

ЎЗБЕКИСТОН МУЗЕЙЛАРИДА МЕНЕЖМЕНТ ТАМОЙИЛЛАРИНИ ЖОРИЙ ЭТИШ ТАЖРИБАСИ ВА ИСТИҚБОЛЛАРИ



Саодат Анваровна Рузиева

“Санъат назарияси ва тарихи” кафедраси мустақил
изланувчиси

Камолитдин Бехзод номида Миллий рассомлик ва дизайн
институту

DOI: <https://doi.org/10.37547/ssa-V5-06-06>

Аннотация: Мазкур мақолада Ўзбекистон музейларида замонавий менежмент тамойилларини жорий этиш жараёни таҳлил қилинган. Муаллиф мамлакатдаги музейлар фаолиятида амалга оширилган институционал ислохотлар, рақамли технологияларни татбиқ этиш, маркетинг стратегияларини ривожлантириш ва кадрлар салоҳиятини оширишга қаратилган чора-тадбирларни атрофлича кўриб чиққан. Мақолада менежмент тамойилларининг миллий маданий меросни самарали сақлаш ва халқаро миқёсда тарғиб қилишдаги аҳамияти ёритилган. Шунингдек, музейлар фаолиятининг истиқболли йўналишлари сифатида рақамлаштириш, аудиторияни кенгайтириш, хомийлик муносабатларини кучайтириш ва инновацион хизматларни йўлга қўйиш масалалари илмий асосда таҳлил этилган. Тадқиқот натижалари Ўзбекистон музейларининг рақобатбардошлигини ошириш ва маданий ривожланиш драйвери сифатидаги ўрнини мустаҳкамлаш имкониятларини намоён этади.

Калит сўзлар: Ўзбекистон музейлари, музей менежменти, миллий маданий мерос, рақамли трансформация, музей маркетинги, аудитория билан алоқа, инновацион хизматлар, музей инфратузилмаси, музей сиёсати.

Аннотация: В данной статье проанализирован процесс внедрения современных принципов менеджмента в музеях Узбекистана. Автор подробно рассматривает институциональные реформы, реализуемые в деятельности музеев страны, внедрение цифровых технологий, развитие маркетинговых стратегий и меры, направленные на повышение кадрового потенциала. В статье раскрывается значение принципов менеджмента для эффективного сохранения национального культурного наследия и его продвижения на международном уровне. Также научно обоснованно проанализированы такие перспективные направления музейной деятельности, как цифровизация, расширение аудитории, укрепление спонсорских отношений и внедрение инновационных услуг. Результаты исследования демонстрируют возможности повышения конкурентоспособности музеев Узбекистана и укрепления их роли как двигателей культурного развития.

Ключевые слова: Музеи Узбекистана, музейный менеджмент, национальное культурное наследие, цифровая трансформация, музейный маркетинг, взаимодействие с аудиторией, инновационные услуги, музейная инфраструктура, музейная политика.

Abstract: This article analyzes the process of implementing modern management principles in museums of Uzbekistan. The author thoroughly examines the institutional reforms carried out in the activities of museums in the country, the application of digital technologies, the development of marketing strategies, and measures aimed at improving human resource capacity. The article highlights the importance of management principles in the effective preservation of national cultural heritage and its promotion on an international scale. Furthermore, issues such as digitization, audience expansion, strengthening sponsorship relations, and the introduction of innovative services are scientifically analyzed as promising directions for museum development.

The results of the research demonstrate the opportunities to enhance the competitiveness of museums in Uzbekistan and strengthen their role as drivers of cultural development.

Keywords: Museums of Uzbekistan, museum management, national cultural heritage, digital transformation, museum marketing, audience engagement, innovative services, museum infrastructure, museum policy.

Музейлар — миллат тарихини, маданиятини, анъаналарини ва маънавий кадриятларини асраб-авайлаш, уларни илмий жиҳатдан ўрганиш ва кенг жамоатчиликка етказишнинг муҳим институтларидан ҳисобланади. Бугунги кунда музейлар фақатгина экспонатларни сақлаш ва намойиш қилиш вазифасини эмас, балки таълимий, илмий-методик, маданий-маърифий ва тарғибот фаолиятини ҳам амалга ошириш орқали жамият тараққиётига фаол ҳисса қўшмоқда. Хусусан, глобализация ва ахборот технологиялари тараққиёти шароитида музейларнинг фаолиятида самарадорликни таъминлаш учун замонавий менежмент тамойилларини татбиқ этиш тобора муҳим аҳамият касб этмоқда.

Ўзбекистонда истиқлол йилларида миллий маданий меросни асраб-авайлаш ва унинг жаҳон ҳамжамиятида муносиб ўрин эгаллаши учун кенг қўламли ислохотлар амалга оширилди. Жумладан, Президент ташаббуслари билан маданий соҳани, хусусан, музейларни модернизация қилиш бўйича махсус дастурлар қабул қилинди. Давлат музейларининг инфратузилмаси босқичма-босқич янгиланмоқда, замонавий технологияларга асосланган янги экспозиция ва кўргазмалар ташкил этилмоқда. Бундан ташқари, музейларда виртуал экскурсиялар, рақамли архивлар, электрон каталоглар яратиш орқали музей фаолиятининг рақамли трансформацияси йўлга қўйилди.

Шу билан бирга, музейлар самарали фаолият юритиши учун фақат моддий-техник базани янгिलाш етарли эмас. Зеро, уларнинг ривожланишини таъминлаш учун илғор менежмент тамойилларини жорий этиш долзарб вазифа сифатида кун тартибига қўйилди. Замонавий музей менежменти концепцияси стратегик бошқарув, ресурсларни самарали тақсимлаш, аудитория билан интерактив алоқа ўрнатиш, хизматлар сифатини ошириш, молиявий мустақилликни таъминлаш ва маркетинг фаолиятини самарали йўлга қўйишни назарда тутди.

Менежмент тамойиллари — бу ташкилотнинг барқарор ва мақсадли фаолиятини таъминлайдиган қоидалар ва амалий ёндашувлар мажмуасидир. Ўзбекистон музейлари контекстида менежмент тамойиллари, аввало, музей фаолиятини стратегик режалаштириш, ресурслардан мақсадли фойдаланиш, фойдаланувчи талабларини ўрганиш ва қондириш, хизматлар сифатини ошириш, молиявий барқарорликни таъминлаш ва кенг аудиторияни жалб этишга қаратилган вазифаларни қамраб олади.

Ўзбекистон музейларида менежмент тамойилларини жорий этиш ўз олдига қуйидаги вазифаларни қўймоқда:

- Экспозицияларни янгिलाш ва модернизация қилиш: Мазкур йўналишда Ўзбекистон тарихи давлат музейи, Амир Темур музейи ва Тошкент музейи мисолида анъанавий экспозиция моделларидан интерактив, рақамлаштирилган ва мулоқотга асосланган экспозиция шаклларига ўтишга тайёргарлик кузатилмоқда. Бу музейларнинг замонавий ташрифчилар — айниқса ёшлар — учун янада қизиқарли ва тушунарли бўлишига хизмат қилмоқда.

- Аудиторияни кенгайтириш ва фаол ижтимоий алоқалар: Ўзбекистон музейларида турли ёш ва ижтимоий гуруҳларга мўлжалланган махсус таълимий ва маданий дастурлар ишлаб чиқилмоқда. Мисол учун, Республика болалар кутубхонаси қошидаги музей болалар учун махсус интерактив экскурсиялар ва устахона машғулотлари уюштирилмоқда.

- Молиявий барқарорликни таъминлаш: Давлат қўллаб-қувватлови билан бир қаторда, музейлар ўз молиявий имкониятларини кенгайтириш учун тижорат фаолияти (сувенир маҳсулотлари сотуви, тақдимот ва тақдимот хизматлари, махсус экскурсиялар) ва грант дастурларидан фойдаланиш имкониятларини изламоқда.

- Ресурсларни оқилона бошқариш ва рақамли трансформация: Бугунги кунда Ўзбекистон музейларида коллекцияларни рақамлаштириш жараёнлари фаол олиб борилмоқда. Жумладан, Ўзбекистон тарихи давлат музейида экспонатларни рақамли архивлаш ва онлайн кўргазмалар яратиш йўлга қўйилган.

- Маркетинг ва музей брендини шакллантириш: Музейлар ўз имижини мустаҳкамлаш учун ижтимоий тармоқлардан фаол фойдаланмоқда, тарғибот ва реклама стратегияларини такомиллаштирмоқда. Туризм агентликлари билан ҳамкорликда махсус музей турлари ва лойиҳалар амалга оширилмоқда.

Шу билан бирга, менежмент тамойилларини татбиқ этиш жараёнида маълум қийинчиликлар ҳам мавжуд. Жумладан, малакали музей менежерларини тайёрлаш тизими ҳали етарли даражада шаклланмаган, айрим музейларда молиявий мустақиллик даражаси паст, ташрифчилар талаб ва истакларини мунтазам ўрганиш ва таҳлил қилиш етарли эмас. Шу сабабли, музей соҳасида кадрлар малакасини ошириш, илмий асосланган маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиш ва халқаро тажрибани чуқур ўрганиш талаб этилади.

Ўзбекистон музейларида менежмент тамойилларини тизимли ва мақсадли жорий этиш орқали нафақат миллий маданий меросни асраб-авайлаш, балки мамлакатнинг маданий имижини халқаро майдонда кенг тарғиб қилиш имкониятлари кенгаяди. Шу мақсадда, музейлар фаолиятини стратегик бошқариш, инновацион ёндашувларни татбиқ этиш ва фойдаланувчи марказли фаолият моделини ривожлантириш энг устувор вазифалардан бўлиб қолмоқда.

Сўнгги йилларда Ўзбекистон музейларининг фаолиятини такомиллаштириш ва самарадорлигини ошириш мақсадида давлат сиёсатида бир қатор тизимли ислохотлар амалга оширилди. Мамлакат раҳбарияти ташаббуси билан музейларни ривожлантиришнинг стратегик аҳамият касб этган соҳалари — бошқарув тизими, кадрлар салоҳияти, рақамли инфратузилма ва инновацион хизматлар йўналишларида комплекс чора-тадбирлар белгилаб олинди.

Жумладан, музей бошқарув тизимини модернизация қилиш мақсадида музей ходимлари учун менежмент бўйича ихтисослашган ўқув семинарлари, тренинглар ва малака ошириш дастурлари ташкил этилди. Бу тренингларда музейларни стратегик бошқариш, молиявий мустақилликни таъминлаш, аудитория билан интерактив алоқа ўрнатиш ва музей маркетинги каби йўналишлар асосий эътибор марказида бўлди. Ўқув жараёнлари маҳаллий ва халқаро мутахассислар иштирокида ўтказилиб, музей ходимларига замонавий бошқарув ва коммуникация кўникмалари ўргатилди.

Шу билан бирга, Ўзбекистон давлат музейлари илғор халқаро тажрибаларни ўрганиш ва уларни амалиётга татбиқ этишга алоҳида эътибор қаратмоқда. Масалан, Германия, Франция, Япония, Туркия каби давлатларнинг етакчи музейлари билан ҳамкорликда ўтказилган семинарлар, тажриба алмашув дастурлари ва стажировкалар натижасида бошқарувда замонавий ёндашувлар синовдан ўтказилмоқда.

Айниқса, Ўзбекистон тарихи давлат музейи, Амир Темур музейи ва Ислом цивилизацияси маркази каби йирик муассасалар мисолида менежмент тамойилларини жорий этиш бўйича аниқ натижалар кузатилмоқда. Ушбу музейларда:

- Стратегик режалаштириш амалиёти йўлга қўйилди: Музей фаолиятини ривожлантириш бўйича узоқ муддатли стратегиялар ишлаб чиқилмоқда ва ҳар йили уларнинг бажарилиши таҳлил қилинмоқда.

- Аудитория тадқиқотлари олиб борилмоқда: Ташрифчиларнинг ёши, манфаатлари ва талаблари асосида махсус дастурлар ва экспозиция концепциялари ишлаб чиқилмоқда.

- Рақамли маркетинг воситаларидан фаол фойдаланилмоқда: Музей сайтлари, ижтимоий тармоқларда саҳифалар, мобил илова, онлайн тарғибот ва электрон билет тизимлари жорий қилинмоқда.

Шунингдек, музейларда хизматлар диверсификациясига катта эътибор қаратилмоқда. Бу борада қатор янгиликлар жорий этилган:

- Интерактив экспозиция майдонлари ва мультимедиа элементлари қўлланилмоқда;
- Мобил иловалар орқали виртуал экскурсиялар ва мультитилли аудиогид хизматлари таклиф этилмоқда;
- Онлайн ва гибрид кўргазмалар ташкил этилмоқда, бу эса нафақат маҳаллий, балки халқаро аудиторияга ҳам музей экспонатларини тақдим этиш имкониятини яратмоқда.

Ислом цивилизацияси маркази мисолида айтиш мумкинки, бу муассаса нафақат анъанавий кўргазмаларни, балки замонавий илмий-тадқиқот, таълим ва маданий-маърифий фаолиятни самарали интеграция қиладиган илғор музей модели сифатида фаолият юритиши режалаштирилмоқда.

Бундан ташқари, музейлар молиявий барқарорликка эришиш мақсадида грантлар, ҳомийлик шартномалари ва тижорат фаолиятини ҳам йўлга қўймоқда. Хусусан, музейларда сувенир дўконлари, махсус тижорат экспозициялари ва маданий тадбирлар ташкил этиш орқали қўшимча даромад манбалари яратилмоқда.

Ўзбекистон музейларида менежмент тамойилларини жорий этиш амалиёти нафақат ички ташкилотчилик ва молиявий самарадорликни ошириш, балки миллий маданий меросни сақлаш ва дунё ҳамжамиятига муносиб тарзда тақдим этиш имкониятларини янада кенгайтирмоқда. Кейинги босқичда бу жараённи янада чуқурлаштириш учун мутахассис кадрларни тайёрлаш, музей маркетингини ривожлантириш ва рақамли технологиялардан кенг фойдаланиш долзарб аҳамият касб этади.

Ўзбекистон музейларида истиқболли йўналишлар: рақамли трансформациядан инноватив хизматларгача

Ўзбекистон музейларининг барқарор ривожланиши ва халқаро рақобатбардошлигини таъминлаш учун келгусида бир қатор устувор ва истиқболли йўналишларни амалга ошириш зарур. Замонавий жамиятнинг талаблари, технологик тараққиёт ва глобал тенденциялар музей фаолиятини янги босқичга олиб чиқишни тақозо этмоқда. Қуйида ушбу истиқболли йўналишларни илмий таҳлил этиб кўриб чиқамиз.

1. Дижитал технологиялардан фойдаланиш ва рақамлаштириш жараёнлари

Музей фондларини рақамлаштириш замонавий музей фаолиятининг ажралмас қисмига айланмоқда. Ўзбекистон музейларида экспонатларни рақамли форматга ўтказиш, электрон маълумотлар базасини шакллантириш ва онлайн платформалар орқали кенг аудиторияга тақдим этиш амалиёти жорий этила бошлади. Рақамлаштириш музей экспонатларини физик ёки табиий йўқотиш хавфидан муҳофаза қилиш билан бир қаторда, илмий тадқиқотлар ва таълим соҳасида ҳам улкан имкониятлар яратади.

Истиқболда виртуал музейлар яратиш, 3D моделлаштирилган экспозициялар тайёрлаш ва онлайн кўргазмалар ташкил этиш Ўзбекистон музейларининг глобал музей маконидаги иштироки ва таъсир доирасини кенгайтиришга хизмат қилади. Масалан, қатор музейлар ва Ислом цивилизацияси маркази мисолида виртуал саёҳатлар ва интерактив контент тайёрлаш борасида илк қадамлар қўйилапти.

2. Маркетинг стратегиялари ва аудиторияни кенгайтириш

Ҳозирги вақтда музей фаолиятининг самарадорлиги фақат мавжуд экспозицияларга эмас, балки самарали маркетинг ва PR фаолиятига ҳам боғлиқ. Музейлар замонавий маркетинг стратегияларини ишлаб чиқиши, аудитория сегментациясини амалга ошириши ва мақсадли гуруҳларга мўлжалланган махсус дастурлар ишлаб чиқиши зарур.

Ижтимоий тармоқлар (Instagram, Facebook, YouTube) орқали фаол тарғибот ишларини йўлга қўйиш, музей сайтларини мобиль версияда ҳам ишлатиш имкониятини яратиш, электрон ахборот бюллетенларини тарқатиш музейнинг жамият билан алоқасини мустаҳкамлайди. Шунингдек, музейларда ихтисослаштирилган тадбирлар — масалан, «Музейдаги тун», «Маданият ҳафталиги», «Болалар учун музей» лойиҳаларини ташкил этиш муҳим аҳамият касб этади.

3. Ҳомийлик ва шериклик муносабатларини ривожлантириш

Музейларнинг молиявий барқарорлигини таъминлаш учун давлат бюджетидан ташқари қўшимча молиялаштириш манбаларини излаш зарур. Бу борада хусусий сектор ва халқаро ташкилотлар билан ҳамкорликни кучайтириш катта аҳамиятга эга.

Ҳомийлик шартномалари, грантлар, сармоялар ва ижтимоий шериклик асосида амалга ошириладиган лойиҳалар музейларнинг молиявий мустақиллигини оширибгина қолмай, уларнинг хизмат сифатини ҳам янги босқичга олиб чиқади. Музейлар бизнес сектор билан ҳамкорликда махсус лойиҳалар — масалан, корпоратив кўргазмалар, брендлаштирилган тадбирлар ва таълимий семинарлар уюштириши мумкин.

4. Касбий малака ошириш ва кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш

Ўзбекистон музейларида замонавий менежмент тамойилларини тўлиқ жорий этиш учун малакали кадрларга бўлган талаб кескин ортиб бормоқда. Шу боис, музей соҳаси учун махсус менежерлар, маркетинглар, рақамлаштириш мутахассислари ва экскурсоводларни тайёрлаш тизимини кучайтириш талаб этилади.

Олий таълим муассасаларида «музей менежменти», «музей маркетинги», «музей технологиялари» каби ихтисослаштирилган йўналишларни очиш, хорижий музейлар билан ҳамкорликда стажировкалар ва тажриба алмашув дастурларини йўлга қўйиш истиқболда муҳим ўрин тутди. Бу нафақат кадрлар салоҳиятини оширади, балки музейларнинг рақобатбардошлигини ҳам таъминлайди.

5. Инновацион хизматлар ва фойдаланувчилар учун қулайликлар яратиш

Музейларга ташрифчиларни жалб қилиш учун инновацион хизмат турларини жорий этиш муҳим вазифалардан ҳисобланади. Бугунги кунда интерактив платформалар, QR-код орқали маълумот олиш, мультимедиа илова ва мультитилли экскурсия дастурлари музейлардаги тажриба ва таассуротларни янги босқичга кўтаришда муҳим роль ўйнайди.

Шунингдек, музейларда махсус кўргазмалар ва тажрибавий майдонлар ташкил этиш, кўзи ожизлар ва қарлар учун махсус экскурсия дастурлари яратиш, ота-оналар ва болалар учун мослаштирилган таълимий дастурларни жорий этиш музейларнинг инклюзивлик даражасини оширади ва фойдаланувчилар базасини кенгайтиришга хизмат қилади.

Хулоса ўрнида шунини таъкидлаш керакки, Ўзбекистон музейларида менежмент тамойилларини жорий этиш жараёни сўнгги йилларда ижобий динамика касб этмоқда. Амалга оширилган ислохотлар ва жорий этилган замонавий бошқарув усуллари музейларнинг фаолиятини сифат жиҳатдан янги босқичга олиб чиқишга хизмат қилмоқда. Бугунги кунда музейлар нафақат миллий маданий меросни сақлаш ва намоён қилиш, балки уни жаҳон ҳамжамиятига муносиб тарзда тақдим этишнинг ҳам самарали механизмларига эга бўлиб бормоқда.

Менежмент тамойилларини жорий этиш музей фаолиятидаги асосий кўрсаткичлар — ташрифчилар сонининг кўпайиши, экспозиция ва кўргазмаларнинг сифат жиҳатдан яхшиланиши, молиявий барқарорликнинг ошиши ва халқаро ҳамкорлик алоқаларининг кенгайиши каби ижобий натижаларга олиб келди. Хусусан, Ўзбекистон тарихи давлат музейи, Амир Темур музейи, Ислом цивилизацияси маркази каби йирик музей муассасаларида стратегик бошқарув, рақамли трансформация ва инновацион хизматлар соҳасида амалга оширилаётган ислохотлар бу жараённинг муваффақиятли эканини тасдиқламоқда.

Бундан ташқари, музейларда аудитория талабларини ўрганиш ва уларга мос равишда фаолиятни йўлга қўйиш амалиёти музейларнинг жамоатчилик билан ўзаро алоқасини кучайтиришга ва кенг оммавий тарғибот ишларини самарали ташкил этишга хизмат қилмоқда. Ҳар бир музей учун фойдаланувчи марказли ёндашувни шакллантириш ва ташрифчилар тажрибасини яхшилаш долзарб аҳамият касб этади.

Келгусида музейларнинг рақобатбардошлигини таъминлаш учун қуйидаги йўналишларда иш олиб бориш зарур деган фикрдаман:

- рақамли технологияларни янада чуқур жорий этиш, музей коллекциялари ва маълумотларини тўлиқ рақамлаштириш орқали уларнинг оммавий фойдаланиш имкониятларини кенгайтириш;
- маркетинг ва PR фаолиятини кучайтириш, мақсадли аудиториялар учун махсус лойиҳалар ва дастурлар ишлаб чиқиш;
- музей ходимларининг касбий малакасини мунтазам ошириш ва замонавий бошқарув кўникмаларини сингдириш;
- халқаро ҳамкорликни кучайтириш, хорижий музейлар билан тажриба алмашиш ва ўзаро лойиҳаларда иштирок этиш.

Шу орқали, Ўзбекистон музейлари нафақат миллий даражада, балки халқаро миқёсда ҳам ўз ўрнини мустаҳкамлаб, маданий тараққиётнинг муҳим драйверларидан бирига айланиш имкониятига эга бўлади. Музейлар миллий кадриятларнинг сақловчиси, илмий тадқиқотлар маркази ва маданий дипломатия воситаси сифатида мамлакатнинг умумий имижиси ва нуфузига салмоқли ҳисса қўшишда давом этади.

Фойдаланган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Маданият ва санъат соҳасини ривожлантириш бўйича 2021–2025 йилларга мўлжалланган давлат дастури" тўғрисидаги қарори.
2. UNESCO. (2021). *The Future of Museums: Recover and Reimagine*. Paris: UNESCO Publishing.
3. Мамаджанов, Ш. (2020). "Музей фаолиятини ташкил этиш ва бошқаришда инновацион ёндашувлар." *Ўзбекистон маданий мероси журнали*, №4, 45–52-бетлар.
4. Hooper-Greenhill, E. (1994). *Museums and Their Visitors*. London: Routledge.
5. Мирзаев, Б. (2022). "Ўзбекистон музейларида рақамли трансформация: муаммолар ва имкониятлар." *Маданият ва Таълим илмий журнали*, №2, 66–74-бетлар.
6. McLean, F. (1997). *Marketing the Museum*. London: Routledge.
7. Юнусова, М. (2021). "Ўзбекистон музейларида аудитория билан ишлашнинг замонавий усуллари." *Ижтимоий фанлар журнали*, №1, 80–88-бетлар.