchi bosqich** (2010-yillardan hozirgi kungacha) esa raqamli texnologiyalar, “big data” va sun’iy intellekt asosidagi kompleks KPI tizimlarining jadal rivojlanishi bilan ajralib turadi. Zamonaviy sportda nafaqat o‘yin statistikasi, balki sportchilarning biometrik ma’lumotlari, harakat trayektoriyalari, yuklama

<sup>3</sup> <https://sirc.ca/articles/sports-analytics/>



hajmi va psixologik holati ham real vaqt rejimida tahlil qilinadi. Bu esa KPI tizimini yanada aniqlik, moslashuvchanlik va prediktiv (bashorat qila olish) imkoniyatlar bilan boyitdi. Shu bilan birga, ushbu ko'rsatkichlar sport kontraktlariga integratsiya qilinib, ularning huquqiy ahamiyati ham ortib bormoqda. Natijada KPI tizimi bugungi kunda nafaqat tahliliy vosita, balki sport huquqi va boshqaruvining ajralmas instituti sifatida shakllandi.

Sport huquqi nuqtayi nazaridan Key Performance Indicators (KPI) tizimi sport shartnomalarining muhim tarkibiy elementi bo'lib, u asosan ikki asosiy funksiyani bajaradi.

Birinchi funksiyasi **baholash funksiyasi** bo'lib, u sportchi faoliyatini imkon qadar obyektiv, aniq va o'lchanadigan mezonlar asosida tahlil qilishga qaratilgan. KPI lar yordamida sportchining o'yin davomida ko'rsatgan natijalari, texnik va jismoniy ko'rsatkichlari, jamoaga qo'shgan hissasi hamda umumiy samaradorligi tizimli ravishda o'lchanadi. Bu esa subyektiv fikrlar yoki umumiy taassurotlar o'rniga aniq raqamlar va dalillarga asoslangan baholash mexanizmini yaratadi. Natijada tomonlar o'rtasida kelib chiqishi mumkin bo'lgan bahsli vaziyatlar kamayadi va huquqiy aniqlik ta'minlanadi.

Ikkinchi muhim funksiyasi **rag'batlantirish funksiyasi** bo'lib, u sportchini yuqori natijalarga erishishga undaydi. KPI lar odatda bonuslar, qo'shimcha to'lovlar, mukofotlar yoki shartnomani uzaytirish kabi huquqiy mexanizmlar bilan bog'lanadi. Shu orqali sportchi o'z oldiga qo'yilgan aniq maqsadlarga erishishga intiladi, chunki bu bevosita uning moliyaviy va professional manfaatlariga ijobiy ta'sir qiladi. Rag'batlantirish mexanizmi sportchi ruhiy holatini yaxshilaydi va umumiy sport natijadorligiga foyda keltiradi.

Mazkur ikki funksiyaning uyg'unlashuvi sport shartnomalarining asosiy shartlarida o'z aksini topadi. Xususan, KPI lar shartnomada aniq belgilab qo'yiladi, ularning bajarilish yoki bajarilmasligi esa tomonlarning huquq va majburiyatlariga bevosita ta'sir qiladi. Shu sababli ham KPI tizimi sport huquqida nafaqat baholash



vositasi, balki samarali huquqiy tartibga solish instrumenti sifatida ham muhim ahamiyat kasb etadi.

O‘zbekistonda Key Performance Indicators (KPI) tizimining sport kontraktlari doirasida qo‘llanilishi hozirgi kunda hali to‘liq shakllangan va tizimli tus olgan deb aytish qiyin. Amaldagi holat shuni ko‘rsatadiki, KPI elementlari asosan ayrim professional sport turlarida, xususan futbol sohasida va ma’lum miqdordagi yirik klublar faoliyatida qo‘llanilmoqda. Masalan, O‘zbekiston Superligasi doirasidagi ayrim klublarda o‘yinchilar bilan tuziladigan shartnomalarda bonuslar, individual statistika yoki jamoaviy natijalarga bog‘liq rag‘batlantirish mexanizmlarini uchratish mumkin. Biroq bu mexanizmlar ko‘pincha aniq metodologiya, o‘lchov mezonlari va huquqiy standartlar bilan mustahkamlanmagan. Boshqa sport turlarida esa KPI tizimining qo‘llanilishi ancha cheklangan yoki deyarli mavjud emas. Bu holat sportchilar faoliyatini baholashda subyektiv yondashuvlarning ustun bo‘lishiga, shuningdek shartnomaviy munosabatlarda aniqlik va shaffoflik yetishmasligiga olib kelishi mumkin. Natijada sportchi va klub o‘rtasida kelib chiqadigan nizolarni hal etishda aniq mezonlarning yo‘qligi muammolarni yanada murakkablashtiradi.

Shu nuqtayi nazardan, KPI tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi O‘zbekiston sport huquqidagi ahamiyatga molik bo‘shliqlardan biri sifatida namoyon bo‘ladi. Mazkur bo‘shliqni bartaraf etish uchun xalqaro tajribani o‘rganish, KPI bilan bog‘liq normalarni normativ-huquqiy hujjatlar va sport shartnomalariga integratsiya qilish, shuningdek ularni ma’lum standartlar asosida joriy etish zarur. Bu esa sport sohasida huquqiy aniqlikni kuchaytirish, shaffoflikni ta’minlash va sportchilarning professional faoliyatini yanada samarali tartibga solishga xizmat qiladi.

Xorijiy tajribadani kuzatsak, Key Performance Indicators (KPI) tizimlari eng rivojlangan va deyarli mukammal shaklga ega bo‘lgan ligalar sifatida AQShning professional sport ligalari hamda Yevropa futbol ligalari ajralib turadi. Xususan,



National Basketball Association, National Football League va Major League Baseball kabi ligalarda sport kontraktlari murakkab KPI tizimlari bilan boyitilgan bo‘lib, ular sportchi faoliyatini maksimal darajada aniq va o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar orqali tartibga soladi. Shu bilan birga, Yevropada Premier League va Bundesliga doirasidagi klublarda ham KPI elementlari keng qo‘llanilib, ular o‘yinchilar samaradorligini baholash va rag‘batlantirish mexanizmlarining ajralmas qismiga aylangan.<sup>4</sup>

Ayniqsa, AQSh sport tizimida KPI larning shartnomaviy mustahkamlanishi yuqori darajada huquqiy aniqlik bilan ajralib turadi. Masalan, National Basketball Association doirasida tuziladigan shartnomalarda „**statistical triggers**“ (statistik trigger deb tarjima qilish mumkin) deb ataluvchi mexanizm keng qo‘llaniladi. Bu mexanizmga ko‘ra, agar sportchi ma‘lum miqdordagi o‘yinlarda ishtirok etsa, belgilangan statistik o‘rtacha ko‘rsatkichlar (masalan, ochkolar, assistlar yoki reboundlar) ga erishsa yoki jamoa natijalariga sezilarli hissa qo‘shsa, shartnomaning keyingi yili avtomatik tarzda kuchga kiradi yoki qo‘shimcha moliyaviy rag‘batlantirishlar ishga tushadi. Bu normalar **NBA Collective Bargaining Agreement 2023** doirasida aniq tartibga solingan bo‘lib, tomonlar o‘rtasidagi huquqiy munosabatlarni maksimal darajada shaffof bo‘lishiga va oldindan prognoz qilishga imkon beradi.<sup>5</sup>

Bunday yondashuvning muhim jihati shundaki, u sportchi va klub o‘rtasidagi manfaatlar muvozanatini ta‘minlaydi. Sportchi o‘z natijalari orqali shartnoma shartlarini yaxshilash imkoniyatiga ega bo‘lsa, klub esa aniq KPI mezonlari orqali investitsiyasining samaradorligini nazorat qiladi. Natijada KPI tizimi nafaqat boshqaruv va tahlil vositasi, balki yuqori darajada rivojlangan huquqiy instrument sifatida ham namoyon bo‘ladi.

<sup>4</sup> <https://actuary.org/article/the-game-behind-the-gamedata-analytics-the-nba-mlb-and-nfl-is-football-behind-the-times/>

<sup>5</sup> <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://imgix.cosmicjs.com/25da5eb0-15eb-11ee-b5b3-fbd321202bdf-Final-2023-NBA-Collective-Bargaining-Agreement-6-28-23.pdf>



Sport kontraktlarida Key Performance Indicators (KPI) mezonlarini huquqiy jihatdan to‘g‘ri va samarali belgilash uchun puxta metodologik yondashuv talab etiladi, chunki KPI lar sportchi faoliyatini baholash vositasi bo‘lishdan tashqari, shartnoma taraflarining huquq va majburiyatlarini aniqlashtiruvchi muhim huquqiy vosita sifatida xizmat qiladi. Shu sababli, KPI larni ishlab chiqishda aniqlik, o‘lchovlilik kabi huquqiy aniqlikni ta‘minlaydigan universal tamoyillarga tayanish zarur.

Amaliyotda bunday tamoyillarning eng asosiylaridan biri sifatida **SMART** kriteriya konsepsiyasi e‘tirof etiladi. Ushbu yondashuv dastlab George T. Doran tomonidan 1981-yilda **Management Review** jurnalida ilgari surilgan bo‘lib, u maqsadlarni belgilash va natijadorlikni baholashning samarali modelini taklif etadi.<sup>6</sup> SMART prinsipi beshta asosiy elementdan iborat: **Specific** (aniq), **Measurable** (o‘lchanadigan), **Achievable** (erishib bo‘ladigan), **Relevant** (dolzarb) va **Time-bound** (ma‘lum muddat bilan cheklangan).

Mazkur prinsiplar sport kontraktlariga tatbiq etilganda, KPI mezonlari maksimal darajada aniq va tushunarli shaklda ifodalanishi lozim. Masalan, “yaxshi o‘yin ko‘rsatish” kabi umumiy iboralar o‘rniga aniq statistik ko‘rsatkichlar, ya‘ni o‘yinlar soni, o‘rtacha ochko, gol yoki assistlar miqdori aniq belgilanishi kerak. **Measurable** talabi esa ushbu ko‘rsatkichlarning ishonchli statistik manbalar orqali o‘lchanishini nazarda tutadi. **Achievable** tamoyili sportchining real imkoniyatlari va komandaning umumiy strategiyasini inobatga olgan holda KPI larni belgilashni talab qiladi, aks holda ular huquqiy jihatdan nizoga sabab bo‘lishi mumkin.

**Relevant** mezoni KPI larning shartnoma maqsadlari va sport faoliyatining mohiyatiga mos kelishini ta‘minlaydi, ya‘ni ko‘rsatkichlar bevosita sport natijadorligi bilan bog‘liq bo‘lishi zarur. Shuningdek, **Time-bound** tamoyili esa KPI lar bajarilishi uchun aniq vaqt chegaralarini belgilashni nazarda tutadi, bu esa shartnomaviy majburiyatlarni monitoring qilishni osonlashtiradi. Shunday qilib,

<sup>6</sup> <https://www.atlassian.com/blog/productivity/how-to-write-smart-goals>



**SMART** prinsiplari asosida shakllantirilgan KPI tizimi sport kontraktlarida huquqiy aniqlik, shaffoflik va samaradorlikni ta'minlashning muhim vositasiga aylanadi.

Sport huquqi kontekstida SMART kriteriya tamoyillarini amaliyotga joriy etish sport kontraktlarida KPI mezonlarini shakllantirishda bir qator aniq va ahamiyatli huquqiy talablarni yuzaga keltiradi. Ushbu talablar shartnomaviy munosabatlarda aniqlik, shaffoflik va barqarorlikni ta'minlashga xizmat qiladi hamda kelgusida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nizolarni oldini olishda muhim rol o'ynaydi.

Birinchi talab aniqlik talabi bo'lib, Unga ko'ra, KPI ko'rsatkichlari shartnoma matnida yoki uning ajralmas qismi bo'lgan ilovalarda aniq, tushunarli va bir ma'noli tarzda ifodalanishi shart. Masalan, umumiy va subyektiv "yaxshi o'ynash" kabi iboralar o'rniga "mavsum davomida kamida 20 ta gol urish" yoki "o'rtacha 85 foiz pass aniqligiga erishish" kabi konkret indikatorlar belgilanishi zarur. Sport arbitraji amaliyotida ham noaniq KPI mezonlari muammo tug'dirishi kuzatiladi, xususan **CAS 2016/A/4846** ishida KPI larning noaniq ifodalanishi talqin qilish bilan bog'liq masalalarni keltirib chiqargan.<sup>7</sup>

Ikkinchi talab o'lchay olish talabi bo'lib, KPI lar obyektiv ravishda aniqlanishi va tekshirilishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlarga asoslanishi kerak. Bu maqsadda rasmiy statistik platformalar yoki mustaqil analitik manbalarga tayanish muhim hisoblanadi. Masalan, FIFA yoki UEFA tomonidan yuritiladigan statistik bazalar, shuningdek milliy darajada O'zbekiston Professional Futbol Ligasi ma'lumotlari ishonchli manba sifatida xizmat qilishi mumkin. Bunday yondashuv KPI larni baholashda subyektivlikni kamaytiradi va ularning huquqiy kuchini oshiradi.

Uchinchi muhim talab erishish imkoniyati talabi hisoblanadi. KPI ko'rsatkichlari sportchining real jismoniy, texnik va professional imkoniyatlariga

---

<sup>7</sup> <https://theimpactlawyers.com/articles/unilateral-termination-of-the-sports-employment-contract-according-to-fifa-regulations>



mos kelishi lozim. Haddan tashqari yuqori yoki amalda bajarib bo‘lmaydigan indikatorlar shartnomani adolatsiz shartlar bilan to‘ldirish xavfini tug‘diradi. Shu sababli, KPI lar sportchining avvalgi mavsumdagi natijalari, o‘xshash darajadagi sportchilar statistikasi hamda ekspert tahlillari asosida belgilanishi maqsadga muvofiqdir. Xalqaro arbitraj amaliyotida ham bu masalaga alohida e‘tibor qaratilgan bo‘lib, arbitrlar KPI indikatorlarining „oqilona va real bo‘lishi“ zarurligini ta’kidlab kelishadi.

## XULOSA

Olib borilgan tadqiqot asosida quyidagi xulosalarga kelish mumkin.

KPI tizimi dastlab korporativ boshqaruv va strategik menejment vositasi sifatida shakllangan bo‘lsa-da, bugungi kunda professional sport huquqiy munosabatlarining muhim tarkibiy elementiga aylangan. Zamonaviy sportda KPI nafaqat sportchi yoki jamoa faoliyatini aniq statistik ko‘rsatkichlar asosida baholash, balki shartnomaviy munosabatlarda huquqiy aniqlik va shaffoflikni ta’minlash vazifasini ham bajaradi. Ayniqsa, raqamli texnologiyalar, “big data” va sun‘iy intellekt rivojlanishi natijasida KPI tizimlarining sportdagi ahamiyati yanada ortib bormoqda.

Sport huquqi nuqtayi nazaridan KPI tizimi baholash va rag‘batlantirish funksiyalarini amalga oshirib, bonuslar, qo‘shimcha to‘lovlar, kontraktni uzaytirish yoki avtomatik aktivatsiya mexanizmlari bilan uzviy bog‘lanadi. Xalqaro tajriba KPI indikatorlarini aniq, o‘lchanadigan va huquqiy jihatdan tushunarli shaklda belgilash sport kontraktlari barqarorligini ta’minlashini ko‘rsatmoqda. Shu sababli, SMART tamoyillariga asoslangan KPI mezonlari sport shartnomalarida samaradorlikni oshirishning muhim vositasi hisoblanadi.

O‘zbekistonda esa sport kontraktlarida KPI tizimidan foydalanish ma’lum darajada shakllangan bo‘lsa-da, bu holat baholashdagi subyektivlik va nizolar yuzaga kelishiga sabab bo‘lmoqda. Shuning uchun xalqaro tajribani o‘rganish, KPI indikatorlarini huquqiy standartlar asosida ishlab chiqish hamda ularni sportga oid



normativ-huquqiy hujjatlar va shartnomaviy amaliyotiga bosqichma-bosqich integratsiya qilish O‘zbekiston sport huquqining dolzarb vazifalaridan biri hisoblanadi.

#### ADABIYOTLAR RO‘YXATI:

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. — Harvard Business Review.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9161>

2. Lewis, M. (2003). *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. — New York: W. W. Norton & Company.

<https://openlibrary.org/books/OL23247692M/Moneyball>

3. Kohe, G. Z., & Purdy, L. G. (2016). *In Protection of Whose “Wellbeing?” Considerations of “Clauses and A/Effects” in Athlete Contracts*. — Journal of Sport and Social Issues, Vol. 40, No. 3, pp. 218–236.

<https://doi.org/10.1177/0193723516633269>

4. Doran, G. T. (1981). *There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives*. — Management Review.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718916302580>

5. Moolman, J., & Shuttleworth, C. C. (2023). *Guidance for Professional Athletes in Selecting a Sustainably Rewarding Player Contract*. — International Journal of Sport Management and Marketing, Vol. 23, No. 6, pp. 523–542.

<https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=133785>

6. Radke, H. (2019). *Basketball Arbitral Tribunal (BAT) as a ‘Lawmaker’: The Creation of Global Standards of Basketball Contracts through Consistent Arbitral Decision-Making*. — The International Sports Law Journal, Vol. 19, pp. 59–86.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40318-019-00146-7>