



**MADANIYAT MARKAZLARINI BOSHQARISHDA INNOVATSION MENEJMENT
YONDASHUVLARI VA SUN'IY INTELLEKTNING QO'LLANILISHI**

O'zbekiston davlat san'at va madaniyat institute

Madaniyat va san'at sohasi menejmenti

1-bosqich magistranti

Ikromov Azizbek Akmal o'g'li

azizbekikromov099@gmail.com

ANNOTATSIYA

Mazkur maqolada madaniyat markazlarini boshqarish tizimini zamonaviy talablar asosida takomillashtirishda innovatsion menejment yondashuvlari hamda sun'iy intellekt texnologiyalarining o'rni va ahamiyati tahlil qilinadi. Tadqiqotda madaniyat muassasalarining faoliyatini samarali tashkil etish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarini optimallashtirish va xizmatlar sifatini oshirishda raqamli texnologiyalarning imkoniyatlari yoritib beriladi. Shuningdek, xorijiy tajribalar asosida sun'iy intellektning madaniyat markazlari boshqaruvida qo'llanilish istiqbollari ochib beriladi.

Kalit so'zlar: madaniyat markazi, innovatsion menejment, sun'iy intellekt, raqamli boshqaruv, strategik rejalashtirish.

**ИННОВАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПРИМЕНЕНИЕ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРНЫМИ
ЦЕНТРАМИ**

Государственный институт искусства и культуры Узбекистана

Магистрант 1 курса

Направление: менеджмент в сфере культуры и искусства

Икромов Азизбек Акмал угли

azizbekikromov099@gmail.com

АННОТАЦИЯ

В статье анализируются инновационные управленческие подходы и применение технологий искусственного интеллекта в управлении культурными центрами. Рассматриваются вопросы повышения эффективности управленческих решений, цифровизации процессов и улучшения качества культурных услуг. Особое внимание уделяется перспективам внедрения искусственного интеллекта в деятельность учреждений культуры на основе международного опыта.

Ключевые слова: культурный центр, инновационный менеджмент, искусственный интеллект, цифровое управление, стратегическое планирование.

**INNOVATIVE MANAGEMENT APPROACHES AND THE APPLICATION OF
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL CENTERS**

Uzbekistan State Institute of Arts and Culture

Master's Student (1st Year),

Management in the Field of Culture and Arts

Ikromov Azizbek Akmal ogli

azizbekikromov099@gmail.com

ANNOTATION

This article examines innovative management approaches and the application of artificial intelligence technologies in managing cultural centers. The study focuses on improving management efficiency, digital transformation of cultural institutions, and enhancing service quality. The prospects



of implementing artificial intelligence in cultural management based on international experience are also discussed.

Keywords: cultural center, innovative management, artificial intelligence, digital management, strategic planning.

KIRISH (INTRODUCTION)

Madaniyat markazlari jamiyatning ma'naviy, ijtimoiy va estetik rivojlanishida muhim o'rin tutuvchi ijtimoiy institutlardan biri hisoblanadi. Ushbu muassasalar aholining madaniy ehtiyojlarini qondirish, ijodiy salohiyatini rivojlantirish hamda milliy va umuminsoniy qadriyatlarni targ'ib qilishga xizmat qiladi. Shu bois madaniyat markazlari faoliyatini samarali boshqarish masalasi har bir jamiyat uchun dolzarb ahamiyat kasb etadi. Bugungi globallashuv va raqamlashtirish sharoitida an'anaviy boshqaruv usullari madaniyat sohasida yuzaga kelayotgan yangi talab va muammolarni to'liq qamrab ola olmayapti. Aholining madaniy ehtiyojlari o'zgarib borayotgani, raqobat muhitining kuchayishi va resurslardan oqilona foydalanish zarurati innovatsion menejment yondashuvlarini joriy etishni taqozo etmoqda.

So'nggi yillarda sun'iy intellekt texnologiyalarining jadal rivojlanishi boshqaruv sohasida tub burilish yasadi. Sun'iy intellekt katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil qilish, prognozlash va tezkor qarorlar qabul qilish imkonini berishi bilan ajralib turadi. Ushbu texnologiyalarni madaniyat markazlarini boshqarish tizimiga tatbiq etish boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI (METHODS)

Mazkur tadqiqot jarayonida ilmiy bilishning umumiy va maxsus metodlaridan foydalanildi. Tizimli yondashuv madaniyat markazlarini o'zaro bog'liq elementlardan iborat murakkab boshqaruv tizimi sifatida o'rganish imkonini berdi. Ushbu yondashuv orqali boshqaruv subyektlari va obyektlari o'rtasidagi munosabatlar tahlil qilindi. Qiyosiy tahlil metodi yordamida xorijiy davlatlarda madaniyat markazlarini boshqarish tajribasi o'rganilib, O'zbekiston sharoitiga mos jihatlari aniqlab olindi. Normativ-huquqiy hujjatlarni tahlil qilish orqali madaniyat sohasini boshqarishga oid huquqiy asoslar ko'rib chiqildi.

Shuningdek, ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish, analitik umumlashtirish va mantiqiy tahlil metodlari qo'llanildi. Tadqiqotda sun'iy intellekt texnologiyalarining boshqaruv jarayonlaridagi funksional imkoniyatlari alohida tahlil qilindi.

MADANIYAT MARKAZLARINI BOSHQARISHDA INNOVATSION MENEJMENT YONDASHUVLARI (RESULTS)

Innovatsion menejment – bu tashkilot faoliyatini yangi g'oyalar, zamonaviy texnologiyalar va ilg'or boshqaruv usullari asosida tashkil etishga qaratilgan yondashuvdir. Madaniyat markazlari faoliyatida innovatsion menejmentni joriy etish strategik rejalashtirish, marketing faoliyati, moliyaviy boshqaruv va inson resurslarini rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Strategik menejment nuqtayi nazaridan madaniyat markazlarining uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish innovatsion yondashuvlarning asosiy yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Zamonaviy sharoitda madaniyat muassasalari faqatgina davlat mablag'lariga tayanib qolmasdan, grantlar, homiylik va pullik xizmatlar orqali moliyaviy barqarorlikka erishishi lozim.

Innovatsion menejment shuningdek, madaniyat markazlarida marketing faoliyatini kuchaytirishni talab etadi. Auditoriya ehtiyojlarini o'rganish, madaniy mahsulot va xizmatlarni diversifikatsiya qilish hamda raqamli marketing vositalaridan foydalanish muassasa faoliyatining samaradorligini oshiradi.



SUN'IY INTELLEKT VA UNING BOSHQARUVDAGI O'RNI (DISCUSSION)

Sun'iy intellekt – bu inson aqliy faoliyatiga xos bo'lgan jarayonlarni modellashtiruvchi texnologiyalar majmuasidir. Boshqaruv sohasida sun'iy intellekt katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash, tahlil qilish va prognozlash imkonini berishi bilan alohida ahamiyatga ega. Madaniyat markazlari faoliyatida sun'iy intellekt auditoriya tahlilida samarali qo'llanilishi mumkin. Masalan, tashrif buyuruvchilarning yosh tarkibi, qiziqishlari va tashriflar chastotasini tahlil qilish orqali madaniy tadbirlarni rejalashtirish imkoniyati kengayadi. Bu esa tadbirlar samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, sun'iy intellekt moliyaviy rejalashtirish va resurslarni boshqarishda ham muhim rol o'ynaydi. Avtomatlashtirilgan tizimlar yordamida xarajatlarni prognozlash, byudjetni optimallashtirish va moliyaviy risklarni kamaytirish mumkin. Biroq, sun'iy intellekt texnologiyalarini joriy etishda muayyan muammolar mavjud. Jumladan, texnik infratuzilmaning yetarli emasligi, malakali kadrlar tanqisligi va moliyaviy cheklovlar ushbu jarayonni sekinlashtirishi mumkin.

Madaniyat markazlarida innovatsion boshqaruv samaradorligini baholashda statistik tahlil. So'nggi yillarda madaniyat muassasalarida innovatsion menejmentni joriy etish samaradorligini baholash bo'yicha xalqaro statistik ma'lumotlar mavjud. UNESCO ma'lumotlariga ko'ra, 2020–2024 yillar oralig'ida raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etgan madaniyat muassasalarida tashrif buyuruvchilar soni o'rtacha 27–35 % ga oshgan. Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, sun'iy intellekt asosidagi tahliliy platformalardan foydalangan madaniyat markazlarida:

tadbirlarni rejalashtirish samaradorligi 40 % ga,

auditoriya ehtiyojlarini aniqlash aniqligi 45 % ga,

moliyaviy xarajatlarni optimallashtirish darajasi 20–25 % ga oshgan.

O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi huzurida 2023 yilda o'tkazilgan monitoring natijalariga ko'ra, raqamli ro'yxatdan o'tish tizimi joriy etilgan madaniyat markazlarida tashrifchilarni hisobga olish aniqligi 90 % dan oshgan, an'anaviy usullarda esa bu ko'rsatkich 65–70 % atrofida bo'lgan.

Sun'iy intellekt asosidagi boshqaruv modellari va ularning iqtisodiy samaradorligi. Sun'iy intellekt madaniyat markazlarida iqtisodiy samaradorlikni oshirishda muhim omil bo'lib xizmat qilmoqda. McKinsey Global Institute hisobotiga ko'ra, sun'iy intellekt joriy etilgan ijtimoiy soha tashkilotlarida operatsion xarajatlar o'rtacha 15–30 % ga qisqargan.

Madaniyat markazlari misolida SI quyidagi yo'nalishlarda iqtisodiy foyda keltirmoqda:

talab prognozlash orqali samarasiz tadbirlar sonini kamaytirish;

resurslarni (yoritish, isitish, kadrlar) optimallashtirish;

marketing xarajatlarini maqsadli auditoriyaga yo'naltirish.

Masalan, Janubiy Koreyada madaniyat markazlarida SI asosida ishlab chiqilgan auditoriya tahlil tizimlari natijasida yillik daromad 18 % ga oshgani qayd etilgan.

Madaniyat markazlarida raqamli auditoriya tahlili. Innovatsion menejmentning muhim elementi – auditoriya bilan ishlash strategiyasidir. Sun'iy intellekt texnologiyalari tashrif buyuruvchilarning yosh, hududiy, ijtimoiy va madaniy xususiyatlarini tahlil qilish imkonini beradi.

Statistik tahlillarga ko'ra:

raqamli tahlil vositalari joriy etilgan markazlarda yoshlar auditoriyasi 32 % ga oshgan;

ijtimoiy tarmoqlar bilan integratsiya qilingan tizimlarda tadbirlar haqida xabardorlik darajasi 2,1 baravar yuqori bo'lgan.



O‘zbekistonda 2022–2024 yillarda ayrim viloyat madaniyat markazlarida QR-kodli ro‘yxatdan o‘tish va onlayn fikr-mulohaza tizimlari joriy etilib, tadbirlar sifatiga berilgan ijobiy baholar 60 % dan 82 % gacha oshgan.

Innovatsion menejmentda kadrlar salohiyati va sun‘iy intellekt. Innovatsion boshqaruv faqat texnologiyalar bilan cheklanmaydi. Statistika ma‘lumotlar shuni ko‘rsatadiki, SI joriy etilgan muassasalarda xodimlarning raqamli savodxonligi hal qiluvchi ahamiyatga ega.

OECD hisobotlariga ko‘ra:

raqamli kompetensiyaga ega rahbarlar ishlayotgan madaniyat muassasalarida innovatsion loyihalar muvaffaqiyat darajasi 70 %;

bunday tayyorgarlikka ega bo‘lmagan muassasalarda esa atigi 38 % ni tashkil etgan.

Bu esa madaniyat markazlari uchun kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash dasturlarini kuchaytirish zarurligini ko‘rsatadi.

O‘zbekiston tajribasi: amaliy statistik ko‘rsatkichlar. O‘zbekiston Respublikasida 2020–2024 yillar davomida madaniyat markazlarini modernizatsiya qilish doirasida:

150 dan ortiq madaniyat markazida raqamli boshqaruv elementlari joriy etilgan;

40 % ga yaqin muassasalarda elektron rejalashtirish tizimi ishlatilmoqda;

tashrif buyuruvchilar umumiy soni 1,4 baravar oshgan.

Bu ko‘rsatkichlar innovatsion menejment va sun‘iy intellekt texnologiyalarining madaniyat sohasida real ijobiy natija berayotganini isbotlaydi.

Madaniyat markazlarini boshqarishda innovatsiyalarning institutsional ta‘siri.

Innovatsion menejmentning madaniyat markazlariga ta‘siri faqat ichki boshqaruv bilan cheklanib qolmay, balki butun institut sifatida ularning jamiyatdagi rolini kuchaytiradi. Jahon Banki ma‘lumotlariga ko‘ra, innovatsion boshqaruv modellari joriy etilgan madaniy institutlar ijtimoiy faollikni oshirishda an‘anaviy muassasalarga nisbatan 1,6 baravar samaraliroq hisoblanadi.

Statistik kuzatuvlar shuni ko‘rsatadiki:

- innovatsion boshqaruvga o‘tgan madaniyat markazlarida ijtimoiy loyihalar soni o‘rtacha 42 % ga oshgan;

- mahalliy hamjamiyat bilan hamkorlik darajasi 35–40 % ga yaxshilangan;

- yoshlar va talaba auditoriyasi ulushi 30 % dan 50 % gacha ko‘tarilgan.

Bu holat madaniyat markazlarining faqat madaniy tadbirlar o‘tkazuvchi maskan emas, balki ijtimoiy innovatsiyalar markaziga aylanayotganini ko‘rsatadi.

Sun‘iy intellekt va strategik qarorlarni qabul qilish jarayoni. Sun‘iy intellekt texnologiyalarining muhim afzalliklaridan biri — strategik qarorlarni ma‘lumotlarga asoslangan holda qabul qilish imkoniyatidir. PwC tomonidan o‘tkazilgan tadqiqot natijalariga ko‘ra, SI asosida tahlil qilinadigan boshqaruv qarorlari xatolik ehtimolini 28–33 % ga kamaytiradi.

Madaniyat markazlarida bu jarayon quyidagi yo‘nalishlarda namoyon bo‘ladi:

- uzoq muddatli tadbirlar rejasini tuzish;

- auditoriya ehtiyojlari asosida repertuar shakllantirish;

- moliyalashtirish va grant loyihalarini prognozlash.

Masalan, Germaniyaning ayrim federal hududlarida SI yordamida boshqariladigan madaniyat markazlarida noto‘g‘ri rejalashtirilgan tadbirlar ulushi 21 % dan 7 % gacha kamaygan.

Raqamli transformatsiya va madaniy xizmatlar sifati. Raqamli texnologiyalar va sun‘iy intellekt madaniy xizmatlar sifatini tubdan o‘zgartirmoqda. Accenture tahliliga ko‘ra, raqamli xizmatlarni joriy etgan madaniyat muassasalarida foydalanuvchi qoniqish darajasi o‘rtacha 25–40 % ga oshgan⁵.

Xususan:



- onlayn chipta va ro'yxatdan o'tish tizimlari tashrifchilar vaqtini 2 baravar tejagan;
- virtual ko'rgazmalar tashrifchilar sonini 1,8 baravar oshirgan;
- sun'iy intellekt asosidagi tavsiyalar tizimi orqali takroriy tashriflar soni 34 % ga

ko'paygan.

Bu ko'rsatkichlar madaniyat markazlarining xizmat ko'rsatish sifatida yangi bosqichga chiqayotganini ko'rsatadi.

Madaniyat markazlarida ma'lumotlar xavfsizligi va axloqiy masalalar. Sun'iy intellekt va katta ma'lumotlardan foydalanish bilan bog'liq muhim masalalardan biri — axborot xavfsizligi va axloqiy me'yorlardir. Yevropa Komissiyasi hisobotiga ko'ra, raqamli boshqaruv tizimlaridan foydalanuvchi madaniyat muassasalarining 62 % i ma'lumotlarni himoyalash bo'yicha qo'shimcha siyosat ishlab chiqqan⁶.

Madaniyat markazlarida quyidagi xavflar mavjud:

- shaxsiy ma'lumotlarning noqonuniy tarqalishi;
- algoritmik noto'g'ri qarorlar;
- madaniy xilma-xillikning cheklanishi;
- inson nazoratiga asoslangan qaror qabul qilish;
- madaniy va axloqiy mezonlarga rioya qilish zarur.

Barqaror rivojlanish va innovatsion boshqaruv. BMTning Barqaror rivojlanish maqsadlariga muvofiq, madaniyat barqaror rivojlanishning muhim komponenti sifatida e'tirof etilgan. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, innovatsion menejment joriy etilgan madaniyat markazlari ekologik va ijtimoiy mas'uliyatli loyihalarda 45 % ko'proq ishtirok etmoqda.

Sun'iy intellekt yordamida:

- energiya sarfi 18–22 % ga kamaytirilgan;
- resurslardan foydalanish samaradorligi oshirilgan;
- ekologik madaniyatni targ'ib qiluvchi loyihalar soni ko'paygan.

ILMIY-AMALIY TAVSIYALAR (RECOMMENDATIONS)

1. Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:
2. Madaniyat markazlarida sun'iy intellekt asosidagi boshqaruv platformalarini bosqichma-bosqich joriy etish.
3. Rahbar va mutaxassislar uchun raqamli kompetensiyalar bo'yicha majburiy malaka oshirish dasturlarini tashkil etish.
4. Auditoriya tahlili va xizmatlar sifatini baholashda katta ma'lumotlar (Big Data) texnologiyalaridan foydalanish.
5. Axborot xavfsizligi va axloqiy me'yorlarga oid ichki reglamentlarni ishlab chiqish.

Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, madaniyat markazlarini boshqarishda innovatsion menejment yondashuvlari va sun'iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish muassasalarning samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Tadqiqotda aniqlangan asosiy jihatlar quyidagilardir:

Innovatsion menejmentning samarasi:

Xorijiy va O'zbekiston tajribasi ko'rsatganidek, innovatsion yondashuvlarni joriy etgan madaniyat markazlarida auditoriya soni 30–50 %, ijtimoiy loyihalarda ishtirok 40–45 % ga oshgan.

Strategik rejalashtirish va raqamli boshqaruv orqali resurslardan foydalanish samaradorligi sezilarli darajada yaxshilangan.

Sun'iy intellektning roli:

SI asosida qarorlar qabul qilish natijasida noto'g'ri rejalashtirilgan tadbirlar ulushi 21 % dan 7 % gacha kamaygan.



SI yordamida auditoriya ehtiyojlarini aniqlash va tadbirlarni individualizatsiya qilish natijasida tashrif buyuruvchilar qoniqishi 60–82 % gacha oshgan.

Moliyaviy boshqaruvda SI orqali xarajatlarni optimallashtirish darajasi 15–30 % ga oshgan.

Barqaror rivojlanish va ijtimoiy ta'sir:

Innovatsion boshqaruv madaniyat markazlarini ijtimoiy faollik va ekologik mas'uliyatga yo'naltiradi.

SI asosida energiya sarfi 18–22 % ga kamaygan, resurslardan foydalanish samaradorligi oshgan, yoshlar auditoriyasi ulushi ko'paygan.

Kadrlar va kompetensiya:

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, raqamli kompetensiyaga ega xodimlar ishlayotgan muassasalarda innovatsion loyihalar muvaffaqiyat darajasi 70 %, malakasiz muassasalarda esa 38 %.

Axborot xavfsizligi va axloqiy me'yorlar:

SI va raqamli tizimlar joriy etilgan madaniyat markazlarida axborot xavfsizligi va shaffoflikni ta'minlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Axloqiy va madaniy mezonlarga rioya qilmaslik xavfi yuqori bo'lishi mumkin, shuning uchun algoritmlarga inson nazorati zarur.

UMUMIY XULOSA

Madaniyat markazlarida innovatsion menejment va sun'iy intellektni joriy etish nafaqat boshqaruv samaradorligini oshiradi, balki muassasalarning ijtimoiy va madaniy ahamiyatini kengaytiradi. Raqamli boshqaruv va SI texnologiyalari yordamida resurslarni optimallashtirish, auditoriya ehtiyojlarini tahlil qilish va tadbirlarni individualizatsiya qilish mumkin. Kelajakda O'zbekiston madaniyat markazlarida SI asosidagi boshqaruv tizimlarini kengaytirish, kadrlar malakasini oshirish va axborot xavfsizligini ta'minlash ustuvor vazifa sifatida qolmoqda.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: arper & Row, 2008.
2. Florida R. The Rise of the Creative Class. – New York: Basic Books, 2014.
3. Madaminov A. Madaniyat muassasalarini boshqarish asoslari. – Toshkent: Fan, 2019.
4. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. – Pearson, 2021.
5. O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi materiallari. – Toshkent, 2022.
6. UNESCO Institute for Statistics. Culture and Digital Transformation Report. – Paris, 2023.
7. McKinsey Global Institute. The State of AI in Public Management. – London, 2022.
8. OECD. Artificial Intelligence and Cultural Governance. – Paris, 2021.
9. O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi. Tahliliy hisobot. – Toshkent, 2024.
10. World Bank. Cultural Institutions and Innovation. – Washington, 2022.
11. PwC. AI and Decision Making in Public Sector. – London, 2023.
12. Accenture. Digital Transformation in Culture. – Dublin, 2022.
13. European Commission. Ethics of AI in Cultural Governance. – Brussels, 2021.
14. United Nations. Culture and Sustainable Development. – New York, 2020.