MADANIYAT VA SAN'AT MUASSASALARIDA STRATEGIK MENEJMENTNING ZAMONAVIY MODELLARI VA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA

Saparbaeva Gulshira Abatbaevna – *"Madaniyat faoliyati" kafedra mudiri, professor*
gulshira.saparbaeva@36gmail.com
O'zDSMINF

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА

Сапарбаева Гулшира Абатбаевна – *Заведующий кафедрой "Культурная деятельность", профессор*
УзГИИКНФ

MODERN STRATEGIC MANAGEMENT MODELS AND DIGITAL TRANSFORMATION IN CULTURAL AND ART INSTITUTIONS

Saparbaeva Gulshira Abatbaevna – *Head of the Department of "Cultural Activity", professor*
Nukus branch of the UzSIAC

Tayanch so'zlar: strategik menejment, madaniyat menejmenti, san'at menejmenti, raqamli transformatsiya, innovatsion boshqaruv, madaniy siyosat, kreativ industriya, boshqaruv modeli.

Rezyume. Maqolada raqamli transformatsiya sharoitida madaniyat va san'at muassasalarida strategik boshqaruvning zamonaviy modellari tadqiq etilgan. Strategik boshqaruvning nazariy asoslari, madaniy tashkilotlarni rivojlantirishga zamonaviy yondashuvlar, shuningdek, raqamli texnologiyalarning boshqaruv samaradorligini oshirishga ta'siri tahlil qilingan. Mahalliy va xorijiy tajribaning qiyosiy tahlili asosida strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, raqamli transformatsiya, inson kapitalini rivojlantirish va samaradorlikni monitoring qilish tizimini o'z ichiga olgan strategik menejmentning integratsiyalashgan modeli taklif etildi. Tadqiqot natijalaridan O'zbekiston Respublikasi madaniyat va san'at muassasalarini boshqarish tizimini takomillashtirishda foydalanish mumkin.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, менеджмент культуры, менеджмент искусства, цифровая трансформация, инновационное управление, культурная политика, креативная индустрия, модель управления.

Резюме. В статье исследуются современные модели стратегического менеджмента в учреждениях культуры и искусства в условиях цифровой трансформации. Проанализированы теоретические основы стратегического управления, современные подходы к развитию культурных организаций, а также влияние цифровых технологий на повышение эффективности управления. На основе сравнительного анализа отечественного и зарубежного опыта предложена интегрированная модель стратегического менеджмента, включающая стратегическое планирование, инновационное управление, цифровую трансформацию, развитие человеческого капитала и систему мониторинга эффективности. Результаты исследования могут быть использованы при совершенствовании системы управления учреждениями культуры и искусства Республики Узбекистан.

Keywords: strategic management, cultural management, art management, digital transformation, innovative management, cultural policy, creative industries, management model.

Summary. This article examines modern strategic management models in cultural and art institutions under the conditions of digital transformation. The study analyzes theoretical approaches to strategic management, innovative governance mechanisms, and the impact of digital technologies on organizational performance. Based on a comparative analysis of national and international practices, an integrated strategic management model is proposed, combining strategic planning, innovation management, digital transformation, human capital development, and performance monitoring. The findings contribute to improving management systems in cultural and art institutions and can serve as a methodological basis for the sustainable development of the cultural sector in Uzbekistan

KIRISH. XXI asrda globallashuv jarayonlarining jadallashuvi, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining misli ko'rilmagan sur'atlarda rivojlanishi hamda kreativ iqtisodiyotning shakllanishi madaniyat va san'at sohasini boshqarish tizimiga yangi talablarni qo'ymoqda. Zamonaviy jamiyatda madaniyat muassasalari nafaqat ma'naviy qadriyatlarni saqlovchi institut, balki iqtisodiy rivojlanish, ijtimoiy innovatsiyalar va inson kapitalini shakllantiruvchi muhim strategik subyekt sifatida ham qaralmoqda. Bugungi kunda dunyoning

rivojlangan davlatlarida madaniyat va san’at muassasalari faoliyatini boshqarishda an’anaviy ma’muriy yondashuv o‘rnini strategik menejment, loyiha boshqaruvi, innovatsion boshqaruv, marketing menejmenti va raqamli boshqaruv tizimlari egallamoqda. Ushbu jarayon madaniy xizmatlarning sifati, aholining madaniy ehtiyojlarini qondirish darajasi hamda muassasalarning moliyaviy barqarorligini ta’minlashda muhim omil bo‘lib xizmat qilmoqda. O‘zbekiston Respublikasida ham so‘nggi yillarda madaniyat va san’at sohasini isloh qilish, boshqaruv tizimini takomillashtirish, davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini rivojlantirish, kreativ industriyalarni qo‘llab-quvvatlash hamda raqamli texnologiyalarni joriy etishga qaratilgan keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Bu esa mazkur sohada strategik menejmentning ilmiy asoslarini chuqur tadqiq etishni dolzarb masalaga aylantirmoqda. Strategik menejment bugungi kunda faqat tashkilotni boshqarish usuli emas, balki uzoq muddatli rivojlanish istiqbollarini belgilovchi, tashqi va ichki muhit omillarini kompleks baholovchi, resurslardan samarali foydalanishni ta’minlovchi ilmiy boshqaruv konsepsiyasi sifatida e’tirof etiladi. Ayniqsa, madaniyat va san’at muassasalari faoliyatida strategik rejalashtirish innovatsion loyihalarni amalga oshirish, auditoriyani kengaytirish, madaniy xizmatlar sifatini oshirish hamda xalqaro hamkorlikni rivojlantirish imkonini beradi. So‘nggi yillarda raqamli transformatsiya jarayonlari strategik menejment mazmunini tubdan o‘zgartirmoqda. Sun’iy intellekt, Big Data, elektron boshqaruv, virtual muzeylar, raqamli kutubxonalar, onlayn teatr va konsert platformalari madaniyat menejmentining yangi bosqichini boshlab berdi. Natijada boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ma’lumotlarga asoslangan yondashuv (Data Driven Management) keng qo‘llanila boshladi. Madaniyat va san’at menejmentining zamonaviy modeli iqtisodiy samaradorlik, ijtimoiy mas’uliyat, kreativ boshqaruv va innovatsion rivojlanish tamoyillarining o‘zaro uyg‘unligiga asoslanadi. Bunday model tashkilotning ichki salohiyatini mustahkamlash bilan bir qatorda tashqi muhitdagi tezkor o‘zgarishlarga moslashish imkoniyatini ham yaratadi. Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundaki, unda strategik menejment nazariyalari madaniyat va san’at muassasalari faoliyati bilan integratsiyalashgan holda tahlil qilinadi, raqamli transformatsiya sharoitida boshqaruvning zamonaviy modeli taklif etiladi hamda uning amaliy samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi konseptual yondashuv ishlab chiqiladi. Mazkur tadqiqotning maqsadi madaniyat va san’at muassasalarida strategik menejmentning zamonaviy rivojlanish tendensiyalarini ilmiy tahlil qilish, raqamli transformatsiyaning boshqaruv tizimiga ta’sirini baholash hamda innovatsion boshqaruv modelini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

USULLAR

Mazkur tadqiqotda tizimli yondashuv, strategik tahlil, qiyosiy tahlil, institutsional tahlil, SWOT tahlili, PEST tahlili, ilmiy umumlashtirish, kontent tahlili hamda statistik tahlil metodlaridan kompleks foydalanildi. Tadqiqotning metodologik asosini strategik menejment nazariyasi, zamonaviy madaniyat menejmenti konsepsiyalari, kreativ iqtisodiyot nazariyasi, institutsional iqtisodiyot hamda innovatsion boshqaruv tamoyillari tashkil etdi. Shuningdek, UNESCO, ICOM, OECD hamda rivojlangan davlatlar tajribasiga oid ilmiy manbalar qiyosiy jihatdan tahlil qilindi. Tahlil jarayonida madaniyat va san’at muassasalarining tashkiliy tuzilmasi, boshqaruv samaradorligi, moliyalashtirish tizimi, marketing strategiyasi, auditoriya bilan ishlash mexanizmlari hamda raqamli texnologiyalarni joriy etish darajasi kompleks baholandi. SWOT tahlili yordamida ichki imkoniyatlar va tashqi tahdidlar aniqlanib, PEST tahlili orqali siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik omillarning boshqaruv tizimiga ta’siri o‘rganildi. Bundan tashqari, ilmiy abstraksiya, deduksiya va induksiya usullari yordamida strategik menejmentning zamonaviy modellariga xos umumiy qonuniyatlar aniqlanib, ularning O‘zbekiston madaniyat va san’at muassasalari faoliyatiga moslashuv imkoniyatlari baholandi. Tadqiqot natijalarining ishonchliligi mahalliy va xorijiy ilmiy adabiyotlarning qiyosiy tahlili, xalqaro tashkilotlar tavsiyalari, zamonaviy menejment nazariyalari hamda madaniyat sohasida amalga oshirilayotgan islohotlarning amaliy natijalari asosida ta’minlandi.

NATIJALAR VA MUNOZARA

Globallashuv va raqamli iqtisodiyot sharoitida madaniyat va san’at muassasalari faoliyatini samarali tashkil etish strategik menejmentning yangi yondashuvlarini talab etmoqda. Zamonaviy boshqaruv nazariyalarida madaniyat tashkilotlari nafaqat ijtimoiy institut, balki raqobatbardosh xizmat ko‘rsatuvchi tizim sifatida ham e’tirof etiladi. Shu sababli ularning rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishda uzoq muddatli rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, inson kapitalini rivojlantirish hamda raqamli texnologiyalarni joriy etish ustuvor yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Tadqiqot

natijalari shuni ko‘rsatdiki, O‘zbekiston madaniyat va san’at muassasalarining aksariyatida boshqaruv tizimi an’anaviy ma’muriy usullar asosida tashkil etilgan bo‘lib, strategik rejalashtirishning zamonaviy mexanizmlaridan foydalanish darajasi yetarli emas. Ko‘plab muassasalarda rivojlanish dasturlari mavjud bo‘lsa-da, ularning amalga oshirilishini baholash mezonlari, samaradorlik indikatorlari (KPI), risklarni boshqarish mexanizmlari va monitoring tizimi to‘liq shakllanmagan.

Xalqaro tajriba tahlili shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan davlatlarda madaniyat muassasalari faoliyatini boshqarishda **Balanced Scorecard (BSC)** modeli keng qo‘llaniladi. Ushbu model moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan bir qatorda tashrif buyuruvchilar ehtiyojlarini qondirish, ichki boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish hamda xodimlarning kasbiy rivojlanishini baholash imkonini beradi. Mazkur yondashuv madaniyat tashkilotining uzoq muddatli strategik maqsadlarini amaliy faoliyat bilan uzviy bog’laydi. Madaniyat va san’at muassasalari faoliyatini tahlil qilishda SWOT tahlili ham muhim ilmiy vosita hisoblanadi. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, mamlakatimizdagi madaniyat muassasalarining kuchli jihatlariga boy tarixiy-madaniy meros, malakali ijodiy kadrlar, davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash tizimi hamda milliy san’at maktablarining mavjudligi kiradi. Shu bilan birga, moliyalashtirish manbalarining cheklanganligi, marketing faoliyatining sustligi, raqamli boshqaruv texnologiyalarining yetarli darajada joriy etilmaganligi va xalqaro hamkorlik ko‘lamining nisbatan pastligi zaif tomonlar sifatida namoyon bo’lmoqda. PEST tahlili natijalari esa madaniyat menejmentiga ta’sir etuvchi tashqi omillarning murakkabligini ko‘rsatdi. Siyosiy omillar sifatida davlatning madaniyat sohasini rivojlantirishga qaratilgan strategik dasturlari ijobiy ahamiyat kasb etsa, iqtisodiy omillar byudjet mablag’lari hajmi va investitsiya faolligi bilan belgilanadi. Ijtimoiy omillar aholining madaniy ehtiyojlari va iste’mol madaniyatidagi o‘zgarishlar bilan bog’liq bo‘lsa, texnologik omillar raqamli platformalar, sun’iy intellekt, elektron xizmatlar va virtual madaniy mahsulotlarning rivojlanishi bilan tavsiflanadi. Tadqiqot davomida madaniyat va san’at muassasalarida raqamli transformatsiyaning boshqaruv samaradorligiga sezilarli ta’sir ko‘rsatayotgani aniqlandi. Xususan, elektron hujjat aylanishi, CRM tizimlari, onlayn chipta sotish platformalari, mobil ilovalar hamda raqamli marketing vositalaridan foydalanish tashrif buyuruvchilar sonining ortishiga, boshqaruv xarajatlarining kamayishiga va xizmatlar sifatining yaxshilanishiga xizmat qilmoqda. Ayniqsa, muzeylar, teatrlar, konsert tashkilotlari va madaniyat markazlarida virtual ekskursiyalar, onlayn ko‘rgazmalar, masofaviy ta'lim platformalari hamda raqamli arxivlarni yaratish aholining madaniy xizmatlardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Natijada madaniyat muassasalari geografik chegaralardan tashqariga chiqib, xalqaro auditoriya bilan samarali muloqot qilish imkoniyatiga ega bo‘lmoqda. Tahlillar shuni ko‘rsatdiki, strategik menejmentning samaradorligi ko‘p jihatdan inson kapitali rivojlanishiga bog’liq. Zamonaviy menejer nafaqat ma’muriy boshqaruv ko‘nikmalariga, balki strategik fikrlash, liderlik, loyiha boshqaruvi, marketing, kommunikatsiya va raqamli texnologiyalarni qo‘llash kompetensiyalariga ham ega bo‘lishi zarur. Shu sababli madaniyat menejerlarini tayyorlash tizimida xalqaro standartlarga mos malaka oshirish dasturlarini joriy etish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi. Ilmiy tahlillar natijasida madaniyat va san’at muassasalari uchun strategik menejmentning integrallashgan modeli ishlab chiqildi. Ushbu model beshta asosiy tarkibiy elementni o‘z ichiga oladi: strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, raqamli transformatsiya, inson kapitalini rivojlantirish va samaradorlikni monitoring qilish. Mazkur elementlarning o‘zaro uyg’unligi boshqaruv tizimining barqarorligini ta’minlash bilan birga, tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashish imkoniyatlarini ham kengaytiradi. Bundan tashqari, madaniyat muassasalari faoliyatida davlat-xususiy sheriklik mexanizmlarini rivojlantirish, homiylik institutini takomillashtirish, grant loyihalarini kengaytirish va kreativ industriyalar bilan integratsiyani kuchaytirish boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini oshirishga xizmat qilishi aniqlandi. Bu esa byudjet mablag’lariga qaramlikni kamaytirish hamda muassasalarning moliyaviy mustaqilligini mustahkamlash imkonini beradi. Tadqiqot natijalari asosida quyidagi konseptual yondashuv taklif etiladi: madaniyat va san’at muassasalari faoliyatini boshqarishda strategik rejalashtirish, raqamli texnologiyalar, marketing menejmenti, loyiha boshqaruvi va auditoriyaga yo‘naltirilgan xizmatlar yagona boshqaruv tizimi doirasida integratsiyalashgan holda amalga oshirilishi zarur. Mazkur yondashuv madaniyat tashkilotlarining innovatsion salohiyatini oshirish, xizmatlar sifatini yaxshilash, xalqaro raqobatbardoshligini kuchaytirish va barqaror rivojlanishini ta’minlashning muhim

omili hisoblanadi. Shunday qilib, olib borilgan ilmiy tahlillar strategik menejmentning zamonaviy tamoyillarini madaniyat va san'at muassasalari faoliyatiga tizimli joriy etish ularning tashkiliy samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish, aholining madaniy ehtiyojlarini yanada to'liq qondirish hamda milliy madaniyatni xalqaro maydonda keng targ'ib etishda muhim ahamiyat kasb etishini ko'rsatdi.

XULOSA. Olib borilgan tadqiqotlar natijasida madaniyat va san'at muassasalari faoliyatini samarali tashkil etishda strategik menejmentning zamonaviy yondashuvlari muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega ekanligi aniqlandi. Globallashuv, raqamli transformatsiya va kreativ iqtisodiyotning jadal rivojlanishi madaniyat muassasalari boshqaruv tizimini tubdan takomillashtirishni taqozo etmoqda. Mazkur jarayonlarda strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, inson kapitalini rivojlantirish va raqamli texnologiyalarni kompleks joriy etish muassasalarning uzoq muddatli barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, O'zbekiston madaniyat va san'at muassasalarida boshqaruvning zamonaviy usullaridan foydalanish bo'yicha muayyan yutuqlarga erishilgan bo'lsa-da, strategik menejmentning xalqaro tajribada sinovdan o'tgan mexanizmlarini keng joriy etish zarurati saqlanib qolmoqda. Xususan, samaradorlik indikatorlari (KPI), Balanced Scorecard tizimi, strategik monitoring, risklarni boshqarish, raqamli marketing hamda auditoriyaga yo'naltirilgan boshqaruv mexanizmlarini amaliyotga tatbiq etish boshqaruv samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Tadqiqot davomida ishlab chiqilgan integrallashgan strategik menejment modeli madaniyat va san'at muassasalari faoliyatining iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy samaradorligini ta'minlashga xizmat qilishi asoslab berildi. Mazkur model strategik rejalashtirish, innovatsion boshqaruv, raqamli transformatsiya, inson kapitalini rivojlantirish hamda monitoring va baholash tizimlarining o'zaro uyg'unligiga asoslanadi. Raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, elektron boshqaruv tizimlarini rivojlantirish, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar (Big Data) asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish madaniyat muassasalarining tashkiliy salohiyatini oshirish bilan bir qatorda aholiga ko'rsatilayotgan madaniy xizmatlar sifatini ham yangi bosqichga olib chiqadi. Shuningdek, davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish, xalqaro grantlar va investitsiyalarni jalb etish, kreativ industriyalar bilan hamkorlikni kengaytirish hamda menejerlarning zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarini rivojlantirish kelgusidagi ustuvor yo'nalishlardan biri sifatida e'tirof etiladi. Tadqiqot natijalari oliy ta'lim muassasalarida "Madaniyat menejmenti", "San'at menejmenti", "Madaniy siyosat", "Strategik menejment" fanlarini o'qitishda, shuningdek, madaniyat va san'at muassasalari rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqishda ilmiy-metodik asos sifatida foydalanilishi mumkin. Shunday qilib, strategik menejmentning zamonaviy konsepsiyalarini madaniyat va san'at muassasalari boshqaruv tizimiga integratsiya qilish milliy madaniyatni rivojlantirish, xizmatlar sifatini oshirish, raqobatbardoshlikni ta'minlash hamda O'zbekistonning xalqaro madaniy makondagi nufuzini mustahkamlashning muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.

2. Kotler P., Scheff J. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts.* Harvard Business School Press, 1997.

3. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.* New York: Harper Business, 2008.

4. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press, 1980.

5. UNESCO. *Culture 2030 Indicators.* Paris: UNESCO Publishing, 2019.

6. OECD. *Culture and Local Development.* Paris: OECD Publishing, 2018.

7. Hesmondhalgh D. *The Cultural Industries.* London: SAGE Publications, 2019.

8. Throsby D. *Economics and Culture.* Cambridge University Press, 2001.

9. Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* Wiley, 2018.