



**O‘ZBEKISTONDA MADANIYAT VA SAN’AT MUASSASALARINI BOSHQARISH  
MUAMMOLARI VA YECHIMLARI**

**Maxmudova Aziza Azamat qizi**

**O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti Magistratura bo‘limi Madaniyat va san’at  
sohasi menejmenti ta’lim yo‘nalishi 1-kurs magistranti**

**ANNOTATSIYA**

Ushbu maqolada O‘zbekistonda madaniyat va san’at muassasalarini boshqarish tizimining bugungi holati, mavjud muammolari hamda ularni bartaraf etish yo‘llari tahlil qilinadi. Xususan, tashkiliy-huquqiy, iqtisodiy, kadrlar tayyorlash va innovatsion rivojlanish bilan bog‘liq muammolar ilmiy asosda yoritilib, amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** madaniyat menejmenti, san’at muassasalari, boshqaruv, kreativ iqtisodiyot, raqamlashtirish, kadrlar siyosati, madaniy siyosat.

**PROBLEMS AND SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL AND ART  
INSTITUTIONS IN UZBEKISTAN**

**Maxmudova Aziza Azamat qizi**

**Master’s Student (1st year), Department of Cultural and Art Management**

**Uzbekistan State Institute of Arts and Culture**

**ANNOTATION**

This article analyzes the current state of the management system of cultural and art institutions in Uzbekistan, existing problems, and ways to address them. In particular, issues related to organizational-legal, economic, personnel training, and innovative development are scientifically examined, and practical recommendations are proposed.

**Keywords:** cultural management, art institutions, management, creative economy, digitalization, personnel policy, cultural policy.

**ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ КУЛЬТУРЫ И  
ИСКУССТВА В УЗБЕКИСТАНЕ**

**Махмудова Азиза Азамат кызы**

**магистрант 1 курса направления «Менеджмент в сфере культуры и искусства»**

**Узбекский государственный институт искусства и культуры**

**АННОТАЦИЯ**

В данной статье анализируется современное состояние системы управления учреждениями культуры и искусства в Узбекистане, существующие проблемы и пути их решения. В частности, на научной основе освещаются проблемы, связанные с организационно-правовыми, экономическими аспектами, подготовкой кадров и инновационным развитием, а также разработаны практические рекомендации.

**Ключевые слова:** культурный менеджмент, учреждения искусства, управление, креативная экономика, цифровизация, кадровая политика, культурная политика.

Bugungi kunda globallashuv jarayonlari kuchayib borayotgan bir davrda madaniyat va san’at sohasi har qanday jamiyatning ma’naviy taraqqiyotini belgilovchi muhim omillardan biri hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasida ham ushbu sohaga alohida e’tibor qaratilib, madaniyat va san’at muassasalarining faoliyatini rivojlantirish, ularning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash hamda boshqaruv tizimini takomillashtirish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Biroq, olib borilayotgan islohotlarga qaramay, mazkur sohada qator tizimli muammolar saqlanib qolmoqda.

Avvalo, madaniyat va san’at muassasalarini boshqarishda tashkiliy va boshqaruv tizimi bilan bog‘liq kamchiliklar mavjud. Ko‘plab muassasalarda boshqaruv jarayoni markazlashgan holda olib borilishi hududiy tashkilotlarning mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlarini cheklaydi. Bu esa



joylarda tashabbuskorlikning pasayishiga, innovatsion g'oyalar va loyihalarning yetarli darajada rivojlanmasligiga olib keladi. Shu bilan birga, boshqaruv tizimida strategik rejalashtirish va samarali monitoring mexanizmlarining yetarli darajada shakllanmaganligi ham muhim muammolardan biridir.

Ikkinchi muhim muammo – moliyaviy ta'minot bilan bog'liq. Aksariyat madaniyat muassasalari davlat byudjetiga yuqori darajada bog'liq bo'lib, qo'shimcha moliyalashtirish manbalari yetarlicha rivojlanmagan. Xususiy sektor bilan hamkorlikning sustligi, homiylik va grant tizimining to'liq yo'lga qo'yilmaganligi natijasida ko'plab istiqbolli loyihalar amalga oshmay qolmoqda. Bu esa muassasalarning moddiy-texnik bazasini yangilash va zamonaviy xizmatlar ko'rsatish imkoniyatlarini cheklaydi.

Shuningdek, kadrlar masalasi ham dolzarb muammolardan biri hisoblanadi. Madaniyat va san'at muassasalarida faoliyat yuritayotgan mutaxassislarining aksariyatida zamonaviy menejment, marketing, PR va raqamli texnologiyalar bo'yicha yetarli bilim va ko'nikmalar shakllanmagan. Ayniqsa, professional madaniyat menejerlari yetishmasligi sohada samarali boshqaruvni yo'lga qo'yishda to'siq bo'lib xizmat qilmoqda. Natijada muassasalarning raqobatbardoshligi pasayib, xizmatlar sifati ham kutilgan darajada bo'lmayapti. Yana bir muhim muammo – raqamlashtirish jarayonining sustligidir. Hozirgi kunda dunyo miqyosida madaniyat va san'at sohasida raqamli texnologiyalar keng qo'llanilayotgan bir paytda, O'zbekistondagi ko'plab muassasalarda bu jarayon yetarli darajada joriy etilmagan. Virtual muzeylar, onlayn ko'rgazmalar, raqamli arxivlar kabi zamonaviy xizmatlarning yetishmasligi milliy madaniy merosni keng targ'ib qilish imkoniyatlarini cheklab qo'yimoqda.

Bundan tashqari, marketing va auditoriya bilan ishlash masalalari ham dolzarb hisoblanadi. Ko'plab madaniyat muassasalarida zamonaviy marketing strategiyalari ishlab chiqilmaganligi sababli tomoshabinlar sonini oshirish, ayniqsa yoshlar auditoriyasini jalb qilishda muammolar yuzaga kelmoqda. Ijtimoiy tarmoqlar va raqamli platformalardan samarali foydalanilmayotgani ham ushbu muammoni yanada kuchaytirmoqda.

1. Madaniyat va san'at muassasalari boshqaruvidagi asosiy muammolar

1.1. Tashkiliy-boshqaruv tizimidagi kamchiliklar

Madaniyat muassasalarida boshqaruv tizimi ko'pincha markazlashgan bo'lib, hududiy muassasalarning mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlari cheklangan. Bu esa tashabbuskorlikning pasayishiga olib keladi. Shuningdek, boshqaruv subyekti va obyektiga o'rtasidagi o'zaro aloqalar yetarli darajada samarali tashkil etilmaganligi kuzatiladi.

1.2. Moliyaviy resurslar yetishmovchiligi

Ko'plab madaniyat muassasalari davlat byudjetiga yuqori darajada bog'liq bo'lib qolmoqda. Homiylik, grant va xususiy sektor bilan hamkorlik yetarli darajada rivojlanmagan.

Natijada:

- innovatsion loyihalar kam amalga oshiriladi;
- infratuzilma yangilanishi sekin kechadi;
- ijodiy loyihalarning iqtisodiy samaradorligi past bo'ladi.

1.3. Kadrlar tayyorlash va malaka muammolari

Madaniyat va san'at sohasida professional menejerlar yetishmasligi dolzarb muammolardan biridir.

Xodimlarning:

- zamonaviy menejment ko'nikmalari;
- marketing va PR bilimlari;
- raqamli texnologiyalar bilan ishlash salohiyati yetarli emas.

Bu esa xizmatlar sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.



#### 1.4. Raqamlashtirish darajasining pastligi

Ko'plab madaniyat muassasalarida raqamli texnologiyalar joriy etilishi sust kechmoqda. Virtual platformalar, onlayn xizmatlar va raqamli arxivlar yetarli darajada rivojlanmagan. Natijada milliy madaniy merosni global auditoriyaga yetkazish imkoniyatlari cheklanmoqda.

#### 1.5. Marketing va auditoriya bilan ishlash muammolari

Madaniyat muassasalarida marketing strategiyalarining sustligi sababli:

- tomoshabinlar soni kamayadi;
- yoshlar auditoriyasini jalb qilish qiyinlashadi;
- xizmatlar raqobatbardoshligi pasayadi.

#### 2. Muammolarni bartaraf etish yo'llari

##### 2.1. Boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish

- Decentralizatsiya asosida muassasalarga mustaqillik berish
- Strategik rejalashtirish tizimini joriy etish
- Zamonaviy menejment usullarini qo'llash

##### 2.2. Moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish

- Davlat-xususiy sheriklik (PPP) mexanizmlarini rivojlantirish
- Grantlar va xalqaro loyihalarda ishtirokni kengaytirish
- Sponsorlash va fundraising tizimini yo'lga qo'yish

##### 2.3. Kadrlar salohiyatini oshirish

- Madaniyat menejmenti bo'yicha maxsus ta'lim dasturlarini kengaytirish
- Xodimlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimini takomillashtirish
- Xalqaro tajriba almashuv dasturlarini joriy etish

##### 2.4. Raqamlashtirish va innovatsiyalarni joriy etish

- Virtual muzeylar va onlayn platformalarni yaratish
- Madaniy merosni raqamlashtirish
- Sun'iy intellekt va IT texnologiyalaridan foydalanish

##### 2.5. Marketing va PR faoliyatini kuchaytirish

- Brending strategiyalarini ishlab chiqish
- Ijtimoiy tarmoqlardan samarali foydalanish
- Yoshlar auditoriyasiga yo'naltirilgan loyihalarni ko'paytirish

Yuqorida qayd etilgan muammolarni bartaraf etish uchun, avvalo, madaniyat va san'at muassasalarini boshqarish tizimini modernizatsiya qilish zarur. Bunda markazlashuv darajasini kamaytirish, muassasalarga ma'lum darajada mustaqillik berish hamda strategik boshqaruv mexanizmlarini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, boshqaruvda zamonaviy menejment usullarini qo'llash orqali samaradorlikni oshirish mumkin. Moliyaviy muammolarni hal etish uchun esa moliyalashtirish manbalarini diversifikatsiya qilish lozim. Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish, xalqaro grant va loyihalarda faol ishtirok etish, homiylik va fundraising tizimlarini yo'lga qo'yish orqali muassasalarning moliyaviy mustaqilligini ta'minlash mumkin. Kadrlar salohiyatini oshirish ham ustuvor vazifalardan biridir. Bu borada madaniyat menejmenti yo'nalishida zamonaviy ta'lim dasturlarini joriy etish, mutaxassislarining malakasini muntazam oshirib borish hamda xalqaro tajribalarni o'rganish muhimdir. Ayniqsa, yosh kadrlarni tayyorlash va ularni sohada faol jalb qilish zarur. Raqamlashtirish jarayonlarini jadallashtirish ham bugungi kun talabi hisoblanadi. Virtual platformalarni yaratish, madaniy meros obyektlarini raqamlashtirish, onlayn xizmatlarni kengaytirish orqali madaniyat va san'atni nafaqat milliy, balki xalqaro miqyosda targ'ib qilish imkoniyatlari kengayadi.



Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonda madaniyat va san’at muassasalarini boshqarish tizimi izchil rivojlanib borayotgan bo‘lsa-da, uning samaradorligini oshirish uchun kompleks yondashuv talab etiladi. Boshqaruvni takomillashtirish, moliyaviy barqarorlikni ta’minlash, kadrlar salohiyatini oshirish hamda innovatsion texnologiyalarni joriy etish orqali ushbu sohani yangi bosqichga olib chiqish mumkin. Bu esa o‘z navbatida milliy madaniyatimizni rivojlantirish, uni jahon miqyosida keng targ‘ib qilish va kelajak avlodga yetkazishda muhim ahamiyat kasb etadi.

#### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI (REFERENCES)**

1. O‘zbekiston Respublikasi madaniyat va san’at sohasiga oid normativ-huquqiy hujjatlar.
2. Madaniyat va san’at muassasalarini boshqarish faniga oid o‘quv dasturlari.
3. Madaniyat muassasalarida uslubiy rahbarlik va boshqaruv asoslari.
4. Madaniyat va san’at sohasida kadrlar tayyorlash tizimi bo‘yicha ilmiy manbalar.