

MADANIYAT MUASSASALARI BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISHDA INNOVATSION USULLARDAN FOYDALANISH MUAMMOLARI



Xolmo‘minov Mo‘minmirzo

Xalq ijodiyoti fakulteti yoshlar bilan ishlash
bo‘yicha dekan o‘rinbosari, “Madaniyat va san’at menejmenti”
kafedrası dotsenti, mustaqil izlanuvchi
<https://doi.org/10.5281/zenodo.23134977>

Annotatsiya. Ushbu maqolada madaniyat va san’at muassasalari boshqaruv tizimini takomillashtirishda innovatsion usullar va zamonaviy yondashuvlardan foydalanish masalalari hamda ularni amaliyotga joriy etishda yuzaga kelayotgan muammolar tahlil qilinadi. Shu bilan birga, madaniyat muassasalarini moliyaviy erkinlik va o‘zini o‘zi ta’minlashga o‘tkazish zarurati ham asoslab berilgan. Shuningdek, sohaga “Art-menejment”, “Kreativ industriya” hamda “Loyihalarni tijoratlashtirish” mexanizmlarini tatbiq etish, davlat va xususiy shaffof hamkorlikni yo‘lga qo‘yish hamda davlat tomonidan berilayotgan imtiyozlaridan samarali foydalanishning ahamiyatiga ham to‘xtalib o‘tilgan.

Kalit so‘zlar: madaniyat muassasalari, innovatsion boshqaruv, art-menejment, kreativ industriya, moliyaviy erkinlik, davlat-xususiy sherikligi.

Аннотация. В данной статье анализируются вопросы использования инновационных методов и современных подходов в совершенствовании системы управления учреждениями культуры и искусства, а также проблемы, возникающие при их внедрении в практику. Наряду с этим обоснована необходимость перевода учреждений культуры на финансовую самостоятельность и самообеспечение. Также особое внимание уделено внедрению в сферу механизмов «Арт-менеджмента», «Креативной индустрии» и «Коммерциализации проектов», налаживанию прозрачного государственно-частного партнерства и значению эффективного использования предоставляемых государством льгот.

Ключевые слова: учреждения культуры, инновационный менеджмент, арт-менеджмент, креативная индустрия, финансовая самостоятельность, государственно-частное партнерство.

Abstract. This article analyzes the issues of using innovative methods and modern approaches in improving the management system of culture and art institutions, as well as the problems arising in their practical implementation. At the same time, the need to transition cultural institutions to financial autonomy and self-sufficiency is substantiated. In addition, the importance of implementing “Art Management”, “Creative Industry”, and “Project Commercialization” mechanisms in the sector, establishing transparent public-private partnerships, and effectively utilizing state-provided benefits is highlighted.

Keywords: cultural institutions, innovative management, art management, creative industry, financial autonomy, public-private partnership.

Hozirgi kunda jamiyatning ma'naviy-ma'rifiy va intellektual salohiyatini yuksaltirishda madaniyat muassasalarining o'rni va ahamiyati tobora ortib bormoqda. Madaniyat sohasida amalga oshirilayotgan islohotlar ushbu tashkilotlar faoliyatini davr talablariga mos ravishda qayta ko'rib chiqish hamda ularni boshqarish tizimini modernizatsiya qilishni taqzo etmoqda. Ayniqsa, madaniyat muassasalarini samarali boshqarishda zamonaviy menejment tamoyillari, raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt hamda innovatsion usullarni joriy etish zarurati dolzarb masalalardan biriga aylanib bormoqda. Biroq, amaliyotda innovatsion yondashuvlarni integratsiya qilish jarayonida tashkiliy-iqtisodiy, kadrlarning kasbiy tayyorgarligi hamda moddiy-texnik ta'minot bilan bog'liq bir qator muammolar va to'siqlar ko'zga tashlanmoqda.

“Madaniy obyektlardan samarali foydalanishni yo'lga qo'yish, insonning intellektual, ma'naviy-axloqiy, madaniy hamda ta'limiy ehtiyojlarini qondirish, shuningdek, shaxsning ijodiy salohiyatini namoyon etishi uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni o'zining asosiy faoliyati deb bilgan madaniyat muassasalari madaniy-ma'rifiy tashkilotlar sirasiga kiradi”[1]¹. Ular milliy madaniyatni qayta tiklash, uni yanada ravnaq toptirish hamda madaniy meros obyekti va namunalari asrab-avaylashga bevosita ko'maklashadi.

“Uzoq vaqt davomida mamlakatimizda ijtimoiy-madaniy soha bozor sharoitida barqaror faoliyat yuritish va o'z vazifalarini bajarish uchun kurashadigan subsidiyalanuvchi tarmoq hisoblanib kelgan. Biroq, so'nggi o'n yillikda madaniyat va san'at muassasalarining iqtisodiy jihatdan muvaffaqiyatli bo'layotganlari soni ortib borayotgani shuni ko'rsatadiki, ijtimoiy-madaniy sohaga boshqaruv texnologiyalarining oqilona va savodli joriy etilishi uning rivojlanishi uchun sezilarli resurslarni shakllantiradi. Bunday o'sishning asosiy sabablaridan biri strategik boshqaruvning, ya'ni madaniyat muassasalari faoliyatini rejalashtirish hamda samaradorligini baholashning joriy etilishi bo'ldi”[2]².

Barcha xorij davlatlari kabi O'zbekistonda ham madaniyat sohasiga innovatsion usul hamda texnologiyalarni tatbiq etish ustuvor yo'nalishga aylandi. Xususan, O'zbekiston Respublikasining “Innovatsion faoliyat to'g'risida”gi Qonunida ushbu tushunchaga quyidagicha huquqiy ta'rif berilgan:

“Innovatsiya – fuqarolik muomalasiga kiritilgan yoki shaxsiy ehtiyojlar uchun foydalaniladigan, qo'llanilishi amaliyotda katta ijtimoiy-iqtisodiy samaraga erishishni ta'minlaydigan yangi ishlanma³”[3]. Endi masalaga yanada batafsilroq to'xtaladigan bo'lsak, “davlat mulkida turgan mulk asosida davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan tashkil etilgan muassasalar va tashkilotlar davlat madaniyat muassasalari va tashkilotlari sirasiga kiradi. Madaniyat tashkilotlari davlat madaniyat muassasalari va tashkilotlari yoki nodavlat madaniyat tashkilotlari sifatida ham tashkil etilishi mumkin⁴”[4].

Madaniyatshunos olimlar va iqtisodchi mutaxassislarning taxminlariga ko'ra, yaqin kelajakda aholimiz orasida madaniy mahsulotlarga bo'lgan talab yanada ortadi. Madaniyat sohasidagi tadqiqotlar soni va ahamiyati sezilarli darajada oshadi. Eng asosiysi madaniyat va

¹ O'zbekiston Respublikasining 2021-yil 20-yanvardagi “Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida”gi O'RQ-668-sonli Qonuni. <https://lex.uz/en/docs/-5230682>

² Подкопаев О. А. Немцев А. Д. Стратегический подход в управлении развитием учреждений социально-культурной сферы // Вестник ВУиТ. 2023. №3 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-podhod-v-upravlenii-razvitiem-uchrezhdeniy-sotsialno-kulturnoy-sfery>

³ O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 24-iyuldagi “Innovatsion faoliyat to'g'risida”gi O'RQ-630-sonli Qonuni. <https://lex.uz/docs/-4910391>

⁴ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 28-noyabrdagi “O'zbekiston Respublikasida milliy madaniyatni yanada rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi PQ-4038-sonli Qarori. <https://lex.uz/docs/-4084910>

san'at yo'nalishidagi oliygohlarda dual ta'lim yo'lga qo'yiladi. Har bir talabaga taniqli ijodkorlar biriktiriladi. Ular yoshlarni konsert, teatr va tomoshalarda ishtirok ettirish orqali katta sahnaga tayyorlaydi. Ta'lim dasturlariga "Art menejment", "Kreativ industriya", "Loyihalarni tijorat lashtirish" kabi zamonaviy mavzular kiritiladi. Talabalarning startup loyihalari uchun 10 ta oliygohga 50 milliard so'm ajratiladi. Har bir soha istiqboli malakali kadrlarga bog'liq. Madaniyat vazirligi tizimida malaka oshirish va qayta tayyorlash instituti tashkil etiladi. Mazkur institut umumta'lim maktablaridagi musiqa o'qituvchilarining malakasini oshirish uchun ham mas'ul bo'ladi.

"Haqiqatan madaniyatshunoslik sohasidagi tadqiqotchilar salmog'i tobora ortib bormoqda. Shu bois bugungi kunda madaniyat muassasalari faoliyatini takomillashtirishda innovatsion boshqaruvning ustuvor jihatlarni, muammolarini o'rganish katta ahamiyat etmoqda. Bu borada, eng avvalo, madaniyat va san'at yo'nalishidagi oliygohlarda dual ta'lim tizimining yo'lga qo'yilishi kadrlar tayyorlash sifatini yangi bosqichga olib chiqadi. Xususan, har bir talabaga taniqli ijodkorlarning biriktirilishi hamda ularning konsert, teatr va tomoshalarda bevosita ishtirok etishi amaliy ko'nikmalarni shakllantirishga xizmat qiladi"⁵[5].

O'quv dasturlariga "Art-menejment", "Kreativ industriya" va "Loyihalarni tijoratlashtirish" fanlarining kiritilishi soha hayotida navbatdagi akademik o'zgarish hisoblanadi. Madaniyat va san'atga bo'lgan qarashni ildizidan yangilaydigan, uzoq yillik muammolarga amaliy yechim beradigan hayotiy ehtiyoj bugun amaliy jihatdan o'z aksini topmoqda.

Yillar davomida madaniyat muassasalari faqat davlat ta'minotiga suyanib qolgani sababli, ko'plab saroylar, teatr va muzeylar bozor sharoitiga moslashishda qiynaldi. Taklif etilayotgan uchta yangi yondashuv aynan shu boy berilgan imkoniyatlar o'rnini to'ldirishga xizmat qiladi. Masalan, art-menejment ijodiy g'oya bilan tomoshabin o'rtasidagi uzilgan rishtani tiklaydi. Ilgari mahoratli san'atkor yoki rejissyor o'z asarini yaratar, ammo uni targ'ib qilish, to'g'ri qadoqlash hamda auditoriyani zallarga jalb etish mexanizmi yo'qligi sababli ko'plab mehnatlar e'tiborsiz qolardi. Buni biz amaliyotda ko'p ko'rganmiz. Bu fan ijodkorga ijod qilish bilan birga, o'z mahsulotini tomoshabinga professional darajada taqdim etishni, madaniy maskanlarga gavjumlik olib kirishni o'rgatadi. Bu ham aslida sohadagi katta bir muammoga yechim bo'la oladi, nazarimizda.

Kreativ industriya sohani "tekin xarajat manbai" degan tamg'adan xalos etadi. Madaniyat faqat aholiga ma'naviyat tarqatib, byudjetdan pul kutib o'tiradigan soha emas, dizayn, media, kino va teatr uyg'unligida ulkan daromad keltiradigan zamonaviy tarmoqqa aylanishi mumkin. Bu yondashuv orqali muassasalar o'z resurslaridan unumli foydalanib, yangi ish o'rinlari va iqtisodiy qimmat yaratish yo'liga o'tadi. Sohada yangi ish o'rinlarining yaratilishi madaniyat va san'at sohasi bitiruvchilarini ish bilan ta'minlashdek muammoning bir yechimi sifatida izohlanishi mumkin. Loyihalarni tijoratlashtirish esa yoshlarning g'oyalarini mablag'sizlik sabab qog'ozda ko'milib ketishiga chek qo'yadi. Talaba va tadqiqotchilar o'z startaplariga investor topish, homiylarni jalb etish va biznes vakillari bilan teng huquqli hamkorlik qilish sirlarini egallaydi. 10 ta oliygohga ajratilayotgan 50 milliard so'm aynan mana shunday amaliy g'oyalarning real loyihaga aylanishi uchun turtki bo'ladi. Pirovardida, ta'lim va amaliyotdagi bunday burilish soha kadrlariga ijodiy, moliyaviy va tashkiliy erkinlik beradi. Bunday islohotlar madaniyat muassasalari o'zini o'zi boqadigan, bozor talabiga tez moslashadigan va zamon bilan hamnafas yashaydigan tizimga aylanadi.

⁵ G'oziddinov B. Milliy birlik, hamjihatlikning iqtisodiy imkoniyatlari va ma'naviy poydevori // gaz. Yangi O'zbekiston № 110. – Toshkent, Sharq. 2026. 6 b.

Madaniyat muassasalarining samarali rivojlanishi ko'p jihatdan boshqaruvda innovatsion yondashuvlarning to'g'ri shakllantirilishiga bog'liq. Tashqi muhitdagi o'zgarishlarga munosib va o'z vaqtida munosabat bildirish madaniyat muassasalaridagi o'zgarishlarni maqsadli boshqarishning ajralmas qismi hisoblanadi. Rahbarlar tashkiliy maqsadlar va o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashish, boshqaruvni raqamlashtirish asosida tartibga solish hamda ilmiy asoslangan prognozlash usullaridan foydalanish ahamiyatli ekanligini anglab yetmoqda.

Madaniyat muassasalari boshqaruvida joriy holat oqsamoqda, chunki qog'oz bilan ishlash tizimi to'xtadi, tezkor va shaffof ma'lumot olish, real statistika bilan ishlash asosiy omilga aylandi. Bu esa boshqaruvda innovatsion ishlash zaruratini birinchi darajaga olib chiqdi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, madaniyat muassasalarini rivojlantirish va ularning raqobatbardoshligini oshirish innovatsion boshqaruv bosqichlarini to'g'ri yo'lga qo'yishni talab qiladi. Amaliyotda bu jarayon maqsaddan natijagacha bo'lgan barcha harakatlarni, ya'ni rejalashtirish, ijro va nazoratni qamrab oladi. Madaniyat va san'at sohasida puxta va tushunarli strategiyaga ega bo'lish bilan birga, homiylik mablag'lari, davlat-xususiy sherikligi hamda qo'shimcha investitsiyalarni jalb etishni ham talab qilmoqda. Shu sababli, madaniyat muassasalarini boshqarishda eng muhim masalalardan yana biri aholining ma'naviy va ijodiy salohiyatini oshirishga xizmat qiladigan quyi muassasalar faoliyatini moliyalashtirish shakli hamda usullarini tubdan qayta ko'rib chiqish hisoblanadi. Bugungi sharoitda soha rahbarlari va mutaxassislari oldida ikki mas'uliyatli vazifa turibdi. Birinchidan, ko'p asrlar davomida shakllangan madaniy qadriyatlarimizni bezavol saqlab qolish, ikkinchisi esa, yangicha bozor munosabatlariga mos keladigan puxta iqtisodiy mexanizmlarni yaratish lozim. Madaniyat muassasalari boshqaruvida innovatsion usullardan foydalanishning tub mohiyati va eng birinchi galda erishiladigan amaliy natijasi moliyaviy erkinlikdir.

Ma'lumkin, madaniyat muassasalari tor smeta doirasiga bog'lanib qolgan edi. Holat muassasalarning tashabbuskorligini cheklab, ularni moliyaviy jihatdan passiv ta'minot kutuvchi tuzilmaga aylantirib qo'ydi. Bugungi bozor iqtisodiyoti va zamonaviy talablar esa ushbu an'anaviy yondashuvdan voz kechishni, sohaga mustaqil daromad manbalarini shakllantiruvchi innovatsion boshqaruv mexanizmlarini joriy etishni taqozo qilmoqda. Davlat tomonidan ajratilgan resurslarga qo'shimcha ravishda;

tadbirkorlik va servis jozibadorligini oshirish orqali pullik xizmatlar ko'lamini kengaytirish;

xususiy sektor va biznes bilan teng huquqli hamkorlik o'rnatib, homiylik hamda investitsiya mablag'larini jalb qilish;

kreativ loyihalar va startaplarni tijoratlashtirish orqali byudjetdan tashqari barqaror daromad oqimini yaratishni anglatadi.

Moliyaviy erkinlikka erishgan madaniyat muassasasi o'z moddiy-texnik bazasini mustaqil yangilash, xodimlarni munosib moddiy rag'batlantirish hamda aholi uchun sifatli, raqobatbardosh madaniy mahsulotlar yaratish imkoniyatiga ega bo'ladi. Albatta, so'nggi yillarda davlatimiz tomonidan madaniyat muassasalarini rivojlantirish va soha xodimlarini qo'llab-quvvatlashga qaratilayotgan e'tibor aslo pasaygani yo'q, aksincha, kun sayin ortib bormoqda.

"Madaniyat va san'at tadbirlariga aholi qiziqishini oshirish, ayniqsa, yoshlarni teatr, kino va konsertlarga keng jalb qilish maqsadida yangi mezonlar joriy etilmoqda. Endi har yili 500 ming nafar o'qituvchi, shifokor, davlat xizmatchisi, faol o'quvchi va talabalarga, shuningdek, 100 ming nafar ehtiyojmand oila va nogironligi bo'lgan bolalarga teatr, kino va konsert tomoshalari uchun bepul vaucherlar taqdim qilinadi. Shuningdek, 1-iyuldan boshlab har bir tuman va mahallada tashkil etiladigan konsert-tomosha tadbirlari xarajatlarining 20 foizigacha qismi davlat tomonidan

qoplanadi. Konsert-tomosha faoliyati, xususiy teatrlar, kinematografiya, bolalar kontenti ishlab chiqarish hamda madaniyat va san'at yo'nalishidagi xususiy ta'lim tashkilotlari qator soliqlardan ozod etiladi. Shuningdek, adabiyot, madaniyat va san'atni rivojlantirishga yo'naltiriladigan homiylik mablag'lari ham soliqqa tortilmaydi⁶[6].

Madaniyat va san'at sohasini innovatsion boshqaruv modeliga o'tkazishda faqatgina muassasalarning ichki imkoniyatlariga tayanib qolish ham yetarli emas. Davlat tomonidan xususiy sektor, saxovatpesha tadbirkorlar va homiylarni sohaga keng jalb etish uchun jozibador iqtisodiy muhit hamda huquqiy kafolatlar yaratilishi ham muhim ahamiyatga ega. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, madaniy loyihalarni faol moliyalashtiruvchi homiylik bazasi shakllanmagan hududlarda san'at muassasalarining moliyaviy mustaqillikka erishishi sezilarli darajada sekinlashadi. Shu sababli, mamlakatda metsenatlik faoliyatini rag'batlantirish va xususiy kapitalni madaniy sohaga yo'naltirish maqsadida muhim soliq imtiyozlari va afzalliklari belgilanmoqda.

Bundan tashqari, sohada sog'lom raqobat muhitini shakllantirish va muassasalarning mehnat natijalarini munosib e'tiborga olish maqsadida ma'naviy-rag'batlantirish mexanizmlari ham yangi bosqichga ko'tarilmoqda. Madaniyat va san'at sohasida yuksak natijalarni qo'lga kiritgan davlat muassasalari hamda tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining taklifiga binoan Davlat rahbari tomonidan "Milliy" yoki "Akademik" kabi maqomlar berilishi mumkin. Bunday yuksak maqomlarning berilishi muassasa jamoasi uchun shunchaki faxriy unvon bo'lib qolmay, ularning ijodiy hamda boshqaruvdagi mustaqilligini oshiradi, brend sifatida jozibadorligini mustahkamlaydi, shuningdek, moddiy-texnik bazani yangilash va xodimlarni moddiy rag'batlantirishda qo'shimcha imkoniyatlar eshigini ochadi.

Madaniyat muassasalari boshqaruvini innovatsion vositalar orqali takomillashtirish moddiy ishlab chiqarish tarmoqlaridan tubdan farq qiladi. Mazkur tarmoq xilma-xil subyektlarni qamrab olgan ko'p darajali tizim bo'lgani sababli, innovatsion madaniy xizmatlarni ishlab chiqishda hududning ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatlari hamda maqsadli auditoriya ehtiyojlari har tomonlama tahlil qilinadi.

Boshqaruvdagi innovatsiyalar muassasaning qaysi sohaga ixtisoslashgani va uning ichki salohiyatidan kelib chiqqan holda joriy etiladi. Shu sababli, kichik hududiy madaniyat maskani uchun samara bergan tijoratlashtirish va art-menejment usullari yirik majmualari uchun na'muna bo'la olmaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasining 2021-yil 20-yanvardagi "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi O'RQ-668-sonli Qonuni. <https://lex.uz/en/docs/-5230682>
2. Подкопаев О. А. Немцев А. Д. Стратегический подход в управлении развитием учреждений социально-культурной сферы // Вестник ВУиТ. 2023. №3 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-podhod-v-upravlenii-razvitiem-uchrezhdeniy-sotsialno-kulturnoy-sfery>
3. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 24-iyuldagi "Innovatsion faoliyat to'g'risida"gi O'RQ-630-sonli Qonuni. <https://lex.uz/docs/-4910391>
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 28-noyabrdagi "O'zbekiston Respublikasida milliy madaniyatni yanada rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PQ-4038-sonli Qarori. <https://lex.uz/docs/-4084910>

⁶ Karimov D. Madaniyat, san'at va adabiyot – xalqning ovozi // Xalq so'zi. – Toshkent, 2026. 4 b.

5. G‘oziddinov B. Milliy birlik, hamjihatlikning iqtisodiy imkoniyatlari va ma’naviy poydevori // gaz. Yangi O‘zbekiston № 110. – Toshkent, Sharq. 2026. 6 b.
6. Karimov D. Madaniyat, san’at va adabiyot – xalqning ovozi // Xalq so‘zi. – Toshkent, 2026. 4 b.