MADANIYAT MUASSASALARIDA RAQAMLI BOSHQARUV TEXNOLOGIYALARINI JORIY ETISHNING ZAMONAVIY MENEJMENT MODELI

Urazbaev Islam Maxsetovich – *katta o‘qituvchi*
make.15dr@gmail.com
O‘zDSMINF

СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

Уразбаев Ислам Махсетович – *старший преподаватель*
УзДСМИНФ

MODERN MANAGEMENT MODEL FOR THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN CULTURAL INSTITUTIONS

Urazbaev Islam Maxsetovich – *Senior Lecturer*
Nukus branch of the UzSIAC

Tayanch so‘zlar: madaniyat menejmenti, raqamli transformatsiya, madaniyat muassasalari, innovatsion boshqaruv, elektron boshqaruv, sun'iy intellekt, strategik menejment, raqamli texnologiyalar, madaniy xizmatlar.

Rezyume. Mazkur maqolada madaniyat muassasalarida raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etishning nazariy va amaliy jihatlari ilmiy asosda tahlil qilingan. Tadqiqot davomida madaniyat va san'at muassasalarini boshqarishda zamonaviy menejment tamoyillari, raqamli transformatsiya jarayonlari hamda innovatsion boshqaruv vositalarining ahamiyati yoritilgan. Xorijiy tajribalar va milliy amaliyotning qiyosiy tahlili asosida madaniyat muassasalari uchun raqamli menejmentning konseptual modeli ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari madaniyat muassasalarida boshqaruv samaradorligini oshirish, resurslardan oqilona foydalanish, xizmatlar sifatini yaxshilash va raqamli infratuzilmani rivojlantirish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalarni o‘z ichiga oladi.

Ключевые слова: менеджмент культуры, цифровая трансформация, учреждения культуры, инновационный менеджмент, цифровые технологии, электронное управление, стратегическое управление.

Резюме. В данной статье рассматриваются теоретические и практические аспекты внедрения цифровых технологий управления в учреждениях культуры. В исследовании анализируются современные подходы к управлению, процессы цифровой трансформации и инновационные инструменты управления, направленные на повышение эффективности деятельности организаций культуры. На основе сравнительного анализа международного опыта и национальной практики предлагается концептуальная модель цифрового управления учреждениями культуры. Результаты показывают, что интеграция цифровых технологий способствует более эффективному управлению, рациональному использованию ресурсов, повышению качества культурных услуг и устойчивому институциональному развитию. В исследовании также представлены практические рекомендации по укреплению цифровой инфраструктуры и повышению управленческого потенциала в сфере культуры.

Keywords: cultural management, digital transformation, cultural institutions, innovation management, digital technologies, strategic management, e-governance, artificial intelligence.

Summary. This article examines the theoretical and practical aspects of implementing digital management technologies in cultural institutions. The research analyzes modern management approaches, digital transformation processes, and innovative governance tools aimed at improving the efficiency of cultural organizations. Based on a comparative analysis of international experience and national practice, a conceptual model of digital management for cultural institutions is proposed. The findings demonstrate that the integration of digital technologies contributes to more effective management, rational use of resources, improved quality of cultural services, and sustainable institutional development. The study also provides practical recommendations for strengthening digital infrastructure and enhancing managerial capacity within the cultural sector.

KIRISH. XXI asrda raqamli transformatsiya jarayonlari iqtisodiyotning barcha tarmoqlari qatori madaniyat va san’at sohasining rivojlanish strategiyasini ham tubdan o‘zgartirmoqda. Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari boshqaruv

tizimlarini takomillashtirish, xizmatlar sifatini oshirish, resurslardan samarali foydalanish hamda aholiga ko‘rsatilayotgan madaniy xizmatlarning qamrovini kengaytirishda muhim omil sifatida namoyon bo‘lmoqda. Shu nuqtai nazardan, madaniyat muassasalarida raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etish nafaqat texnologik yangilanish, balki boshqaruv falsafasi, strategik rejalashtirish va institutsional rivojlanishning yangi bosqichi sifatida qaralmoqda. So‘nggi yillarda O‘zbekiston Respublikasida madaniyat va san’at sohasini modernizatsiya qilish, boshqaruv tizimini takomillashtirish hamda davlat xizmatlarini raqamlashtirishga qaratilgan keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirilmoqda. Madaniyat vazirligi tizimidagi teatrlar, muzeylar, kutubxonalar, madaniyat markazlari va boshqa muassasalarda elektron boshqaruv elementlarini joriy etish, onlayn xizmatlarni rivojlantirish, raqamli axborot bazalarini yaratish va interaktiv platformalarni kengaytirish ustuvor yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Mazkur islohotlar madaniyat muassasalari faoliyatining ochiqligi, shaffofligi va samaradorligini ta’minlashga xizmat qilmoqda. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan davlatlarda madaniyat muassasalarini boshqarishda sun’iy intellekt, Big Data, bulutli texnologiyalar, CRM tizimlari, elektron hujjat aylanishi hamda raqamli marketing vositalaridan keng foydalanilmoqda. Natijada boshqaruv qarorlarini qabul qilish sifati oshib, tashrif buyuruvchilar ehtiyojlarini chuqur tahlil qilish, madaniy mahsulotlarni targ‘ib etish va moliyaviy barqarorlikni ta'minlash imkoniyatlari kengaymoqda. Biroq ushbu tajribalarni O‘zbekiston sharoitiga moslashtirish ilmiy asoslangan yondashuvni talab etadi. Madaniyat menejmenti nazariyasida raqamli transformatsiya faqat texnik vositalarni joriy etish bilan chegaralanmaydi. U boshqaruvning tashkiliy modeli, inson resurslarini rivojlantirish, strategik rejalashtirish, innovatsion faoliyat va xizmatlar sifatini boshqarish bilan uzviy bog‘liq murakkab jarayon hisoblanadi. Shu sababli madaniyat muassasalari faoliyatini zamonaviy boshqaruv tamoyillari asosida tashkil etish, raqamli kompetensiyalarga ega rahbar va mutaxassislarni tayyorlash hamda innovatsion boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish bugungi kunning dolzarb ilmiy muammolaridan biridir. Mazkur tadqiqotning ilmiy yangiligi madaniyat muassasalarida raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etishning kompleks menejment modelini ishlab chiqish, uning tarkibiy elementlari va funksional mexanizmlarini tizimli ravishda asoslash hamda milliy madaniyat tizimi sharoitida qo‘llash imkoniyatlarini ilmiy jihatdan yoritishdan iborat. Tadqiqot natijalari madaniyat muassasalari boshqaruvining samaradorligini oshirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish sifatini yaxshilash va zamonaviy raqamli xizmatlarni rivojlantirishga xizmat qilishi bilan ahamiyatlidir.

USULLAR

Raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etishning nazariy va amaliy asoslarini kompleks o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, unda zamonaviy menejment nazariyalari hamda ilmiy tadqiqot metodlaridan keng foydalanildi. Tadqiqotning metodologik asosini tizimli yondashuv, institutsional tahlil, strategik menejment tamoyillari hamda madaniyat va san'at menejmentining zamonaviy konsepsiyalari tashkil etadi. Tadqiqot davomida, avvalo, ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish usulidan foydalanildi. Ushbu usul orqali mahalliy va xorijiy olimlarning madaniyat menejmenti, raqamli transformatsiya, innovatsion boshqaruv hamda davlat madaniyat siyosatiga oid ilmiy ishlari o‘rganildi. Mavzuga doir ilmiy qarashlar umumlashtirilib, mavjud nazariy yondashuvlarning afzallik va kamchiliklari aniqlandi. Shuningdek, qiyosiy tahlil usuli asosida rivojlangan davlatlar madaniyat muassasalarida qo‘llanilayotgan raqamli boshqaruv mexanizmlari O‘zbekiston amaliyoti bilan taqqoslandi. Xususan, muzeylar, teatrlar, kutubxonalar va madaniyat markazlarida elektron boshqaruv tizimlari, onlayn xizmatlar, raqamli marketing, elektron chipta tizimlari, tashrif buyuruvchilarni boshqarish platformalari hamda sun'iy intellekt asosidagi boshqaruv yechimlari o‘rganildi. Mazkur tahlillar mamlakatimiz sharoitida qo‘llash mumkin bo‘lgan ilg‘or tajribalarni aniqlash imkonini berdi.

Tadqiqotda tizimli tahlil usuli muhim metodologik vosita sifatida qo‘llanildi. Mazkur usul orqali madaniyat muassasalari faoliyati yagona boshqaruv tizimi sifatida baholandi. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi, axborot oqimlari, moliyaviy resurslar, inson kapitali, moddiy-texnik baza va raqamli infratuzilmaning o‘zaro bog‘liqligi kompleks ravishda tahlil qilindi. Natijada raqamli boshqaruvni joriy etishda yuzaga kelayotgan muammolar va ularning sabab-oqibat bog‘liqligi aniqlandi. Strategik tahlil metodlari orqali madaniyat muassasalarining ichki imkoniyatlari hamda tashqi omillari baholandi. SWOT tahlili asosida raqamli transformatsiya jarayonining kuchli va zaif tomonlari, mavjud imkoniyatlar hamda ehtimoliy xavflar tizimli ravishda o‘rganildi. Mazkur metod boshqaruv strategiyasini ishlab chiqishda ilmiy asoslangan qarorlar qabul qilish imkoniyatini yaratdi.

Tadqiqotda statistik va analitik yondashuvlardan ham foydalanildi. O‘zbekiston Respublikasida madaniyat va san’at sohasini rivojlantirishga oid davlat dasturlari, strategik hujjatlar, vazirliklarning ochiq statistik ma'lumotlari hamda xalqaro tashkilotlar tomonidan e'lon qilingan tahliliy materiallar umumlashtirildi.

Mazkur tadqiqotning muhim metodologik jihatlaridan biri modellashtirish usulidan foydalanilganidir. Tadqiqot davomida madaniyat muassasalarida raqamli boshqaruvni tashkil etishning konseptual modeli ishlab chiqildi. Ushbu model strategik rejalashtirish, elektron boshqaruv, inson resurslarini boshqarish, moliyaviy monitoring, tashrif buyuruvchilar bilan o‘zaro aloqalarni boshqarish (CRM), raqamli marketing, sun'iy intellekt texnologiyalari hamda analitik monitoring tizimlarini yagona boshqaruv platformasiga integratsiyalash tamoyiliga asoslandi. Shuningdek, tadqiqot jarayonida ekspert baholash usuli ham qo‘llanildi. Madaniyat muassasalari rahbarlari, menejerlar, oliy ta’lim muassasalari professor-o‘qituvchilari hamda soha mutaxassislarining fikrlari umumlashtirilib, raqamli boshqaruv tizimini takomillashtirishga doir ilmiy xulosalar shakllantirildi. Ekspertlarning amaliy tajribasi tadqiqot natijalarining ishonchliligini oshirish hamda ishlab chiqilgan tavsiyalarning amaliy ahamiyatini kuchaytirishga xizmat qildi.

NATIJALAR VA MUNOZARA

So‘nggi yillarda O‘zbekiston Respublikasida madaniyat va san’at sohasini modernizatsiya qilish hamda boshqaruv tizimini takomillashtirish bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlar madaniyat muassasalari faoliyatida yangi boshqaruv mexanizmlarini shakllantirish uchun muhim asos yaratmoqda. Davlat xizmatlarini raqamlashtirish, elektron hukumat tizimini rivojlantirish va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish madaniyat muassasalari faoliyatiga ham bosqichma-bosqich tatbiq etilmoqda. Biroq o‘tkazilgan tahlillar shuni ko‘rsatadiki, mavjud imkoniyatlardan to'liq foydalanish darajasi barcha hududlarda bir xil emas. Raqamli transformatsiyaning samaradorligi, boshqaruvning barcha bo‘g’inlarida yagona axborot tizimini yaratishga bog’liq. Tadqiqot davomida ishlab chiqilgan konseptual modelga ko‘ra, madaniyat muassasasining strategik rivojlanishi beshta o‘zaro bog’liq yo‘nalish asosida tashkil etilishi lozim:

1. **Strategik boshqaruv va rejalashtirish** – rivojlanish dasturlari, maqsadli ko'rsatkichlar va monitoring tizimini raqamlashtirish.

2. **Inson resurslarini boshqarish** – xodimlar faoliyatini baholash, malaka oshirish va elektron kadrlar bazasini shakllantirish.

3. **Madaniy xizmatlarni raqamlashtirish** – elektron chipta tizimi, onlayn bron qilish, virtual ekskursiyalar, raqamli kutubxonalar va interaktiv xizmatlarni rivojlantirish.

4. **Moliyaviy boshqaruv** – budjet mablag'lari, homiylik, grantlar va pullik xizmatlardan tushadigan mablag'larni yagona elektron platformada nazorat qilish.

5. **Analitik monitoring** – sun'iy intellekt va Big Data texnologiyalari asosida tashrif buyuruvchilar oqimi, auditoriya ehtiyojlari hamda xizmatlar samaradorligini prognozlash.

Mazkur modelning amaliy ahamiyati shundaki, u boshqaruvning barcha elementlarini yagona axborot maydoniga birlashtiradi va rahbarlarga real vaqt rejimida qaror qabul qilish imkoniyatini yaratadi. Tadqiqot davomida xorijiy tajriba ham qiyosiy tahlil qilindi. Rivojlangan davlatlar amaliyoti shuni ko'rsatadiki, raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etgan madaniyat muassasalarida xizmatlar sifati sezilarli darajada oshgan. Elektron chipta tizimlari tashrif buyuruvchilar oqimini oldindan rejalashtirish imkonini yaratgan bo'lsa, CRM platformalari auditoriyaning yosh, kasbiy va ijtimoiy tarkibini tahlil qilish orqali marketing strategiyalarini yanada takomillashtirishga xizmat qilmoqda. Virtual muzeylar va onlayn madaniy tadbirlar esa geografik chegaralarni bartaraf etib, xalqaro auditoriyani jalb etishga yordam bermoqda. Tahlillar shuni ham ko'rsatdiki, raqamli transformatsiya faqat texnologik yangilanish emas, balki boshqaruv madaniyatining o'zgarishini ham talab qiladi. Zamonaviy menejer nafaqat madaniyat va san'atni, balki strategik rejalashtirish, loyiha boshqaruvi, raqamli kommunikatsiyalar, marketing va ma'lumotlar tahlili bo'yicha ham yuqori kompetensiyaga ega bo'lishi zarur. Shu sababli madaniyat sohasi rahbarlari va mutaxassislari uchun uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini yaratish dolzarb vazifa hisoblanadi.

Olib borilgan ilmiy tahlillar asosida madaniyat muassasalarining raqamli rivojlanishiga to'sqinlik qilayotgan asosiy omillar quyidagicha tizimlashtirildi:

- raqamli infratuzilmaning hududlar kesimida notekis rivojlanganligi;
- zamonaviy dasturiy ta'minotning yetarli darajada joriy etilmaganligi;
- boshqaruv xodimlarining raqamli kompetensiyalaridagi tafovutlar;

• axborot tizimlarining o'zaro integratsiyasining sustligi;

• raqamlashtirish bo'yicha metodik va ilmiy tavsiyalarning cheklanganligi.

Mazkur muammolarni bartaraf etish maqsadida tadqiqot doirasida **"Raqamli madaniyat menejmenti modeli"** ishlab chiqildi. Ushbu model to'rtta strategik bosqichni o'z ichiga oladi:

Birinchi bosqich – mavjud boshqaruv tizimini kompleks diagnostika qilish va raqamli infratuzilmani baholash.

Ikkinchi bosqich – elektron boshqaruv platformalari, CRM tizimlari, elektron hujjat aylanishi hamda sun'iy intellekt elementlarini joriy etish.

Uchinchi bosqich – xodimlarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirish, menejerlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish dasturlarini tashkil etish.

To'rtinchi bosqich – samaradorlik ko'rsatkichlarini (KPI) doimiy monitoring qilish, auditoriya ehtiyojlarini tahlil qilish hamda boshqaruv qarorlarini ma'lumotlarga asoslangan holda qabul qilish. Taklif etilgan model madaniyat muassasalarining tashkiliy samaradorligini oshirish, moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish, aholiga ko'rsatilayotgan madaniy xizmatlar sifatini yaxshilash hamda xalqaro hamkorlikni kengaytirish imkoniyatlarini yaratadi. Ilmiy munozara jarayonida aniqlanishicha, kelajakda madaniyat muassasalari raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy omillardan biri innovatsion boshqaruv texnologiyalarini o'zlashtirish darajasi bo'ladi. Ayniqsa, sun'iy intellekt, ma'lumotlar tahlili, virtual va kengaytirilgan reallik (VR/AR), blokcheyn texnologiyalari hamda raqamli marketing vositalarini boshqaruv tizimiga integratsiya qilish madaniyat tashkilotlarining rivojlanishida yangi bosqichni boshlab beradi. Shunday qilib, tadqiqot natijalari madaniyat muassasalarida raqamli boshqaruv texnologiyalarini joriy etish boshqaruv samaradorligini oshirish, xizmatlar sifatini yaxshilash, auditoriya bilan interaktiv aloqalarni rivojlantirish va strategik rivojlanishni ta'minlashning muhim omili ekanligini tasdiqlaydi. Taklif etilgan konseptual model amaliyotga tatbiq etilgan taqdirda madaniyat va san'at muassasalarining innovatsion rivojlanishiga xizmat qiladigan ilmiy-amaliy mexanizm sifatida foydalanilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi. – Toshkent, 2022.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Madaniyat va san'at sohasini yanada rivojlantirishga oid farmon va qarorlari. – Toshkent.
3. O‘zbekiston Respublikasi "Madaniyat to‘g‘risida"gi Qonuni**.** – Toshkent, 2020.
4. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.* – New York: Harper Business, 2008.
5. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management.* 15th ed. – Pearson Education, 2016.
6. Robbins S. P., Coulter M. *Management.* 14th ed. – Pearson, 2018.
7. Daft R. L. *Management.* 13th ed. – Cengage Learning, 2022.
8. Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* – Wiley, 2018.
9. UNESCO. *Culture 2030 Indicators.* – Paris: UNESCO Publishing, 2019.
10. UNESCO. *Re|Shaping Policies for Creativity.* – Paris, 2022.
11. OECD. *The Digital Transformation of the Public Sector.* – Paris: OECD Publishing, 2020.
12. OECD. *Culture and Local Development.* – Paris, 2018.
13. Castells M. *The Rise of the Network Society.* – Oxford: Blackwell, 2010.
14. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard.* – Harvard Business School Press, 1996.
15. Porter M. E. *Competitive Advantage.* – New York: Free Press, 1985.
16. Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems.* – Pearson, 2021.
17. Turonov S. Madaniyat va san'at menejmenti. – Toshkent: Tafakkur, 2021.
18. Yuldashev B. Madaniyat muassasalarini boshqarish asoslari. – Toshkent: Fan, 2020.
19. Abulqosimova H. Madaniyatshunoslik asoslari. – Toshkent: O‘zbekiston Milliy ensiklopediyasi, 2018.
20. Karimova N. O‘zbekiston madaniyati va san'ati taraqqiyoti. – Toshkent: San'at, 2019.
21. Ismoilov A. Madaniyat menejmentining zamonaviy yo‘nalishlari. – Toshkent, 2021.
22. Mintzberg H. *Managing.* – Berrett-Koehler Publishers, 2013.
23. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution.* – Geneva: World Economic Forum, 2016.