MADANIYAT MUASSASALARIDA IJODIY INDUSTRIYALARNI RIVOJLANTIRISHNING ZAMONAVIY MENEJMENT MEXANIZMLARI

Majitova Bibinaz Baxadirovna – *o‘qituvchi*
bibinazmajitova@gmail.com
O‘zDSMINF

СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ МЕНЕДЖМЕНТА РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКИХ ИНДУСТРИЙ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

Мажитова Бибиназ Бахадировна – *преподаватель*
УзДСМИНФ

MODERN MANAGEMENT MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRY IN CULTURAL INSTITUTIONS

Majitova Bibinaz Baxadirovna – *Lecturer*
Nukus branch of the UzSIAC

Tayanch so‘zlar: madaniyat menejmenti, ijodiy industriyalar, madaniyat muassasalari, kreativ iqtisodiyot, strategik menejment, innovatsion boshqaruv, madaniy xizmatlar, raqamli transformatsiya, kreativ loyihalar, madaniy marketing, davlat-xususiy sheriklik, barqaror rivojlanish.

Rezyume. Mazkur maqolada madaniyat muassasalarida ijodiy industriyalarni rivojlantirishning zamonaviy menejment mexanizmlari ilmiy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqot davomida kreativ iqtisodiyot, strategik boshqaruv, innovatsion menejment va raqamli marketingning madaniyat muassasalari faoliyatidagi o‘rni yoritilgan. Xorijiy tajribalar hamda milliy amaliyotning qiyosiy tahlili asosida madaniyat muassasalari uchun konseptual boshqaruv modeli ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari madaniyat muassasalarining iqtisodiy barqarorligini ta'minlash, xizmatlar sifatini oshirish, investitsiyalarni jalb qilish va kreativ loyihalarni samarali boshqarish bo‘yicha ilmiy-amaliy tavsiyalarni o‘z ichiga oladi.

Ключевые слова: менеджмент культуры, креативные индустрии, учреждения культуры, креативная экономика, стратегический менеджмент, инновационное управление, культурные услуги, цифровая трансформация, креативные проекты, культурный маркетинг, государственно-частное партнерство, устойчивое развитие.

Резюме. В данной статье рассматриваются современные механизмы управления развитием креативных индустрий в учреждениях культуры. В исследовании анализируется роль стратегического управления, креативной экономики, инновационного менеджмента и цифрового маркетинга в повышении эффективности деятельности организаций культуры. На основе сравнительного анализа международного опыта и национальной практики предлагается концептуальная модель управления учреждениями культуры. Результаты показывают, что развитие креативных индустрий повышает устойчивость организации, улучшает качество культурных услуг, укрепляет инвестиционные возможности и повышает конкурентоспособность учреждений культуры. В исследовании также представлены практические рекомендации по повышению эффективности управления и поддержке устойчивого развития сферы культуры

Keywords: cultural management, creative industries, cultural institutions, creative economy, strategic management, innovation management, cultural services, digital transformation, creative projects, cultural marketing, public-private partnership, sustainable development.

Summary. This article examines the modern management mechanisms for developing creative industries in cultural institutions. The research analyzes the role of strategic management, creative economy, innovation management, and digital marketing in improving the performance of cultural organizations. Based on a comparative analysis of international experience and national practice, a conceptual management model for cultural institutions is proposed. The findings demonstrate that the development of creative industries enhances organizational sustainability, improves the quality of cultural services, strengthens investment opportunities, and increases the competitiveness of cultural institutions. The study also provides practical recommendations for improving management efficiency and supporting the sustainable development of the cultural sector.

KIRISH. XXI asrda ijodiy iqtisodiyot dunyo mamlakatlari ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotining muhim omillaridan biriga aylandi. Globallashuv, raqamli texnologiyalar hamda innovatsion boshqaruv yondashuvlarining jadal rivojlanishi natijasida madaniyat va san’at sohasi

nafaqat ma’naviy taraqqiyot, balki iqtisodiy o‘sishning ham muhim drayveri sifatida e’tirof etilmoqda. Ayniqsa, madaniyat muassasalari faoliyatini zamonaviy menejment tamoyillari asosida tashkil etish hamda ijodiy industriyalarni rivojlantirish orqali yangi ish o‘rinlarini yaratish, aholining madaniy ehtiyojlarini qondirish va hududlarning investitsion jozibadorligini oshirish imkoniyatlari kengaymoqda. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, rivojlangan davlatlarda madaniyat muassasalari faoliyati ijodiy industriyalar bilan uzviy integratsiyalashgan holda boshqariladi. Kino, dizayn, musiqa, teatr, nashriyot, raqamli kontent, madaniy turizm va hunarmandchilik yo‘nalishlarida innovatsion menejment texnologiyalaridan foydalanish iqtisodiy samaradorlikni sezilarli darajada oshirmoqda. Natijada madaniyat tashkilotlari davlat budjetiga kamroq qaram bo‘lib, o‘zini o‘zi moliyalashtirish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Madaniyat menejmenti nazariyasida ijodiy industriyalarni rivojlantirish faqat yangi xizmatlarni yaratish bilangina cheklanmaydi. U strategik rejalashtirish, marketing, investitsiyalarni jalb qilish, inson kapitalini rivojlantirish, innovatsion loyihalarni boshqarish hamda zamonaviy biznes modellarini joriy etishni ham qamrab oladi. Shu bois madaniyat muassasalarida ijodiy boshqaruv tizimini shakllantirish, kreativ tadbirkorlikni rivojlantirish va menejerlarning kasbiy kompetensiyalarini oshirish bugungi kunning dolzarb ilmiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Mazkur tadqiqotning ilmiy yangiligi madaniyat muassasalarida ijodiy industriyalarni rivojlantirishning zamonaviy menejment modelini ishlab chiqish, uning asosiy tarkibiy elementlarini tizimli ravishda asoslash hamda O‘zbekiston sharoitida qo‘llash imkoniyatlarini ilmiy jihatdan yoritishdan iborat. Tadqiqot natijalari madaniyat muassasalarining iqtisodiy barqarorligini ta’minlash, xizmatlar sifatini oshirish, investitsiyalarni jalb etish va ijodiy loyihalarni samarali boshqarishga xizmat qilishi bilan amaliy ahamiyat kasb etadi.

USULLAR

Mazkur tadqiqot madaniyat muassasalarida ijodiy industriyalarni rivojlantirishning zamonaviy menejment mexanizmlarini ilmiy jihatdan asoslash hamda ularni amaliyotga tatbiq etish imkoniyatlarini aniqlashga qaratilgan. Tadqiqotning metodologik asosini zamonaviy menejment nazariyalari, madaniyat menejmenti konsepsiyalari, kreativ iqtisodiyot tamoyillari hamda strategik boshqaruv yondashuvlari tashkil etadi. Tadqiqot jarayonida tizimli yondashuv asosida madaniyat muassasalari faoliyatining iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy jihatlari kompleks ravishda tahlil qilindi. Tadqiqot davomida ilmiy adabiyotlarni tahlil qilish usulidan keng foydalanildi. Mahalliy va xorijiy olimlarning madaniyat menejmenti, kreativ iqtisodiyot, innovatsion boshqaruv, strategik rivojlanish, madaniy siyosat hamda ijodiy industriyalarga oid ilmiy ishlari o‘rganildi. Nazariy manbalar asosida madaniyat muassasalari faoliyatini boshqarishda qo‘llanilayotgan zamonaviy yondashuvlar umumlashtirildi hamda mavjud ilmiy qarashlarning ustun va zaif jihatlari aniqlandi.

Tadqiqotda qiyosiy tahlil usuli qo‘llanilib, Buyuk Britaniya, Janubiy Koreya, Germaniya, Fransiya va Singapur kabi davlatlarda ijodiy industriyalarni boshqarish tajribasi O‘zbekiston amaliyoti bilan taqqoslandi. Ushbu tahlillar orqali madaniyat muassasalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlash, investitsiyalarni jalb qilish, davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish, kreativ loyihalarni boshqarish va madaniy xizmatlarni diversifikatsiya qilish bo‘yicha ilg‘or tajribalar o‘rganildi. Tadqiqotning muhim metodlaridan biri sifatida tizimli tahlil usuli qo‘llanildi. Mazkur usul orqali madaniyat muassasalari yagona boshqaruv tizimi sifatida baholanib, ularning tashkiliy tuzilmasi, boshqaruv modeli, moliyaviy resurslari, inson kapitali, axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalanish darajasi hamda tashqi hamkorlik aloqalari o‘zaro bog‘liqlikda tahlil qilindi. Natijada ijodiy industriyalarni rivojlantirishga to‘sqinlik qilayotgan tashkiliy va institutsional muammolar aniqlanib, ularning sabab-oqibat bog‘liqligi ilmiy asosda yoritildi. Strategik tahlil metodlari asosida madaniyat muassasalarining ichki salohiyati hamda tashqi muhit omillari baholandi. SWOT tahlili yordamida muassasalarning kuchli va zaif tomonlari, rivojlanish imkoniyatlari hamda ehtimoliy xavflar tizimli ravishda o‘rganildi. Mazkur metod ijodiy industriyalarni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishda ilmiy asoslangan boshqaruv qarorlarini shakllantirish imkonini berdi. Tadqiqotda statistik va analitik usullardan ham foydalanildi. O‘zbekiston Respublikasining madaniyat va san'at sohasini rivojlantirishga oid davlat dasturlari, normativ-huquqiy hujjatlar, rasmiy statistik ma'lumotlar, xalqaro tashkilotlar tomonidan e’lon qilingan tahliliy hisobotlar hamda kreativ iqtisodiyot bo‘yicha xalqaro reytinglar o‘rganildi. Olingan ma'lumotlar asosida mamlakatimiz madaniyat muassasalarining rivojlanish tendensiyalari tahlil qilindi. Mazkur tadqiqotning metodologik jihatlaridan yana biri modellashtirish usulidan foydalanilganidir. Tadqiqot davomida

madaniyat muassasalarida ijodiy industriyalarni boshqarishning konseptual modeli ishlab chiqildi. Ushbu model strategik rejalashtirish, kreativ loyihalarni boshqarish, marketing faoliyati, investitsiyalarni jalb etish, raqamli texnologiyalarni joriy etish, madaniy xizmatlarni diversifikatsiya qilish hamda inson resurslarini rivojlantirish elementlarini yagona boshqaruv tizimiga integratsiyalash tamoyiliga asoslandi.

NATIJALAR VA MUNOZARA

Olib borilgan ilmiy tahlillar shuni ko‘rsatadiki, bugungi kunda madaniyat muassasalari faoliyatini samarali tashkil etish va ularning iqtisodiy barqarorligini ta’minlashda ijodiy industriyalarni rivojlantirish muhim strategik yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Jahon amaliyotida madaniyat muassasalari nafaqat madaniy merosni asrash va targ‘ib qilish bilan, balki iqtisodiy qiymat yaratuvchi innovatsion loyihalarni amalga oshirish orqali ham jamiyat taraqqiyotiga salmoqli hissa qo‘shmoqda. Shu nuqtai nazardan, O‘zbekiston madaniyat muassasalarida zamonaviy menejment tamoyillarini joriy etish va kreativ iqtisodiyot mexanizmlarini rivojlantirish dolzarb ilmiy-amaliy vazifa hisoblanadi. Tadqiqot davomida o‘rganilgan ma'lumotlar asosida aniqlanishicha, mamlakatimiz madaniyat muassasalarining aksariyatida ijodiy loyihalarni boshqarish tizimi hali yetarli darajada shakllanmagan. Ko‘plab muassasalarda moliyalashtirishning asosiy manbai davlat budjeti bo‘lib qolmoqda, bu esa xizmatlar turini kengaytirish, yangi loyihalarni amalga oshirish va innovatsion tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlash imkoniyatlarini cheklaydi. Shu bilan birga, marketing faoliyatining sustligi, homiylik va investitsiyalarni jalb etish bo‘yicha tajribaning yetishmasligi ham rivojlanish sur'atlariga salbiy ta'sir ko‘rsatmoqda. Xorijiy davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, krativ industriyalarni rivojlantirish madaniyat muassasalarining moliyaviy mustaqilligini ta'minlashda muhim omil hisoblanadi. Muzeylar, teatrlar, galereyalar va madaniyat markazlari zamonaviy marketing strategiyalari, brending, raqamli platformalar, elektron savdo tizimlari va madaniy turizm xizmatlarini yo‘lga qo‘yish orqali o‘z daromadlarini sezilarli darajada oshirishga erishmoqda. Mazkur tajribalar O‘zbekiston sharoitida ham bosqichma-bosqich joriy etilishi maqsadga muvofiqdir. Tahlillar asosida madaniyat muassasalarida ijodiy industriyalarni rivojlantirishning konseptual menejment modeli ishlab chiqildi. Mazkur model oltita o‘zaro bog‘liq strategik yo‘nalishni o‘z ichiga oladi: **Birinchi yo‘nalish – strategik boshqaruv va rivojlanishni rejalashtirish.** Ushbu yo‘nalish doirasida har bir madaniyat muassasasining uzoq muddatli rivojlanish strategiyasi ishlab chiqiladi, ustuvor maqsadlar belgilanadi va ularning amalga oshirilishi monitoring qilinadi.

Ikkinchi yo‘nalish – kreativ loyihalarni boshqarish. Bunda yangi madaniy mahsulotlar, festivallar, ko‘rgazmalar, teatr loyihalari, san'at forumlari va innovatsion madaniy xizmatlarni ishlab chiqish hamda ularni samarali boshqarish mexanizmlari takomillashtiriladi.

Uchinchi yo‘nalish – investitsiyalar va davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish. Mazkur yo‘nalish homiylik mablag‘larini jalb etish, grant dasturlarida ishtirok etish, xususiy sektor bilan hamkorlikni kengaytirish va xalqaro loyihalarni amalga oshirishni nazarda tutadi.

To‘rtinchi yo‘nalish – raqamli marketing va kommunikatsiyalarni rivojlantirish. Ijtimoiy tarmoqlar, rasmiy veb-platformalar, mobil ilovalar, elektron chiptalar, onlayn reklama va raqamli brending vositalaridan foydalanish auditoriyani kengaytirishga xizmat qiladi.

Beshinchi yo‘nalish – inson resurslarini rivojlantirish. Zamonaviy menejerlar, loyiha rahbarlari va mutaxassislarning kasbiy kompetensiyalarini oshirish, malaka oshirish kurslarini tashkil etish hamda kreativ fikrlash ko‘nikmalarini rivojlantirish mazkur yo‘nalishning asosiy vazifasi hisoblanadi.

Oltinchi yo‘nalish – samaradorlik monitoringi va baholash tizimi. Boshqaruv faoliyatining natijalari muntazam monitoring qilinadi, asosiy samaradorlik ko‘rsatkichlari (KPI) baholanadi hamda olingan natijalar asosida strategik qarorlar qabul qilinadi. Ilmiy tahlillar davomida madaniyat muassasalarining ijodiy rivojlanishiga to‘sqinlik qilayotgan asosiy muammolar quyidagicha tizimlashtirildi:

- strategik boshqaruv tizimining yetarli darajada shakllanmaganligi;
- kreativ menejment bo‘yicha malakali mutaxassislarning kamligi;
- marketing faoliyatining sust rivojlanganligi;
- investitsiyalar va grant mablag‘larini jalb etish mexanizmlarining takomillashmaganligi;
- raqamli texnologiyalardan foydalanish darajasining pastligi;
- innovatsion loyihalarni moliyalashtirish imkoniyatlarining cheklanganligi.

Mazkur muammolarni bartaraf etish maqsadida quyidagi bosqichlardan iborat zamonaviy menejment mexanizmi taklif etildi: Madaniyat muassasasining mavjud salohiyatini kompleks diagnostika qilish.

1. Strategik rivojlanish dasturini ishlab chiqish.

2. Kreativ industriya loyihalarini shakllantirish va moliyalashtirish.

3. Raqamli marketing hamda zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini joriy etish.

4. Xodimlarning kasbiy kompetensiyalarini rivojlantirish.

5. Faoliyat samaradorligini muntazam monitoring qilish va baholash.

Taklif etilgan konseptual modelning amaliy ahamiyati shundan iboratki, u madaniyat muassasalarining iqtisodiy barqarorligini oshirish, yangi ish o‘rinlarini yaratish, aholining madaniy xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojlarini to‘liq qondirish hamda milliy madaniyatni xalqaro miqyosda samarali targ‘ib etish imkonini beradi. Shu bilan birga, mazkur model davlat boshqaruvi organlari, madaniyat muassasalari rahbarlari hamda oliy ta'lim muassasalari uchun ilmiy-amaliy qo‘llanma sifatida xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – Toshkent, 2023.
2. O‘zbekiston Respublikasining **"Madaniyat to‘g‘risida"**gi Qonuni. – Toshkent, 2020.
3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi**.** – Toshkent, 2022.
4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining madaniyat va san'at sohasini rivojlantirishga oid farmon va qarorlari.
5. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.* – New York: Harper Business, 2008.
6. Kotler P., Keller K. *Marketing Management.* 15th ed. – Pearson Education, 2016.
7. Robbins S. P., Coulter M. *Management.* 14th ed. – Pearson, 2018.
8. Daft R. L. *Management.* – Cengage Learning, 2022.
9. Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* – Wiley, 2018.
10. UNESCO. *Culture 2030 Indicators.* – Paris, 2019.
11. UNESCO. *Re|Shaping Policies for Creativity.* – Paris, 2022.
12. UNESCO. *Creative Economy Report.* – Paris.
13. OECD. *Culture and Local Development.* – Paris, 2018.
14. OECD. *The Digital Transformation of the Public Sector.* – Paris, 2020.