

**O‘ZBEKISTON DAVLAT SAN’AT VA MADANIYAT INSTITUTI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJA BERUVCHI
PhD.11/2025.27.12.San.02.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH
ASOSIDAGI BIR MARTALIK ILMIY KENGASH**

O‘ZBEKISTON DAVLAT SAN’AT VA MADANIYAT INSTITUTI

UZAKOV JAMOLIDDIN ERKINOVICH

**MADANIYAT MUASSASALARINI BOSHQARISHDA
TRANSFORMATSIYA JARAYONLARI
(XORIJIY VA MILLIY TAJRIBALAR)**

17.00.07 – Madaniyat nazariyasi va tarixi. Madaniyatshunoslik

**SAN’ATSHUNOSLIK FANLARI BOYICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati mundarijasi

Содержание автореферата диссертации доктора философии (PhD)

Contents of abstract of the doctor of philosophy (PhD) dissertation

Uzakov Jamoliddin Erkinovich

Madaniyat muassasalarini boshqarishda transformatsiya jarayonlari
(xorijiy va milliy tajribalar) 3

Узаков Жамолиддин Эркинович

Трансформационные процессы в управлении учреждениями
культуры (зарубежный и национальный опыт) 21

Uzakov Jamoliddin Erkinovich

Transformational Processes in the Management of Cultural Institutions
(Foreign and National Experiences) 41

E'lon qilingan ishlar ro'yxati

Список опубликованных работ
List of published works 45

**O‘ZBEKISTON DAVLAT SAN’AT VA MADANIYAT INSTITUTI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJA BERUVCHI
PhD.11/2025.27.12.San.02.01 RAQAMLI ILMIY KENGASH
ASOSIDAGI BIR MARTALIK ILMIY KENGASH**

O‘ZBEKISTON DAVLAT SAN’AT VA MADANIYAT INSTITUTI

UZAKOV JAMOLIDDIN ERKINOVICH

**MADANIYAT MUASSASALARINI BOSHQARISHDA
TRANSFORMATSIYA JARAYONLARI
(XORIJIY VA MILLIY TAJRIBALAR)**

17.00.07 – Madaniyat nazariyasi va tarixi. Madaniyatshunoslik

**SAN’ATSHUNOSLIK FANLARI BOYICHA FALSAFA DOKTORI (PhD)
DISSERTATSIYASI AVTOREFERATI**

Toshkent – 2026

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O'zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.2.PhD/San281 raqam bilan ro'yxatga olingan.

Dissertatsiya O'zbekiston davlat san'at va madaniyat institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (O'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.dsmi.uz) hamda «Ziynet» Axborot ta'lim portalida (www.ziynet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:	Alemasov Viktor Aleksandrovich falsafa fanlari doktori, professor
Rasmiy opponentlar:	Yo'ldashev Anvar Ergashevich tarix fanlari doktori, professor Inatullaev Baxromjon Boqijonovich san'atshunoslik fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Yetakchi tashkilot:	O'zbekiston davlat xoreografiya akademiyasi

Dissertatsiya himoyasi O'zbekiston davlat san'at va madaniyat instituti huzuridagi ilmiy daraja beruvchi PhD.11/2025.27.12.San.02.01 raqamli Ilmiy kengash asosidagi bir martalik Ilmiy kengashning 2026-yil 17-iyul soat 10.00 dagi majlisida bo'lib o'tadi (Manzil: 100164, Toshkent shahri, Mirzo Ulug'bek tumani, Yalang'och dahasi, 127-"A" uy. Tel.: (+99871) 230-28-02; faks: (+99871) 230-28-15; e-mail: uzdsmi@madaniyat.uz).

Dissertatsiya bilan O'zbekiston davlat san'at va madaniyat institutining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (49-raqam bilan ro'yxatga olingan). (Manzil: 100164, Toshkent shahri, Mirzo Ulug'bek tumani, Yalang'och dahasi, 127-"A" uy. Tel.: (+99871) 230-28-58; faks: (+99871) 230-28-15).

Dissertatsiya avtoreferati 2026-yil 30-iyun kuni tarqatildi.

(2026-yil 30-iyundagi 16-raqamli reyestr bayonnomasi).



M.T.Tulyaxodjayeva
Ilmiy daraja beruvchi Ilmiy kengash raisi,
san'atshunoslik fanlari doktori, professor

J.A.Mamatqosimov
Ilmiy daraja beruvchi Ilmiy kengash kotibi,
pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori
(PhD), professor

A.A.Umarov
Ilmiy daraja beruvchi Ilmiy kengash
qoshidagi ilmiy seminar raisi, sotsiologiya
fanlari doktori, professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahonda ro'y berayotgan global o'zgarishlar madaniyatga bo'lgan munosabatlarga ham ta'sir etmoqda. Madaniyatga endi faqat ma'naviy-ijodiy institut emas, balki ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotning muhim omili sifatida qaralib BMT, UNESCO va Yevropa Komissiyasi qabul qilgan hujjatlarida madaniy sektorning ijtimoiy-iqtisodiy o'sishga, bandlikni ta'minlash va transmilliy hamkorlikni kengaytirishga ko'rsatilayotgan ta'siri alohida ta'kidlanmoqda. Madaniyat muassasalarini boshqarishda amalga oshirilayotgan transformatsion islohotlarning institutsional, tashkiliy va sotsiomadaniy xususiyatlarini tahlil qilish hamda ularning madaniy xizmatlar barqarorligi dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Jahon madaniyatshunoslik ilmda ilg'or xorijiy davlatlarda madaniyat muassasalarini boshqarishning milliy dasturlari shakllantirish: AQShda bozor mexanizmlariga tayangan "entrepreneurial model", Buyuk Britaniyada davlat siyosatiga uyg'unlashtirilgan kreativ industriyalar strategiyasi, Janubiy Koreyada raqamli madaniyat eksportiga tayangan "K-Culture" modeliga oid tadqiqot ishlariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Ilg'or yondashuvlar mustaqil taraqqiyot bosqichida bo'lgan davlatlarda madaniyat muassasalarini boshqarish tizimini yangilash va takomillashtirish zaruratini kun tartibiga olib chiqmoqda. Madaniyat muassasalarining boshqaruv tizimida raqamli texnologiyalar, kreativ industriyalar va zamonaviy kommunikatsiya vositalaridan foydalanish samaradorligini baholash va ularning boshqaruvdagi ahamiyatini ilmiy asos zarurati yuzaga kelmoqda.

O'zbekistonda madaniyat muassasalari taraqqiyot strategiyasida belgilangan ustuvor maqsadlarning tarkibiy qismi sifatida qaralmoqda. "Madaniy merosni raqamlashtirish, madaniy xizmatlar tengligini ta'minlash, xalqaro madaniy hamkorlikni kengaytirish, kadrlar salohiyatini oshirish va ko'p manbali moliyalashtirish tizimiga o'tish bugungi islohotlarning asosiy yo'nalishlari¹ sifatida belgilanib xorijiy davlatlarda madaniyat muassasalarini boshqarishning innovatsion modellarini o'rganish va ularni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish imkoniyatlari aniqlanmoqda. Madaniyat muassasalarini boshqarishda kechayotgan transformatsiya jarayonlarini tizimli tahlil etish va zamonaviy boshqaruvdagi o'rnini asoslab berish ustuvorlik kasb etmoqda.

O'zbekiston Respublikasining 2021-yil 20-yanvardagi O'RQ-668-son "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 26-maydagi PF-6000-son "Madaniyat va san'at sohasining jamiyat hayotidagi o'rne va ta'sirini yanada oshirish chora-tadbirlari to'g'risida", 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi farmonlari, 2018-yil 28-noyabrdagi PQ-4038-son "O'zbekiston Respublikasida milliy madaniyatni yanada rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida", 2022-yil 2-fevraldagi PQ-112-son "Madaniyat va san'at sohasini yanada rivojlantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 26-maydagi "O'zbekiston Respublikasi madaniyat va san'at sohasining jamiyat hayotidagi o'rne va ta'sirini yanada oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-6000-son Farmoni. Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi, 09.12.2021-y., 07/21/36/1143-son.

to'g'risida"gi qarorlarida belgilab qo'yilgan vazifalarni amalga oshirishda mazkur dissertatsiya ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot ishi respublika fan va texnologiyalarni rivojlantirishning I. "Axborotlashgan jamiyat va demokratik davlatni ijtimoiy, huquqiy, madaniy, ma'naviy-ma'rifiy rivojlantirishda innovatsion g'oyalar tizimini shakllantirish va ularni amalga oshirish yo'llari" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Madaniyatning inson va ijtimoiy taraqqiyotda o'rni, ahamiyati antik davrlardayot falsafiy va ijtimoiy tafakkur markazida bo'lib kelgan. Sharq donishmandlari Konfutsiy, Lao Szi, Budda, shuningdek, yunon faylasuflari Suqrot, Fales, Platon va Aristotel o'z asarlarida inson va jamiyat o'rtasidagi madaniy hamjihatlik, ijtimoiy tartib va boshqaruv tamoyillarini ilgari surishgan. Ularning qarashlarida madaniyat insonni tarbiyalovchi, ijtimoiy muvozanatni ta'minlovchi vosita sifatida talqin etiladi.

Muammoning ayrim zamonaviy jihatlarini xorijiy F.Taylor, A.Fayol, P.DiMaggio, R.Florida, J.Xoukings, J.K.Banuelos, A.Rodriguez Miranda, J.M.Valle Melon, A.Zornoza Indart, M.Castellano Roman, R.Angulo Fornos, F.Pinto Puerto, P.Acosta Ibanez, P.Ferreira Lopes, Y.Jung kabi olimlar tadqiq etishgan². Ayniqsa, madaniyat sohasida transformatsion yondashuvning shakllanishida A.To'fflarning "Uchinchi to'lqin" konsepsiyasi, R.Inglehartning modernizatsiya nazariyasi, G.Hofstedening madaniy o'lchovlar modeli va P.Burdye tomonidan ishlab chiqilgan "madaniy kapital" konsepsiyalari madaniyat muassasalarini boshqarish jarayonlarini global kontekstda tushunishga yordam beradi.

O'zbekistonlik olimlarning ilmiy izlanishlarida ham madaniyat tizimi, uning boshqaruv mexanizmlari va transformatsiya jarayonlari masalalari o'rganib kelinadi. Jumladan, V.Alimasov, S.Shermuhamedov, Z.Yusupov, J.Yaxshilikov, A.Ochildiyev, Z.Aliyeva, M.Abdullayev, A.Mo'minov, S.Norqulov, A.Qosimov, N.Ismoilova, Sh.Xolboyev, E.Bobomurodov, M.Qodirov, A.Umarov, M.Bekmurodov, A.Mavrulov, M.Mavrulova, S.To'ychiyeva, A.Haydarov, B.Sayfullayev, U.Qoraboyev, M.Umarov, G'.Soatov, F.Ahmedov, J.Mamatqosimov, M.Xolmo'minov, Sh.Alimova, S.T.Ikramov³ singari tadqiqotchilarning ilmiy ishlari

² Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. – New York: Harper & Brothers Publishers, 1911. – 144 p.; Fayol H. Administration industrielle et generale. – Paris: Dunod, 1916. – 224 p.; DiMaggio P.J., & Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 1983. – pp. 147-160.; Florida R. The Creative Class and Economic Development. Economic Development Quarterly, 28(3), 2014. – pp. 196-205.; Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. – London: Penguin Books, 2001. – 288 p.; Banuelos J. K., Rodriguez Miranda A., Valle Melon J. M., Zornoza Indart A., Castellano Roman M., Angulo Fornos R., Pinto Puerto F., Acosta Ibanez P., Ferreira Lopes P. The role of information management for the sustainable conservation of cultural heritage. Sustainability, 13(8), 2021. – 4325 p.; Jung Y. (Ed.). The Oxford handbook of arts and cultural management. Oxford University Press, 2022. – pp. 371-392.

³ Alimasov V. Madaniyat falsafasi. – Toshkent, Donishman-ziyo nashriyoti, 2023. – 138 b.; Alimasov V. Madaniyat muassasalarida iqtisodiy boshqarish usullari. – Toshkent, Fan qo'lyozmalar instituti, 1997. – 54 b.; Shermuxammedov S., Yusupov Z. O'zbekiston madaniyatida milliylik va baynalmilallik, – Namangan, 2020. – 160 b.; Yaxshilikov J. Milliy g'oya-taraqqiyot strategiyasi. – Toshkent, Fan, 2017. – 123 b.; Shermuxammedov S., Ochildiyev A. Madaniyat va sivilizatsiya. – Farg'ona, 2000. – 42 b.; Aliyeva Z. T. Boshqaruv madaniyatining falsafiy asoslari. – Toshkent, Ma'naviyat nashriyoti, 2024. – 210 b.; Abdullayev M. Madaniyatshunoslik asoslari, – Farg'ona, 1998. – 38 b.; Mo'minov A. Milliy siyosat va madaniy sohadagi islohotlar. – Toshkent, Akademiya, 2010. – 66 b.;

madaniyat muassasalarida kechayotgan institutsional o'zgarishlar, innovatsion boshqaruv prinsiplari, madaniy siyosatning rivojlanish bosqichlari hamda sotsiokultural transformatsiya jarayonlarini chuqur tahlil etishga qaratilgan. Ularning ilmiy qarashlari O'zbekiston madaniyat siyosatida transformatsion boshqaruv modelining shakllanishida muhim nazariy manba bo'lib xizmat qilmoqda. Shuningdek, so'nggi yillarda kreativ industriyalar, madaniyatda raqamli transformatsiya va menejment sohasida yangi ilmiy izlanishlar olib borilmoqda.

Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya ishi O'zbekiston davlat san'at va madaniyat instituti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq "Yangi O'zbekistonda milliy madaniyatni rivojlantirish strategiyasi: an'anaviy qadriyatlar va zamonaviy talablar uyg'unligida madaniyat va san'at sohasi mutaxassislarini tayyorlashning nazariy-konseptual asoslari" mavzusidagi ilmiy yo'nalish doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi madaniyat muassasalarini boshqarishdagi transformatsion jarayonlarning nazariy va amaliy asoslariga ko'ra xorijiy ilg'or tajribalarni milliy boshqaruv modeli bilan qiyosiy baholash hamda O'zbekiston madaniyat tizimiga joriy qilishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

madaniyat muassasalarini boshqarishda kechayotgan transformatsiya jarayonlarini tizimli tahlil etish va zamonaviy boshqaruvdagi o'rnini asoslab berish;

Norqulov S. Fuqarolik jamiyati va ijtimoiy ongda transformatsiya jarayonlari. – Toshkent, Navro'z nashriyoti, 2015. – 168 b.; Qosimov A., Ismoilova N., Xolboyev Sh. Madaniyat sohasida boshqaruvning innovatsion mexanizmlari. O'zbekiston ijtimoiy fanlar jurnali, №4. 2022. – 45-63 b.; Bobomuradov E. O'zbekistonda yoshlarning ijtimoiy faolligini oshirish mexanizmlari. "Zamonaviy dunyoning ijtimoiy manzarasi va jamiyat tuzilma-lari transformatsiyasi" nomli xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. – Toshkent, 2024. – 56-62 b.; Ochildiyev A. Madaniyat va sivilizatsiya. – Toshkent, O'zbekiston milliy faylasuflar jamiyati, 1999. – 64 b.; Qodirov M. O'zbek an'anaviy teatri. – Toshkent, Alisher Navoiy nomidagi O'zbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti. – 468 b.; Umarov A. va boshq. Madaniy dam olishni tashkil etishning ilmiy asoslari. – Toshkent, Donishmand ziyosi, 2023. – 184 b.; Bekmurodov M., Umarov A. va boshqalar. Ijtimoiy-madaniy faoliyat tarixi, nazariyasi va uslubi-yati, Darslik, – Toshkent, Ma'naviyat nashriyoti, 2016. – 28 b.; Umarov A.A. Milliy istiqlol g'oyasini xalqimiz ongiga singdirish omillari va vositalari. – Toshkent, Yangi asr avlodi nashriyoti, 2001. – 21 b. (hammuallif); Umarov A. Mutolaa madaniyati. O'quv qo'llanma. – Namangan, Namangan nashriyoti, 2014. – 28 b. (hammuallif); Mavrulov A. Ma'naviy barkamol inson tarbiyasi. – Toshkent, O'zbekiston nashriyoti, 2008. – 22 b.; Mavrulov A., Mavrulova M. Madaniyat nazariyasi. O'quv qo'llanma, – Toshkent, Donishmand ziyosi nashriyoti, 2023. – 54 b.; To'ychiyeva S. "Madaniyat va san'at sohasi faoliyatini tashkil etish va boshqarish". Darslik, – Toshkent, Navro'z nashriyoti, 2020. – 264 b.; To'ychiyeva S. "Boshqaruv texnologiyalari". O'quv qo'llanma. – Toshkent, Navro'z nashriyoti, 2020. – 148 b.; Haydarov A. "Madaniyat va san'at sohasini boshqarish asoslari". O'quv qo'llanma, – Toshkent, Kamalak nashriyoti, 2019. – 232 b.; Haydarov A. "Ijodiy faoliyatni rejalashtirish va boshqarish". O'quv qo'llanma, – Toshkent, Kamalak nashriyoti, 2019. – 198 b.; Sayfullayev B. Tomosha san'ati tarixi va nazariyasi. – Toshkent, Fan va texnologiya nashriyoti, 2014. – 152 b.; Qoraboyev U. "O'zbek xalqi bayramlari", – Toshkent, Sharq nashriyoti, 2002. – 224 b.; Umarov M. Estrada va ommaviy tomoshalar tarixi. – Toshkent, Yangi asr avlodi nashriyoti, 2009. – 324 b.; Soatov G., Xalq bayramlarining etnofolklor xususiyatlari. – Namangan, 1992. – 62 b.; Ahmedov F. Ommaviy bayramlar rejissurasi asoslari. – Toshkent, Aloqachi nashriyoti, 2008. – 424 b.; Mamatqosimov J.A. Ommaviy bayramlar rejissurasida sahna madaniyati. – Toshkent, Fan va texnologiya nashriyoti, 2009. – 208 b.; Xolmo'minov M. "Milliy madaniyat – Renessans poydevori". Monografiya. – Toshkent, Metodist nashriyoti, 2023. – 154 b.; Alimova Sh. "Madaniy-ma'rifiy faoliyat asoslari". O'quv qo'llanma. – Toshkent, 2007. – 48 bet.; Xolmo'minov M. "Madaniyat va san'at sohasi faoliyatini boshqarish". Darslik, – Toshkent, Donishmand ziyosi nashriyoti, 2025. – 450 b.; Xolmo'minov M. Madaniyat va san'at muassasalari xodimlarining malakasini oshirish dasturi. Uslubiy qo'llanma. – Toshkent, IJOD-PRINT nashriyoti, 2023. – 85 b.; Ikramov S.T., Xolmo'minov M.Z. San'at va madaniyat sohasini zamonaviy boshqaruv usullari. Uslubiy qo'llanma. – Toshkent, IJOD-PRINT nashriyoti, 2023. – 250 b.

xorijiy davlatlarda madaniyat muassasalarini boshqarishning innovatsion modellarini o'rganish va ularni O'zbekiston sharoitiga moslashtirish imkoniyatlarini aniqlash;

madaniyat muassasalarini boshqarishda amalga oshirilayotgan transformatsion islohotlarning institutsional, tashkiliy va sotsiomadaniy xususiyatlarini tahlil qilish hamda ularning madaniy xizmatlar barqarorligiga ta'sirini aniqlash;

madaniyat muassasalarining boshqaruv tizimida raqamli texnologiyalar, kreativ industriyalar va zamonaviy kommunikatsiya vositalaridan foydalanish samaradorligini baholash va ularning boshqaruvdagi ahamiyatini ilmiy asosda aniqlash.

Tadqiqotning obyekti sifatida O'zbekistonning madaniyat muassasalarini boshqarishda amalga oshirilayotgan transformatsion o'zgarishlar tanlangan.

Tadqiqotning predmetini madaniyat muassasalarini boshqarishda transformatsion yondashuvlar va innovatsion boshqaruv mexanizmlarining amaliy tatbiqi, shuningdek, milliy va xorijiy tajriba asosida ushbu muassasalar faoliyati samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi boshqaruv tamoyillari tashkil etadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqotda falsafaning kompleks yondashish, ratsionallik, obyektivlik, tizimli funksional yondashuv, sintez va analiz, ommaviy so'rovnoma, ekspress savol-javob, intervyu, ekspertlar savol-javobi, kontent analiz, sotsiodinamik tahlil, modellashtirish usullaridan foydalanildi.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

globallashtirish madaniyat muassasalarini boshqarishga umuminsoniy nuqtai nazardan yondashishga undab ulardagi transformatsiya jarayonlariga ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot omili sifatida ham yondashishga undayotgani asoslangan;

madaniyat muassasalarini boshqarishning ilg'or xorijiy davlatlardagi modellari baholanib, ularga kommersializatsiya, davlat-xususiy sheriklik, xo'jalik hisobida ishlash, munisipal va o'zini-o'zi boshqarish, regulyasiya, aholi ma'naviy ehtiyojlaridan kelib chiqish kabilar xosligi aniqlangan;

ilg'or xorijiy tajribalar asosan iqtisodiy boshqarish, xo'jalik hisobida ishlash prinsipiga qurilgani ochib berilib, madaniyat menejmenti va madaniyat marketingi talablariga muvofiq boshqarish qaror topgani, ularni milliy tajribalarga tatbiq etishning samarador imkoniyatlari aniqlangan;

Yangi O'zbekistonda madaniyat muassasalari davlat, nodavlat, davlat-xususiy sheriklik, xo'jalik hisobi, ijara usullari orqali boshqarilishi, ulardagi milliy xususiyatlar hamda transformatsiya jarayonlari ochib berilib, bozor iqtisodiyoti talablariga muvofiq kreativ boshqarish usullari ishlab chiqilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

tadqiqot natijalari asosida ishlab chiqilgan transformatsion boshqaruv tamoyillari O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi tizimidagi madaniyat muassasalari faoliyatiga amaliy tarzda tatbiq etilib, ularning boshqaruv jarayonida innovatsion menejment mexanizmlari, raqamli xizmatlar tizimi va auditoriya bilan interaktiv hamkorlik uslublari yo'lga qo'yilgan;

madaniyat sohasida boshqaruv tizimini takomillashtirish maqsadida raqamli texnologiyalarni keng qo'llash, davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish hamda milliy qadriyatlar bilan uyg'unlashgan boshqaruv modelini ishlab chiqish bo'yicha ilmiy

asoslangan yondashuvlar ishlab chiqilib, ushbu model O'zbekiston Davlat filarmoniyasi va qator ijodiy tashkilotlar faoliyatida amaliyotga muvaffaqiyatli joriy etilgan;

taklif etilgan madaniyat muassasalarini innovatsion boshqarish modeli "O'zbekiston tarixi" telekanali va "Ma'rifat" ijodiy birlashmasi orqali ommalashtirilib, kreativ menejment va marketing bo'yicha ilg'or yondashuvlarni targ'ib etishda foydalanilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi tadqiqotni amalga oshirishda rasmiy manbalar, ishonchli dalillarga tayanilganligi, xalqaro va respublika miqyosidagi ilmiy konferensiyalar to'plamlari, OAK ro'yxatida bo'lgan maxsus jurnallar hamda xorijiy ilmiy jurnallarda chop etilgan maqolalar, tadqiqot natijalarining amaliyotga joriy etilganligi, olingan natijalarning tegishli tashkilotlar tomonidan tasdiqlanganligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqotning ilmiy ahamiyati shundan iboratki, unda madaniyat muassasalarini boshqarish jarayonida kechayotgan transformatsion o'zgarishlarning nazariy asoslari tizimli tarzda tahlil qilinib, ularning innovatsion, institutsional hamda sotsiokultural jihatlari ilmiy nuqtayi nazardan chuqur yoritib berilgan. Xorijiy va milliy tajribalar qiyosiy o'rganilishi orqali madaniyat tizimining boshqaruv paradigmasi, raqamli transformatsiya va kreativ iqtisodiyot bilan o'zaro bog'liqlikda ilmiy konsept sifatida shakllantirildi. Tadqiqot natijalari madaniyat menejmenti nazariyasini yanada boyitib, madaniyatni ijtimoiy hamda iqtisodiy tizimning muhim strategik tarmog'i sifatida tadqiq etish uchun yangi ilmiy-metodologik yondashuvni taklif etadi.

Tadqiqotning amaliy ahamiyati esa uning nazariy natijalarini madaniyat muassasalarining boshqaruv amaliyotiga tatbiq etish imkoniyatidadir. Ishda ishlab chiqilgan ilmiy xulosalar va takliflar madaniyat muassasalarining barqaror rivojlanishini ta'minlash, innovatsion boshqaruv modellarini joriy etish, raqamli infratuzilmani kengaytirish hamda xalqaro tajribalarni milliy sharoitga moslashtirishda amaliy qo'llanma sifatida xizmat qilishi mumkin. Shu tariqa, tadqiqot natijalari O'zbekistonning madaniyat siyosatini ilmiy asoslangan, transformatsion va innovatsion yo'nalishda takomillashtirishga ilmiy-amaliy asos yaratadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Madaniyat muassasalarini boshqarishda transformatsion jarayonlarning tahlili asosida olingan ilmiy natijalar asosida:

globallashuv madaniyat muassasalarini boshqarishga umuminsoniy nuqtai nazardan yondashishga undab ulardagi transformatsiya jarayonlariga ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot omili sifatida ham yondashishga undayotgani asoslangan xulosa va takliflardan respublikamizdagi mavjud madaniyat va san'at muassasalarining boshqaruv faoliyatini takomillashtirishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligining 2025-yil 9-oktyabrdagi 01-11-17-3408-son ma'lumotnomasi). Natijada, madaniyat muassasalari bo'lgan ta'lim muassasalari, muzeylar, teatrlar, madaniyat markazlari, madaniyat va istirohat bog'lari, konsert-tomosha muassasalari, maqom markazlarida boshqarishning innovatsion metodlari qo'llanildi va sohada boshqaruvning zamonaviy konsepsiyalarini ishlab chiqishga xizmat qilgan;

madaniyat muassasalarini boshqarishning ilg'or xorijiy davlatlardagi modellari o'rganilib, ularga kommersializatsiya, davlat-xususiy sheriklik, xo'jalik hisobida ishlash, munisipal va o'zini-o'zi boshqarish, regulatsiya, aholi ma'naviy ehtiyojlaridan kelib chiqish kabilar xosligi aniqlangan xulosa va takliflardan O'zbekiston Respublikasi Madaniy meros agentligining boshqaruv faoliyatiga doir hujjatlarni takomillashtirishda foydalanilgan (O'zbekiston Respublikasi Madaniy meros agentligining 2026-yil 29-yanvardagi 04-05/368-son ma'lumotnomasi). Natijada, Madaniy meros agentligining boshqaruv faoliyati natijadorligini oshirish, tizimdagi amaliy loyihalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha samarali mexanizm yo'lga qo'yilmoqda;

ilg'or xorijiy tajribalar asosan iqtisodiy boshqarish, xo'jalik hisobida ishlash prinsipiga qurilgani ochib berilib, madaniyat menejmenti va madaniyat marketingi talablariga muvofiq boshqarish qaror topgani, ularni milliy tajribalarga tatbiq etish imkoniyatlari aniqlangan xulosa va takliflardan O'zbekiston Badiiy akademiyasi faoliyatini boshqarishda foydalanilgan (O'zbekiston Badiiy akademiyasining 2026-yil 28-yanvardagi 02-06/84-186-son ma'lumotnomasi). Natijada, xorijiy va mahalliy tajribalar tahliliga asoslangan holda san'at va madaniy merosni namoyish etish, ko'rgazma va ijodiy loyihalarni hududlararo hamda xalqaro miqyosda tashkil etishni rivojlantirishga qaratilgan zamonaviy boshqaruv yondashuvi shakllantirilib, ushbu yondashuv madaniy jarayonlarning tashkiliy va ijodiy samaradorligini oshirish imkonini bermoqda;

Yangi O'zbekistonda madaniyat muassasalari davlat, nodavlat, davlat-xususiy sheriklik, xo'jalik hisobi, ijara usullari orqali boshqarilishi, ulardagi milliy xususiyatlar hamda transformatsiya jarayonlari ochib berilgan, bozor iqtisodiyoti talablariga muvofiq kreativ boshqarish usullari ishlab chiqilgan va amaliyotga tavsiya etilgan xulosa va tavsiyalardan "O'zbekiston tarixi" telekanalining "Taqqimot" ko'rsatuvida amaliy manba sifatida foydalanilgan (O'zMTK "Ma'rifat" ijodiy birlashmasi" davlat muassasasining 2025-yil 29-apreldagi 01-30/279-son ma'lumotnomasi). Natijada, zamonaviy boshqaruv yondashuvlari, xususan madaniyat muassasalarida kreativ menejment va marketingning qamrovi hamda ahamiyati, ularning funksional xususiyatlari va makon-zamon kontekstidagi o'ziga xosliklarini ochib berishga xizmat qilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro, 2 ta respublika konferensiyalarida muhokamadan o'tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilingani. Dissertatsiya bo'yicha jami 10 ta ilmiy ish nashr etilgan. Shu jumladan, O'zbekiston Respublikasi Oliy attestatsiya komissiyasining doktorlik dissertatsiyalari asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlarda 6 ta, shundan xorijiy jurnallarda 2 ta maqolalar chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi Dissertatsiya kirish, uch bob, xulosa va foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat. Dissertatsiyaning umumiy hajmi 122 betni tashkil etadi.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida mavzuning dolzarbligi va zarurati, muammoning o'rganilganlik darajasi, ilmiy yangiligi asoslangan, uning respublika fan va texnologiyalar rivojlanishining asosiy ustuvor yo'nalishlariga bog'liqligi, obyekti, predmeti, metodlari, maqsad va vazifalari aniqlangan, olingan natijalarning ilmiy va amaliy ahamiyati, amaliyotga joriy qilingani, aprobatitsiyasi, nashr etilgan ishlari, dissertatsiyaning tuzilishi bo'yicha ma'lumotlar keltirilgan.

Disertatsiyaning birinchi bobi **“Madaniyat muassasalarini boshqarishning nazariy asoslari”** deb nomlanadi. Mazkur bobda madaniyat sohasini boshqarishning nazariy asoslari yoritilgan. Madaniyat menejmenti va institutsional yondashuv tushunchalari izohlangan hamda madaniyat jamiyat hayotida nafaqat ma'naviy soha, balki ijtimoiy rivojlanish va milliy o'zlikni mustahkamlovchi muhim tizim sifatida talqin qilingan. Shuningdek, madaniyat institutlarining turlari va ularning jamiyatdagi vazifalari umumiy tarzda bayon qilingan.

So'nggi o'n yilliklarda madaniyat sohasi iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy tizimlarning ajralmas qismi sifatida ko'rilmogda. Shu bois madaniyatni boshqarish faqat ijodiy jarayon emas, balki institutsional tizim sifatida ham tahlil etilishi zarur. Institutsional yondashuv bu, madaniyatni ijtimoiy institutlar tizimi sifatida tahlil qilishga asoslangan ilmiy-uslubiy yondashuvdir.

Hozirgi kunda global jarayonlar, xususan, global o'zgarishlari va raqamli transformatsiya, madaniyat institutlarini yangi strategik vazifalar va muammolar bilan yuzma-yuz qo'ymoqda. Masalan, milliy muzeylar, teatrlar va kutubxonalar endi faqat milliy madaniyatni saqlash bilan cheklanmay, global auditoriyaga erishish, raqamli resurslarni boshqarish va ijtimoiy-ma'naviy barqarorlikni ta'minlash kabi missiyalarni bajarishi kerak. Shu sababli madaniyat boshqaruvini institutsional nuqtai nazardan o'rganish bugungi ilmiy tadqiqotlar uchun strategik ahamiyatga ega muammodir.

Madaniyat sohasida boshqaruv tizimining samaradorligi va barqarorligi ko'p jihatdan jamiyatda mavjud bo'lgan ilmiy muassasalar, ularning o'zaro aloqasi hamda ijtimoiy qadriyatlar bilan uyg'unligiga bog'liqdir. Hozirgi global o'zgarishlar va raqamli transformatsiya sharoitida madaniyat nafaqat milliy o'zlikning ifodasi, balki ijtimoiy boshqaruvning muhim mexanizmiga aylanmogda. Shu sababli madaniyat sohasidagi boshqaruvni institutsional nazariya asosida o'rganish zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda strategik ahamiyat kasb etmogda. Madaniyat sohasidagi boshqaruv tizimi samaradorligi va barqarorligi ko'p jihatdan jamiyatdagi institutsional tuzilmalar, ularning o'zaro aloqasi hamda ijtimoiy qadriyatlar bilan uyg'unligiga bog'liqdir.

Madaniyat menejmenti tizimi jamiyatda madaniy jarayonlarni boshqarishga qaratilgan institutsional, tashkiliy va ijtimoiy mexanizmlar majmuasidir. Ushbu tizim madaniyatni faqat estetik yoki ma'naviy hodisa sifatida emas, balki ijtimoiy rivojlanish, innovatsion salohiyat va ijtimoiy kapitalni shakllantiruvchi strategik resurs sifatida talqin etadi.

Madaniyat menejmenti zamonaviy ijtimoiy fanlarga nisbatan yangi yo'nalish bo'lsada, u tez rivojlanayotgan ilmiy soha sifatida tan olinadi⁴. Ushbu yo'nalishning

⁴ Kovalenko N. Introduction to Cultural Management: Concepts and Perspectives. – Kyiv: Academic Press, 2022. – pp. 27-32.

o'ziga xosligi shundaki, u boshqaruv nazariyasi, madaniyatshunoslik, sotsiologiya va iqtisodiyot elementlarini kompleks tarzda birlashtiradi⁵.

Madaniyat menejmenti madaniy merosni integratsiyalash va yangilash jarayonida tarixiy va zamonaviy madaniyat elementlarini uyg'unlashtirib, ularni zamonaviy ijtimoiy va iqtisodiy sharoitlarda qo'llash imkonini beradi⁶.

Shuningdek, ko'p tadqiqotlarda madaniyat menejmenti ijtimoiy-madaniy tizimlar bilan uzviy bog'liq bo'lgan strategik jarayon sifatida talqin qiladi. Bu jarayon nafaqat tashkilot ichidagi boshqaruvni, balki jamiyatning ijtimoiy, siyosiy va iqtisodiy muhitini ham hisobga oladi.

Raqamli texnologiyalar madaniyat menejmentiga yangi imkoniyatlar yaratadi: raqamli arxivlar va kutubxonalar orqali tarixiy va zamonaviy madaniy merosni global auditoriyaga yetkazish, Onlayn teatr, kino va musiqa platformalari orqali ijodiy mahsulotlarni milliy chegaralardan tashqariga chiqarish, onlayn va kengaytirilgan reallik texnologiyalari orqali madaniy tajribalarni interaktiv qilish. Bu jarayon madaniy kapitalni raqamli aylanmaga kiritish va global maydonda tanitish imkonini beradi.

Bobomurodov, Mo'minov, Haydarov va Alimasovning qarashlariga ko'ra, madaniyat boshqaruv nazariyasi bu murakkab, tizimli ijtimoiy jarayon bo'lib, u boshqaruv funksiyalarini madaniy kontekstga moslashtirish, strategik rejalashtirish, innovatsiyalarni joriy etish va ijtimoiy-ma'naviy qiymatlarni hisobga olish orqali amalga oshiriladi. Ushbu yondashuv madaniyat muassasalari samaradorligini oshirish va ularning jamiyatdagi rolini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Zamonaviy adabiyotlarda uchta asosiy yo'nalish ajratilgan: birinchidan, madaniyat tashkilotini ochiq tizim sifatida ko'rish, ya'ni u ichki strukturasi bilan birga tashqi madaniy, iqtisodiy va texnologik muhitga moslashishi lozim. Ikkinchidan, boshqaruvning transformatsion yo'nalishi raqamli texnologiyalar, ijodiy platformalar va auditoriya bilan interaktiv aloqalar orqali yangi boshqaruv shakllarini joriy qilish. Uchinchi jihat boshqaruv madaniyati: rahbarning madaniy va etika jihatlari, xodimlarning madaniy-motivatsion salohiyati boshqaruv samaradorligini belgilaydi.

Tahlil etilgan adabiyotlardan ko'rinadiki, madaniyat muassasalarini boshqarish masalasida bir qator ilmiy bo'shliqlar mavjud. Xususan, xorijiy adabiyotlarda raqamli transformatsiya va kreativ iqtisodiyot masalalari keng yoritilgan bo'lsa-da, ularni O'zbekiston sharoitida amaliyotga tatbiq etish mexanizmlari yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Milliy tadqiqotlarda esa asosan tashkiliy-huquqiy asoslar, boshqaruv madaniyati va ma'naviy qadriyatlar masalalari ko'rib chiqilgan, biroq empirik tahlil, innovatsion boshqaruv mexanizmlari va xalqaro integratsiya jarayonlari hali to'liq o'rganilmagan.

Dissertatsiyaning ikkinchi bobi **“Madaniyat muassasalarini boshqarishda innovatsiya: xorijiy tajribalar”** deb nomlangan. Ushbu bobda globallashtirish va innovatsion rivojlanish sharoitida madaniyat muassasalarini boshqarishning nazariy va amaliy jihatlari yoritiladi. Bugungi kunda madaniyat sohasi nafaqat milliy ma'naviy qadriyatlarni saqlash vositasi, balki davlatning xalqaro nufuzi va raqobatbardoshligini oshiruvchi muhim strategik omil sifatida namoyon bo'lmoqda. Shu bois madaniyat

⁵ Throsby D. The Economics of Cultural Policy. Cambridge University Press, 2010. – pp. 87-89.

⁶ Smith A. Beyond a Boundary (of a „Field of Cultural Production“) Theory, Culture & Society, 23(4), 2006. – pp. 95-112.

muassasalarini zamonaviy boshqaruv yondashuvlari asosida transformatsiya qilish, innovatsion mexanizmlarni joriy etish va xalqaro tajribalarni chuqur tahlil qilish masalalari alohida dolzarblik kasb etadi.

Madaniyat muassasalarida boshqaruv tizimi sohaning ijtimoiy-ma'naviy vazifalaridan kelib chiqib shakllanadi. Ushbu boshqaruv jarayoni nafaqat tashkiliy-texnik masalalarni hal etishga, balki ijodiy faoliyatni muvofiqlashtirish, jamoatchilik ehtiyojlarini inobatga olish hamda madaniy xizmatlar sifatini oshirishga qaratiladi. Shu bois boshqaruv belgilari madaniyat muassasalari faoliyatining barqarorligi va samaradorligini ta'minlovchi asosiy omillar sifatida namoyon bo'ladi.

Madaniyat muassasalarida boshqaruv jarayoni o'zaro uzviy bog'langan bir necha belgi orqali amalga oshiriladi. Madaniyat muassasalarida boshqaruv to'rtta asosiy belgiga bo'linadi. Ushbu belgilar boshqaruv jarayonining mantiqiy ketma-ketligini va mazmuniy yaxlitligini ifodalaydi:

- rejalashtirish;
- tashkil etish;
- regulyatsiya;
- uyushtirish.

Ushbu belgilar boshqaruv faoliyatining mantiqiy ketma-ketligini belgilab beradi va har bir bosqich keyingisining samarali bo'lishiga xizmat qiladi. Xususan, rejalashtirish maqsadlarni aniqlashtirsa, tashkil etish ularni amaliy faoliyatga tatbiq etishni ta'minlaydi, regulyatsiya jarayonlarni muvozanatda ushlab turadi, uyushtirish esa barcha ishtirokchilar faoliyatini yagona maqsad atrofida birlashtiradi.

XXI asrda madaniyat sohasi o'zining an'anaviy estetik va ma'naviy funksiyalaridan tashqari, iqtisodiy rivojlanishning muhim omillaridan biriga aylandi. Madaniyat endilikda nafaqat san'at orqali ijtimoiy-estetik ta'sir ko'rsatadi, balki mamlakatning iqtisodiy salohiyatini oshirish, turizmni rivojlantirish va xizmatlar sohasining kengayishiga ham faol ta'sir ko'rsatmoqda.

Tizimli nazariya asoschilari L.Bertalanfi izchil ta'kidlaganidek, madaniyat o'zaro bog'langan elementlar majmuasi bo'lib, undagi o'zgarishlar ichki manfaatlar va tashqi ijtimoiy talablar bilan belgilanadi⁷. Institutsional yondashuv madaniyatni jamiyatdagi me'yorlar, qadriyatlar, siyosiy va iqtisodiy manfaatlar, shuningdek, davlat siyosati ta'sirida shakllanadigan murakkab ijtimoiy institut sifatida talqin etadi.

Xorijiy boshqaruv modellarini o'rganish madaniyat muassasalarida samarali boshqaruv mexanizmlarini aniqlash, ijodiy erkinlik va ijtimoiy mas'uliyat o'rtasidagi muvozanatni ta'minlash hamda davlat, xususiy sektor va jamoatchilik hamkorligini kuchaytirish imkonini beradi.

AQSh va Angliyada madaniyat muassasalarini boshqarish modellari jamiyatning demokratik tamoyillari, fuqarolik faolligi va bozor mexanizmlarining uyg'unligi asosida shakllangan.

Har ikkala mamlakatda madaniyat sohasini boshqarish markazlashgan buyruqbozlikka emas, balki strategik yo'naltirish, moliyaviy rag'batlantirish va mustaqil institutlar faoliyatini qo'llab-quvvatlashga tayanadi. Ushbu yondashuv

⁷ Von Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. – New York: George Braziller, 1968. – 289 p.

madaniyat muassasalarining ijodiy erkinligini saqlagan holda, ularning jamiyat ehtiyojlariga mos va barqaror faoliyat yuritishini ta'minlaydi.

Germaniyada madaniyat muassasalarini boshqarish modeli tarixiy jihatdan roman-german (kontinental) huquqiy an'analariga tayangan holda shakllangan bo'lib, unda davlatning madaniyat sohasidagi mas'uliyati yuqori darajada saqlanib qolgan. Mazkur model madaniyatni jamiyatning umumiy boyligi va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlovchi muhim omil sifatida e'tirof etadi. Shu sababli madaniyat muassasalari faoliyatini boshqarishda huquqiy me'yorlar, institutsional barqarorlik va uzoq muddatli strategik yondashuv ustuvor ahamiyat kasb etadi.

Umuman olganda, global innovatsion jarayonlar madaniyat muassasalarining institutsional tuzilmasi, boshqaruv paradigmasi hamda tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini modernizatsiya qilishga, ularni zamonaviy boshqaruv standartlariga moslashtirishga xizmat qilmoqda. Madaniyat sohasi endilikda inert, faqat an'analar bilan bog'liq tizim emas, balki zamonaviy raqamli muhitga moslashgan, iqtisodiy o'sishga ta'sir ko'rsatadigan, ijtimoiy barqarorlikni mustahkamlaydigan faol institutga aylangan.

Madaniyat muassasalarini boshqarish modellarini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, rivojlangan mamlakatlar tajribasida davlat yetakchiligi, muassasaviy mustaqillik va jamoatchilik ishtiroki turli nisbatlarda uyg'unlashtirilgan. Ushbu modellar O'zbekiston sharoitiga moslashtirilganda, madaniyat sohasida davlatning strategik roli saqlanib qolgan holda, boshqaruv jarayonida moslashuvchanlik va samaradorlikni oshirish imkoniyati yuzaga keladi. Xorijiy tajriba milliy qadriyatlar va ijtimoiy ehtiyojlarni inobatga olgan holda tanlab joriy etilishi maqsadga muvofiqdir.

AQSh va Angliya modellaridan O'zbekiston uchun eng muhim tajriba sifatida loyiha asosida boshqarish, grantlar va homiylik mexanizmlaridan foydalanish, shuningdek jamoatchilik bilan faol hamkorlik qilishni ko'rsatish mumkin. Bu yondashuv madaniyat muassasalarining moliyaviy imkoniyatlarini kengaytirish, tashabbuskorlikni rag'batlantirish va madaniy xizmatlar sifatini oshirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, Germaniya, Fransiya va Yaponiya modellarida kuzatiladigan professional boshqaruv, aniq huquqiy tartibga solish va uzoq muddatli rejalashtirish tajribasi milliy boshqaruv tizimini takomillashtirishda muhim ahamiyatga ega.

Sharq, Xitoy va Rossiya modellarida namoyon bo'ladigan davlat yetakchiligi, barqaror moliyalashtirish va ijtimoiy mas'uliyat tamoyillari O'zbekiston sharoitida ham dolzarb hisoblanadi. Ushbu tajribalarni demokratizm tamoyillari, ochiqlik va jamoatchilik ishtiroki bilan uyg'unlashtirish madaniyat muassasalarini boshqarishning milliy modelini yanada rivojlantirish imkonini beradi. Natijada O'zbekiston madaniyat muassasalarini boshqarish tizimi xorijiy ilg'or tajribalar va milliy an'analarning uyg'unlashgan, samarali va barqaror modeliga aylanishi mumkin.

Xalqaro tajribalarni o'rganish va ularni milliy sharoitga moslashtirish madaniyat tizimini zamonaviy talablar asosida takomillashtirishning eng muhim yo'lidir. Chunki har bir davlatning tarixiy xotirasi, ijtimoiy-madaniy muhiti, iqtisodiy salohiyati va boshqaruv tizimi o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgani uchun, xalqaro tajribalarni bevosita ko'chirib tatbiq etish ko'p hollarda kutilgan samarani bermaydi.

Shu bois madaniyat muassasalarini transformatsion boshqarishda jahon amaliyotini to'liq takrorlash emas, balki uni mahalliy sharoit, milliy qadriyatlar va

ijtimoiy ehtiyojlar bilan uyg'unlashtirish muhim hisoblanadi. Bunday yondashuv transformatsion jarayonlarning barqarorligini ta'minlaydi hamda global innovatsiyalarni milliy rivojlanish strategiyasiga moslashtirish imkonini yaratadi. Shu bois, milliy kontekstga moslashtirish tamoyillarini ilmiy asoslash O'zbekiston madaniyat siyosatining istiqboldagi ustuvor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi.

Dissertatsiyaning uchinchi bobi **“Yangi O'zbekistonda madaniyat muassasalarini boshqarishning milliy xususiyatlari va istiqbollari”** deb nomlangan. Yangi O'zbekiston taraqqiyot falsafasi madaniyatni jamiyatning barqaror rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omil sifatida qayta talqin qilib, uni davlat siyosatining strategik ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylantirdi. Ushbu yondashuv “inson qadri” tamoyiliga tayanib, madaniyatni faqat ma'naviy-ma'rifiy faoliyat doirasida emas, balki milliy barqarorlikni mustahkamlovchi, ijtimoiy birdamlikni kuchaytiruvchi, ma'naviy xavfsizlikni ta'minlovchi hamda xalqaro maydondagi nufuzni yuksaltiruvchi tizim sifatida moddiy, tashkiliy va institutsional jihatdan qo'llab-quvvatlashni nazarda tutadi⁸.

Mazkur siyosatning asosiy ustuvor yo'nalishlaridan biri milliy madaniy merosni saqlab qolish va uni zamonaviy rivojlanish talablariga mos shaklda yangilashdan iboratdir. Raqamli transformatsiya jarayonlari sharoitida madaniy merosni muhofaza qilish tizimi tubdan yangilanib, arxiv hujjatlari, muzey fondlari, qo'lyozmalar hamda nodir san'at namunalari bosqichma-bosqich raqamlashtirilmoqda. Ushbu chora-tadbirlar milliy xotiraning global madaniy makonga kirib borishiga zamin yaratib, O'zbekiston madaniy boyliklarining xalqaro miqyosda tanilishi va keng targ'ib etilishiga imkon bermoqda.

Yangi O'zbekiston madaniy siyosatining bosh maqsadlaridan yana biri madaniy tenglik va inklyuziya tamoyillarini hayotga joriy etishdir. Hududlar o'rtasidagi tafovutlarni kamaytirish, ya'ni chekka tuman va qishloq joylarda ham madaniyat muassasalari va xizmatlaridan teng hamda samarali foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish orqali madaniyatning ijtimoiy adolatni ta'minlovchi va jamiyatda barqarorlikni mustahkamlovchi omil sifatidagi ahamiyati tobora ortib bormoqda. Shu maqsadda ko'plab teatr, kutubxona va madaniyat markazlari modernizatsiya qilinmoqda, mobil madaniy xizmatlar yo'lga qo'yilmoqda.

Bularning barchasi madaniyatni ijtimoiy barqarorlikning muhim elementi sifatida mustahkamlaydi.

Madaniyat muassasalarini boshqarish tizimida demokratizm tamoyillari muassasa faoliyatining ijtimoiy yo'naltirilganligini, ochiqqligini va samaradorligini ta'minlovchi muhim omil hisoblanadi. Madaniyat sohasi bevosita inson, ijod va jamoatchilik bilan bog'liq bo'lgani sababli, bu yerda boshqaruv faqat ma'muriy buyruqlar asosida emas, balki hamkorlik, kelishuv va o'zaro hurmat tamoyillariga tayanishi lozim. Demokratik boshqaruv muassasa rahbariyati, xodimlar va jamoatchilik o'rtasida sog'lom muloqot muhitini shakllantirib, qabul qilinayotgan qarorlarning hayotiyligini oshiradi.

Madaniyat muassasalarini boshqarishda qabul qilinadigan qarorlar nafaqat iqtisodiy, tashkiliy va texnologik omillarni, balki mahalliy madaniy muhitning o'ziga xos psixologik hamda sotsiokultural xususiyatlarini ham hisobga olgan holda, moslik

⁸ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 28-yanvardagi PF-60-son “2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida”gi Farmoni. <https://lex.uz/uz/docs/-5841063>.

va uyg'unlik tamoyillariga asoslanishi zarur. Aks holda, eng zamonaviy innovatsiyalar ham jamoatchilik tomonidan rad etilishi mumkin. Shu sababli boshqaruv organlari har bir yangilikni joriy etishda milliy an'analariga hurmat va mahalliy auditoriya xulq-atvorini chuqur tahlil qilishni zarur deb biladi. Madaniyat muassasalarida transformatsiyaning muvaffaqiyati ko'p jihatdan ma'naviy legitimlikka bog'liq. Qadriyatlardan uzilgan islohotlar vaqtinchalik va beqaror bo'lishi mumkin, qadriyatlar bilan uyg'unlashgan islohotlar esa jamiyat tomonidan qabul qilinadi, qo'llab-quvvatlanadi va uzoq muddatli barqaror natija beradi. Shu jihatdan qadriyatlar boshqaruv samaradorligining ichki ijtimoiy kafolati hisoblanadi.

Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasining ustuvor yo'nalishlaridan biri bu jamiyat hayotida milliy qadriyatlarni saqlagan holda, zamonaviy innovatsion jarayonlar bilan ularni uyg'unlashtirish, ya'ni an'ana va yangilanish o'rtasida muvozanatli integratsiyani ta'minlashdan iboratdir. Bu esa transformatsiya jarayonida an'anaviy madaniy xotirani asrab qolgan holda, uni yangi ijtimoiy-iqtisodiy sharoitga moslashtirishni talab etadi. Milliy qadriyatlar xalqning asrlar davomida shakllangan tarixiy tajribasi, madaniy identiteti va ijtimoiy birligini ifodalovchi ma'naviy-axloqiy tizimni tashkil etsa, innovatsion rivojlanish esa global raqobat sharoitida yangicha tafakkur, ilg'or texnologiyalar va kreativ yondashuvlarni joriy etishni nazarda tutadi. Ularning uyg'unligi tarixiy merosning zamonaviy taraqqiyotiga to'siq emas, aksincha uning intellektual zaminiga aylanishini ta'minlaydi.

Hozirgi kunda O'zbekistonda madaniyat muassasalarini boshqarishda raqamli transformatsiya jarayonlari izchil amalga oshirilmoqda. Xususan:

muzeylar fondi 3D rekonstruksiya va virtual ekskursiyalar asosida raqamlashtirilmoqda;

teatrlarda onlayn sahna ko'rsatuvlari va elektron chipta tizimi joriy etilgan;

kutubxonalarda elektron resurs markazlari faoliyat yuritmoqda;

raqamli arxivlar va ochiq madaniy ma'lumotlar bazalari shakllantirilib, ularning jamoatchilik uchun ochiqqligi ta'minlanmoqda.

Ushbu innovatsiyalar orqali jamiyatning madaniy merosga kirish imkoniyati kengayib, ayniqsa yosh avlod uchun madaniy xotira bilan raqamli muloqot paydo bo'lmoqda.

O'zbekistonda madaniyat muassasalarini boshqarish tizimi davlat boshqaruvining yagona vertikal tamoyiliga asoslangan bo'lib, unda strategik rejalashtirishdan tortib, joylardagi amaliy faoliyatni tashkil etishgacha bo'lgan jarayonlar ketma-ket vakolatli organlar orqali amalga oshiriladi. Ushbu tizim madaniyat sohasida yagona siyosat yuritish, milliy qadriyatlarni asrash va madaniy xizmatlar sifatini oshirishga qaratilgan.

O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi O'zbekistonda madaniyat sohasidagi asosiy vakolatli davlat organi hisoblanadi. Vazirlik madaniyat muassasalarining umumiy rivojlanish strategiyasini belgilaydi, davlat madaniy siyosatini amalga oshiradi hamda sohada yagona boshqaruvni ta'minlaydi. Uning faoliyati madaniyat, san'at, madaniy merosni muhofaza qilish va madaniy xizmatlar tizimini rivojlantirishga yo'naltirilgan.

Madaniyat vazirligi tizimida respublika ahamiyatiga ega teatrlar, muzeylar, kutubxonalar, madaniy markazlar va ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalari faoliyat yuritadi. Ushbu muassasalar bevosita vazirlikka bo'ysunadi va uning buyruqlari hamda

metodik ko'rsatmalari asosida faoliyat olib boradi. Bu bosqichda boshqaruv asosan tashkiliy-uslubiy va nazorat funksiyalarini o'z ichiga oladi. Vazirlik ushbu muassasalarning faoliyatini baholaydi, ularning rivojlanish yo'nalishlarini belgilaydi hamda ijodiy jarayonlar uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi.

Hududiy darajada madaniyat muassasalarini boshqarish Qoraqalpog'iston Respublikasi Madaniyat vazirligi hamda viloyatlar va Toshkent shahar madaniyat boshqarmalari orqali amalga oshiriladi. Ushbu organlar markaziy vazirlik siyosatini hududlarda hayotga tatbiq etadi va joylardagi madaniyat muassasalari faoliyatini muvofiqlashtiradi. Hududiy boshqaruv organlari madaniy tadbirlarni tashkil etish, mahalliy ehtiyojlarni inobatga olgan holda madaniy xizmatlar ko'rsatish, muassasalarning kundalik faoliyatini nazorat qilish bilan shug'ullanadi. Ular hududiy byudjetlar doirasida moliyalashtirish masalalarini ham hal etadi.

Boshqaruv tizimining eng quyi bo'g'inida tuman va shahar madaniyat bo'limlari hamda ularga bo'ysunuvchi madaniyat muassasalari faoliyat yuritadi. Ushbu darajada boshqaruv bevosita amaliy faoliyat bilan bog'liq bo'lib, madaniyat uylari, klub muassasalari, kutubxonalar va boshqa mahalliy muassasalar ishini tashkil etishga qaratiladi.

Madaniyat muassasalarini boshqarishda davlat-xususiy sherikchilik (DXSh) mexanizmini rivojlantirish zamonaviy boshqaruvning muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Madaniyat sohasi, odatda, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan ijtimoiy yo'naltirilgan soha bo'lsa-da, faqat byudjet mablag'lari hisobidan uni barqaror va innovatsion rivojlantirish imkoniyatlari cheklangan. Shu sababli davlat va xususiy sektor hamkorligi madaniyat muassasalarining moliyaviy, tashkiliy va texnologik salohiyatini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Madaniyat muassasalarini boshqarishda davlat-xususiy sherikchilikni rivojlantirish moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, xizmatlar sifatini oshirish va innovatsion faoliyatni rag'batlantirishda muhim ahamiyatga ega. Bizning fikrimizcha, DXSh mexanizmlarini aniq huquqiy asoslar, shaffoflik va jamoatchilik manfaatlari bilan uyg'un holda qo'llash madaniyat muassasalarining uzoq muddatli barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi.

Eng muhim jihatlardan yana biri raqamli tashabbuslar madaniy xizmatlardan foydalanishning inklyuzivligini oshiradi. Imkoniyati cheklangan shaxslar, uzoq hudud aholisi, keksalar, o'quvchi va talabalar uy sharoitida ham madaniyat boyliklaridan bahramand bo'lish imkoniyatiga ega bo'ladi. Shu orqali madaniyat muassasalari ijtimoiy tenglikni ta'minlashga ham hissa qo'shadi.

Raqamli boshqaruv tizimlari resurslar ustidan shaffof va samarali nazoratni kuchaytiradi. Elektron chiptalash tizimlari, onlayn buxgalteriya, aktivlarni raqamli monitoring qilish korruptsiya xavfini kamaytiradi, moliyaviy oqimlarni aniq boshqaradi va davlat hamda jamoatchilik oldida hisobdorlikni oshiradi.

Shuningdek, madaniyat muassasalarida barqaror boshqaruvning ta'minlanishi moliyaviy ta'minotning ko'p manbali modeli bilan bog'liq. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, davlat byudjetiga tayanibgina taraqqiyotga erishish qiyin. Shu nuqtai nazardan O'zbekistonda homiylik, grantlar, xususiy sarmoya va madaniy mahsulotlar eksporti kabi mexanizmlar bosqichma-bosqich kengaymoqda. Ushbu model

madaniyatni iqtisodiy jihatdan mustaqil va investitsion jozibador soha sifatida shakllantirishga xizmat qiladi⁹.

Yuqoridagi jihatlar asosida aytish mumkinki, O'zbekistonda madaniyat muassasalarining transformatsion boshqaruvi ketma-ketlik, moslashuvchanlik va milliylik tamoyillari asosida rivojlanmoqda. Islohotlarning izchilligi boshqaruvning barqarorligini mustahkamlaydi, innovatsion mexanizmlar esa madaniy tizimning zamonaviy talablar bilan uyg'unlashuvini ta'minlaydi.

O'zbekistonda madaniyat sohasida amalga oshirilayotgan o'zgarishlar uzoq muddatli va barqaror rivojlanishga yo'naltirilgan. Bu jarayon muvaffaqiyatli bo'lishi uchun madaniyat muassasalarida boshqaruvni turli tomondan takomillashtirish zarur.

Birinchidan, madaniyat muassasalarida boshqaruvni rejalashtirish va nazorat qilish tizimini kuchaytirish muhim. Buning uchun faoliyat natijalarini aniq o'lchaydigan ko'rsatkichlar belgilanishi kerak. Masalan, tomoshabinlar soni, yoshlar ishtiroki, xizmatlar sifati va ijtimoiy ta'siri muntazam tahlil qilinishi lozim.

Ikkinchidan, har bir madaniyat muassasasining sifat standartlari bo'lishi kerak. Bu muzeylarda eksponatlarni saqlashdan tortib, teatr va kutubxonalarda xizmat ko'rsatishgacha bo'lgan barcha jarayonlar uchun belgilangan mezonlarga rioya qilishni ta'minlaydi.

Uchinchi yo'nalish kadrlar malakasini oshirish. Raqamli texnologiyalar jadal kirib kelayotgan bugungi kunda madaniyat rahbarlari menejment, marketing, axborot texnologiyalari va zamonaviy kommunikatsiyani yaxshi bilishi talab qilinadi. Shuning uchun doimiy o'qitish va malaka oshirish tizimi muhim ahamiyatga ega.

To'rtinchidan, raqamli texnologiyalarni keng qo'llash zarur. Virtual ko'rgazmalar, onlayn spektakllar, elektron kutubxonalar orqali hamma, hatto chekka hududdagi fuqarolar ham madaniy xizmatlardan foydalanish imkoniga ega bo'ladi.

Beshinchidan, moliyalashtirishni ko'p manbali qilish lozim. Bunda nafaqat davlat, balki xususiy sektor, homiyar, grantlar va ijodiy loyihalardan olinadigan daromadlar ham muassasalarni qo'llab-quvvatlash manbalariga aylanishi kerak.

Bundan tashqari, moliyalashtirishning ko'p manbali tizimi iste'molchi bilan aloqani mustahkamlaydi. Chunki madaniyat muassasasi qanchalik ko'p odamni jalb qilsa, unga shuncha ko'p daromad manbalari ochiladi. Bu esa rahbariyatni auditoriya ehtiyojini chuqur tushunishga undaydi.

Shuningdek, har bir hududning imkoniyatiga mos ravishda maxsus madaniy dasturlar ishlab chiqilishi zarur. Shaharlarda ko'proq kreativ loyihalar joriy etilishi mumkin bo'lsa, qishloqlarda madaniy-ma'rifiy ishlar va mobil xizmatlar ustuvor bo'ladi. Bu barcha fuqarolar uchun teng imkoniyat yaratadi.

Oxirgi jihat madaniyat muassasalarining faoliyati shaffof va ochiq bo'lishi. Jamoatchilikka muntazam hisobot berish, arz va takliflar tizimini ishlatish muassasalarga ko'proq ishonch uyg'otadi.

⁹ UNCTAD. Creative Economy Outlook. – Geneva, 2023. – pp. 87–92.

XULOSA

Mavzu bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar hamda ilmiy-amaliy manbalar tahlillari natijalari asosida quyidagi xulosalarga kelindi:

1. Madaniyat muassasalarini boshqarish transformatsiyasi hozirgi bosqichda jamiyat taraqqiyotining strategik talabi sifatida namoyon bo'ldi. Madaniyat sohasi hozirda faqat estetik va ma'rifiy vazifani ado etuvchi tizim emas, balki ijtimoiy integratsiyani kuchaytiruvchi, ma'naviy barqarorlikni ta'minlovchi va iqtisodiy o'sishga hissa qo'shuvchi muhim institutsional tizim sifatida shakllandi. Shu sababli boshqaruv jarayonlari innovatsion siyosat, raqobatbardoshlik, strategik marketing va resurslardan samarali foydalanish kabi omillar asosida qayta ko'rib chiqildi. Transformatsion boshqaruv nafaqat tashkiliy tuzilmani o'zgartirishni, balki boshqaruvni boshqarish madaniyatini yangilashni ham talab etadi.

2. Madaniyat sohasida innovatsion menejmentni joriy etish yuzasidan o'tkazilgan ilmiy tahlillar shuni ko'rsatadiki, ushbu jarayonning muvaffaqiyati, avvalo, raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, interaktiv xizmatlar doirasini kengaytirish, yangi auditoriyalarni jalb etish hamda mavjud ijodiy kapitaldan samarali va strategik foydalanish bilan chambarchas bog'liqdir. Madaniyat muassasalari endilikda raqamli platformalar orqali keng jamoatchilikka ochilmoqda, bu esa ularning funksional tabiatini tubdan o'zgartirib, an'anaviy modeldan innovatsion boshqaruv paradigmasiga o'tishni jadallashtirdi. Natijada, madaniyat sohasida xizmatlar sifati oshib, iste'molchi tajribasi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muhim va ustuvor mezon sifatida shakllandi.

3. Xalqaro tajribalar tahlili shundan dalolat beradiki, global innovatsion jarayonlar ta'sirida madaniyat muassasalarining boshqaruv tizimi huquqiy, iqtisodiy hamda kommunikativ jihatdan tubdan yangilanib, ularning faoliyati zamonaviy boshqaruv standartlari va xalqaro hamkorlik mexanizmlari bilan uyg'unlashdi. BMT, UNESCO, ICOM va Yevropa Komissiyasi kabi xalqaro tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan konseptual me'yor va standartlar madaniyat muassasalarining faoliyatida barqarorlik, jamoatchilik ishtirokini ta'minlash, ochiqlik tamoyillariga amal qilish hamda xizmat ko'rsatish sifatini xalqaro talablar darajasiga olib chiqishni asosiy mezon sifatida belgilab berdi. Shunday qilib, madaniyat muassasalari global standartlar bilan uyg'unlashgan, zamonaviy boshqaruv metodlariga asoslangan institutsional tizimga o'tishi zaruratga aylandi. Bu esa jahon madaniyat makoniga integratsiyani jadallashtirdi.

4. Milliy kontekstda transformatsiyani amalga oshirishda moslashtirish tamoyillarining buzilmasligi muhim ilmiy xulosa sifatida asoslandi. Xorijiy boshqaruv modellarini to'liq ko'chirib qo'llash samara bermaydi, chunki har bir jamiyatning mental xususiyatlari, qadriyatlari, madaniy merosi va auditoriya ehtiyojlari farq qiladi. O'zbekiston uchun milliy madaniy genetikani saqlab qolgan holda, innovatsion kompetensiyalarni rivojlantirish, madaniy xizmatlar mazmunini qayta talqin qilish va hududiy farqlarni hisobga olgan boshqaruv amaliyotini shakllantirish eng maqbul yo'nalish ekanligi ilmiy jihatdan asoslab berildi.

5. Yangi O'zbekiston madaniyat siyosati yo'nalishlari boshqaruvni modernizatsiya qilishda faol rol o'ynayotgani dalillandi. Raqamlashtirish jarayonlari,

xalqaro hamkorlikning kengayishi, hududlar o'rtasida madaniy tenglikni ta'minlash, yoshlar auditoriyasiga yo'naltirilgan kontent siyosatini rivojlantirish, jamiyat bilan ochiq kommunikatsiyani yo'lga qo'yish hamda kreativ salohiyatni qo'llab-quvvatlash madaniyat sohasida barqaror islohotlar va tizimli yangilanishlarning asosiy harakatlantiruvchi omillari sifatida e'tirof etildi.

6. O'zbekiston sharoitida madaniyat muassasalari boshqaruvining istiqboldagi muvaffaqiyati transformatsion boshqaruv kompetensiyalarini oshirish, moliyaviy barqarorlikni ta'minlash, raqamli infratuzilmani chuqurroq rivojlantirish va boshqaruv jarayonlariga jamoatchilikni keng jalb etishga bevosita bog'liqdir. Bu omillar uyg'unlashgan taqdirda madaniyat muassasalari nafaqat milliy identitetni mustahkamlaydi, balki global madaniy raqobatda ham o'z strategik pozitsiyasiga ega bo'ladi.

Mazkur xulosalarga tayangan holda quyidagi tavsiyalar ishlab chiqildi:

madaniyat muassasalarida innovatsion boshqaruvni samarali joriy etish uchun rahbar va mutaxassislarining raqamli salohiyatini oshirish, shuningdek madaniy marketing, kreativ menejment va kommunikativ strategiyalar bo'yicha uzluksiz kasbiy tayyorgarlik hamda malaka oshirish tizimini shakllantirish maqsadga muvofiqdir;

global transformatsiya sharoitida madaniyat muassasalarining xalqaro standartlarga mos faoliyat yuritishini ta'minlash maqsadida, xalqaro tashkilotlar bilan institutsional hamkorlikni kengaytirish, sertifikatlash tizimini joriy etish va xizmatlar sifatini baholash indikatorlarini takomillashtirish lozim;

innovatsion jarayonlarni milliy qadriyatlar bilan uyg'unlashtirish maqsadida madaniy merosni asrash va uni zamonaviy formatlarda ommalashtirishga yo'naltirilgan raqamli tashabbuslarni rivojlantirish hamda yoshlar auditoriyasiga qaratilgan kreativ kontent yaratishda davlat va xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish maqsadga muvofiqdir;

hududlararo madaniy nomutanosiblikni kamaytirish maqsadida chekka hududlarda madaniy infratuzilmani yangilash jarayonlarini faollashtirish, mobil madaniy xizmatlar ko'lamini kengaytirish hamda grant va qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini mahalliy ehtiyoj va sharoitlarga moslashtirish maqsadga muvofiq hisoblanadi;

madaniyat muassasalarining barqaror rivojlanishini ta'minlash maqsadida davlat-xususiy sheriklik, homiylik, grantlar va ijodiy industriyalar imkoniyatlarini birlashtirgan ko'p manbali moliyaviy modelni mustahkamlash, shuningdek, boshqaruv jarayonlarida shaffoflikni oshirish, jamoatchilik nazoratini kuchaytirish va auditoriya ishtirokini kengaytirishga alohida e'tibor qaratish zarur.

**РАЗОВЫЙ НАУЧНЫЙ СОВЕТ НА ОСНОВЕ НАУЧНОГО
СОВЕТА ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ
PhD.11/2025.27.12.San.02.01 ПРИ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ИНСТИТУТЕ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ УЗБЕКИСТАНА**

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ
УЗБЕКИСТАНА**

УЗАКОВ ЖАМОЛИДДИН ЭРКИНОВИЧ

**ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ
УЧРЕЖДЕНИЯМИ КУЛЬТУРЫ
(ЗАРУБЕЖНЫЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ)**

17.00.07 – Теория и история культуры. Культурология

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ
ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD) ПО ИСКУССТВОВЕДЕНИЮ**

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована Высшей аттестационной комиссией при Академии наук Республики Узбекистан за номером B2024.2.PhD/San281.

Диссертация выполнена в Государственном институте искусств и культуры Узбекистана.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.uzdsmi.uz) и на Информационно-образовательном портале "Ziynet" (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:	Алемасов Виктор Александрович доктор философских наук, профессор
Официальные оппоненты:	Юлдашев Анвар Эргашевич доктор исторических наук, профессор Инатуллаев Бахромжон Бокижонович доктор философии (PhD) по искусствоведению, профессор
Ведущая организация:	Государственная академия хореографии Узбекистана

Защита диссертации состоится 17 июля 2026 года в 10:00 часов на заседании Разового научного совета на основе Научного совета PhD.11/2025.27.12.San.02.01 по присуждению ученой степени при Государственном институте искусств и культуры Узбекистана. (По адресу: 100164, Ташкент, массив Ялангач, дом 127-(а). Тел.: (+99871) 230-28-02; факс: (+99871) 230-28-15; e-mail uzdsmi@madaniyat.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Государственного института искусств и культуры Узбекистана (зарегистрирована за № 49). Адрес: 100164, Ташкент, массив Ялангач, дом 127-(а). Тел.: (+99871) 230-28-58; факс: (+99871) 230-28-15; e-mail: uzdsmi@madaniyat.uz.

Автореферат диссертации разослан 30 июня 2026 года.

(реестр протокола № 16 от 30 июня 2026 года)



Т.М.Туляходжаева
Председатель Научного совета по
присуждению ученых степеней, доктор
искусствоведения, профессор

Ж.А.Маматкосимов
Ученый секретарь Научного совета по
присуждению ученых степеней,
философии по педагогическим наукам
(PhD), профессор

А.А. Умаров
Председатель Научного семинара при
Научном совете по присуждению ученых
степеней, доктор социологии, профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Глобальные изменения, происходящие в мире, оказывают влияние и на отношение к культуре. Сегодня культура рассматривается не только как духовно-творческий институт, но и как важный фактор социально-экономического развития, в документах, принятых ООН, ЮНЕСКО и Европейской комиссией, особо подчеркивается влияние культурного сектора на социально-экономический рост, обеспечение занятости и расширение транснационального сотрудничества. Анализ институциональных, организационных и социокультурных особенностей трансформационных реформ, осуществляемых в управлении учреждениями культуры, а также обеспечение устойчивости культурных услуг приобретают сегодня актуальное значение.

В мировой культурологической науке особое внимание уделяется исследованиям, посвященным формированию национальных программ управления учреждениями культуры в передовых зарубежных странах: “предпринимательской модели” (“entrepreneurial model”) в США, опирающейся на рыночные механизмы, стратегии креативных индустрий в Великобритании, интегрированной в государственную политику, а также модели “K-Culture” в Южной Корее, основанной на экспорте цифровой культуры. Передовые подходы ставят на повестку дня необходимость обновления и совершенствования системы управления учреждениями культуры в государствах, находящихся на этапе независимого развития. Возникает необходимость оценки эффективности использования цифровых технологий, креативных индустрий и современных средств коммуникации в системе управления учреждениями культуры, а также научного обоснования их значения в управлении.

В Узбекистане учреждения культуры рассматриваются как составная часть приоритетных целей, определенных в стратегии развития страны. “Цифровизация культурного наследия, обеспечение равенства в сфере культурных услуг, расширение международного культурного сотрудничества, повышение кадрового потенциала и переход к системе многоканального финансирования определены в качестве основных направлений современных реформ¹, в этой связи изучаются инновационные модели управления учреждениями культуры в зарубежных странах и выявляются возможности их адаптации к условиям Узбекистана. Системный анализ трансформационных процессов, происходящих в управлении учреждениями культуры, и обоснование их места в современном менеджменте приобретают сегодня приоритетное значение.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит реализации задач, обозначенных в таких постановлениях, как Закон Республики Узбекистан № ЗРУ-668 от 20 января 2021 года “О культурной деятельности и организациях культуры”, Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6000 от 26 мая 2020 года “О мерах по дальнейшему повышению роли и значения сферы

¹ Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6000 от 26 мая 2020 года “О мерах по дальнейшему повышению роли и значения сферы культуры и искусства в жизни общества”. Национальная база данных законодательства, 27.05.2020 г., № 06/20/6000/0673.

культуры и искусства в жизни общества”, № УП-60 от 28 января 2022 года “О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы”, Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-4038 от 28 ноября 2018 года “Об утверждении концепции дальнейшего развития национальной культуры в Республике Узбекистан”, № ПП-112 от 2 февраля 2022 года “О дополнительных мерах по дальнейшему развитию сферы культуры и искусства” и других нормативно-правовых актах.

Связь исследования с основными приоритетными направлениями развития науки и технологий республики. Настоящая исследовательская работа выполнена в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологии Узбекистана: I. “Формирование системы инновационных идей и пути их реализации в социальном, правовом, экономическом, культурном, духовно-просветительском развитии информационного общества и демократического государства”.

Степень изученности проблемы. Роль и значение культуры в развитии человека и общества с античных времен находились в центре философской и социальной мысли. Восточные мыслители – Конфуций, Лао-Цзы, Будда, а также древнегреческие философы – Сократ, Фалес, Платон и Аристотель в своих трудах выдвигали идеи культурного согласия между человеком и обществом, принципы социального порядка и управления. В их воззрениях культура трактуется как средство воспитания человека и обеспечения социального равновесия.

Отдельные современные аспекты проблемы исследовали такие зарубежные ученые, как Тейлор Ф., Файоль А., Димаджо П., Флорида Р., Хокинс Дж., Баньюэлос Дж., Родригес Миранда А., Валле-Мелон Х., Сорноса-Индарт А., Кастельяно-Роман М., Ангуло-Форнос А., Пинто-Пуэрто Ф., Акоста Ибаньес П., Феррейра Лопес П., Юнг Ю.². В частности, пониманию процессов управления учреждениями культуры в глобальном контексте способствуют концепция “Третьей волны” Тоффлера Э., теория модернизации Инглхарта Р., модель культурных измерений Хофстеде Г., а также концепция “культурного капитала”, разработанная Бурдьё П., которые сыграли важную роль в формировании трансформационного подхода в сфере культуры.

В научных исследованиях ученых Узбекистана также изучаются вопросы системы культуры, механизмов ее управления и процессов трансформации. В частности, научные труды таких исследователей, как Алимасов В., Шермухамедов С., Юсупов З., Яхшиликов Ж., Очилдиев А., Алиева З., Абдуллаев М., Муминов А., Норкулов С., Касымов А., Исмоилова Н., Холбоев Ш., Бобомуродов Э., Кадыров М., Умаров А., Бекмуродов М.,

² Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. – New York: Harper & Brothers Publishers, 1911. – 144 p.; Fayol H. Administration industrielle et generale. – Paris: Dunod, 1916. – 224 p.; DiMaggio P.J., & Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 1983. – pp. 147-160.; Florida R. The Creative Class and Economic Development. Economic Development Quarterly, 28(3), 2014. – pp. 196-205.; Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. – London: Penguin Books, 2001. – 288 p.; Banuelos J. K., Rodriguez Miranda A., Valle Melon J. M., Zornoza Indart A., Castellano Roman M., Angulo Fornos R., Pinto Puerto F., Acosta Ibanez P., Ferreira Lopes P. The role of information management for the sustainable conservation of cultural heritage. Sustainability, 13(8), 2021. – 4325 p.; Jung Y. (Ed.). The Oxford handbook of arts and cultural management. Oxford University Press, 2022. – pp. 371-392.

Маврулов А., Маврулова М., Туйчиева С., Хайдаров А., Сайфуллаев Б., Карабаев У., Умаров М., Соатов Г., Ахмедов Ф., Маматкасымов Ж., Икрамов С., Холмуминов М., Алимова Ш.³ направлены на глубокий анализ институциональных изменений, происходящих в учреждениях культуры, принципов инновационного управления, этапов развития культурной политики, а также процессов социокультурной трансформации. Их научные взгляды служат важным теоретическим источником для формирования модели трансформационного управления в культурной политике Узбекистана. Наряду с этим, в последние годы ведутся новые научные исследования в области креативных индустрий, цифровой трансформации культуры и менеджмента.

Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего учебного заведения, в котором выполнена диссертация. Диссертация выполнена в соответствии с научно-исследовательским планом Государственного института искусств и культуры Узбекистана в рамках научного направления на тему “Стратегия развития национальной культуры в Новом Узбекистане: теоретико-концептуальные основы подготовки специалистов в сфере культуры и искусства в гармоничном сочетании традиционных ценностей и современных требований”.

³ Alimasov V. Madaniyat falsafasi. – Toshkent, Donishman-ziyo nashriyoti, 2023. – 138 b.; Alimasov V. Madaniyat muassasalarida iqtisodiy boshqarish usullari. – Toshkent, Fan qoʻlyozmalar instituti, 1997. – 54 b.; Shermuxammedov S., Yusupov Z. Oʻzbekiston madaniyatida milliylik va baynalmilallik. – Namangan, 2020. – 160 b.; Yaxshilikov J. Milliy gʻoya-taraqqiyot strategiyasi. – Toshkent, Fan, 2017. – 123 b.; Shermuxammedov S., Ochilidiyev A. Madaniyat va sivilizatsiya. – Fargʻona, 2000. – 42 b.; Aliyeva Z. T. Boshqaruv madaniyatining falsafiy asoslari. – Toshkent, Maʼnaviyat nashriyoti, 2024. – 210 b.; Abdullayev M. Madaniyatshunoslik asoslari. – Fargʻona, 1998. – 38 b.; Moʻminov A. Milliy siyosat va madaniy sohadagi islohotlar. – Toshkent, Alademiya, 2010. – 66 b.; Norqulov S. Fuqarolik jamiyati va ijtimoiy ongda transformatsiya jarayonlari. – Toshkent, Navroʻz nashriyoti, 2015. – 168 b.; Qosimov A., Ismoilova N., Xolboyev Sh. Madaniyat sohasida boshqaruvning innovatsion mexanizmlari. Oʻzbekiston ijtimoiy fanlar jurnali, №4. 2022. – 45-63 b.; Bobomuradov E. Oʻzbekistonda yoshlarning ijtimoiy faolligini oshirish mexanizmlari. “Zamonaviy dunyoning ijtimoiy manzarasi va jamiyat tuzilma-lari transformatsiyasi” nomli xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. – Toshkent, 2024. – 56-62 b.; Ochilidiyev A. Madaniyat va sivilizatsiya. – Toshkent, Oʻzbekiston milliy faylasuflar jamiyati, 1999. – 64 b.; Qodirov M. Oʻzbek anʼanaviy teatri. – Toshkent, Alisher Navoiy nomidagi Oʻzbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti. – 468 b.; Umarov A. va boshq. Madaniy dam olishni tashkil etishning ilmiy asoslari. – Toshkent, Donishmand ziyosi, 2023. – 184 b.; Bekmurodov M., Umarov A. va boshqalar. Ijtimoiy-madaniy faoliyat tarixi, nazariyasi va uslubi-yati, Darslik, – Toshkent, Maʼnaviyat nashriyoti, 2016. – 28 b.; Umarov A.A. Milliy istiqlol gʻoyasini xalqimiz ongiga singdirish omillari va vositalari. – Toshkent, Yangi asr avlodi nashriyoti, 2001. – 21 b. (hammuallif); Umarov A. Mutolaa madaniyati. Oʻquv qoʻllanma. – Namangan, Namangan nashriyoti, 2014. – 28 b. (hammuallif); Mavrulov A. Maʼnaviy barkamol inson tarbiyasi. – Toshkent, Oʻzbekiston nashriyoti, 2008. – 22 b.; Mavrulov A., Mavrulova M. Madaniyat nazariyasi. Oʻquv qoʻllanma. – Toshkent, Donishmand ziyosi nashriyoti, 2023. – 54 b.; Toʻychiyeva S. “Madaniyat va sanʼat sohasi faoliyatini tashkil etish va boshqarish”. Darslik, – Toshkent, Navroʻz nashriyoti, 2020. – 264 b.; Toʻychiyeva S. “Boshqaruv texnologiyalari”. Oʻquv qoʻllanma. – Toshkent, Navroʻz nashriyoti, 2020. – 148 b.; Haydarov A. “Madaniyat va sanʼat sohasini boshqarish asoslari”. Oʻquv qoʻllanma, – Toshkent, Kamalak nashriyoti, 2019. – 232 b.; Haydarov A. “Ijodiy faoliyatni rejalashtirish va boshqarish”. Oʻquv qoʻllanma, – Toshkent, Kamalak nashriyoti, 2019. – 198 b.; Sayfullayev B. Tomosha sanʼati tarixi va nazariyasi. – Toshkent, Fan va texnologiya nashriyoti, 2014. – 152 b.; Qoraboyev U. “Oʻzbek xalqi bayramlari”, – Toshkent, Sharq nashriyoti, 2002. – 224 b.; Umarov M. Estrada va ommaviy tomoshalar tarixi. – Toshkent, Yangi asr avlodi nashriyoti, 2009. – 324 b.; Soatov G., Xalq bayramlarining etnofolklor xususiyatlari. – Namangan, 1992. – 62 b.; Ahmedov F. Ommaviy bayramlar rejissurasi asoslari. – Toshkent, Aloqachi nashriyoti, 2008. – 424 b.; Mamatqosimov J.A. Ommaviy bayramlar rejissurasida sahna madaniyati. – Toshkent, Fan va texnologiya nashriyoti, 2009. – 208 b.; Xolmoʻminov M. “Milliy madaniyat – Renessans poydevori”. Monografiya. – Toshkent, Metodist nashriyoti, 2023. – 154 b.; Alimova Sh. “Madaniy-maʼrifiy faoliyat asoslari”. Oʻquv qoʻllanma. – Toshkent, 2007. – 48 bet.; Xolmoʻminov M. “Madaniyat va sanʼat sohasi faoliyatini boshqarish”. Darslik, – Toshkent, Donishmand ziyosi nashriyoti, 2025. – 450 b.; Xolmoʻminov M. Madaniyat va sanʼat muassasalari xodimlarining malakasini oshirish dasturi. Uslubiy qoʻllanma. – Toshkent, IJOD-PRINT nashriyoti, 2023. – 85 b.; Ikramov S.T., Xolmoʻminov M.Z. Sanʼat va madaniyat sohasini zamonaviy boshqaruv usullari. Uslubiy qoʻllanma. – Toshkent, IJOD-PRINT nashriyoti, 2023. – 250 b.

Цель исследования заключается в сравнительном изучении передового зарубежного опыта с национальной моделью управления и внедрении в систему культуры Узбекистана с учетом научного анализа теоретических и практических основ трансформационных процессов в управлении учреждениями культуры.

Задачи исследования:

провести системный анализ трансформационных процессов, происходящих в управлении учреждениями культуры, и обосновать их место в современном управлении;

изучить инновационные модели управления учреждениями культуры в зарубежных странах и определить возможности их адаптации к условиям Узбекистана;

провести анализ институциональных, организационных и социокультурных особенностей трансформационных реформ, осуществляемых в управлении учреждениями культуры, а также определить их влияние на устойчивость культурных услуг;

оценить эффективность использования цифровых технологий, креативных индустрий и современных средств коммуникации в системе управления учреждениями культуры и научно обосновать их значение в управленческой деятельности.

Объектом исследования является изучение трансформационных изменений, осуществляемых в управлении учреждениями культуры Узбекистана.

Предмет исследования составляет практическое применение трансформационных подходов и инновационных механизмов управления в сфере управления учреждениями культуры, а также принципы управления, способствующие повышению эффективности деятельности данных учреждений на основе национального и зарубежного опыта.

Методы исследования. В исследовании использованы методы комплексного подхода философии, принципы рациональности и объективности, системно-функциональный подход, синтез и анализ, массовый опрос, экспресс-опрос, интервью, экспертный опрос, контент-анализ, социодинамический анализ и моделирование.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

обосновано, что глобализация, побуждая к управлению учреждениями культуры с общечеловеческих позиций, также ориентирует на рассмотрение происходящих в них трансформационных процессов в качестве фактора социально-экономического развития;

установлено при оценке моделей управления учреждениями культуры в передовых зарубежных странах, что им присущи такие характеристики, как коммерциализация, государственно-частное партнерство, хозяйственный расчет, муниципальное управление и самоуправление, регулирование, а также ориентация на духовные потребности населения;

выявлено, что передовой зарубежный опыт, основанный главным образом на принципах экономического управления и хозяйственного расчета, а сама система управления, сформированная в соответствии с требованиями менеджмента и

маркетинга в сфере культуры, определяют эффективные возможности их внедрения в национальную практику;

раскрыто, что национальные особенности и трансформационные процессы в управлении учреждениями культуры в Новом Узбекистане, осуществляемом на основе государственных, негосударственных методов, методов государственно-частного партнерства, хозяйственного расчета и аренды, позволили разработать креативные способы управления в соответствии с требованиями рыночной экономики.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

разработанные на основе результатов исследования принципы трансформационного управления были внедрены в практическую деятельность учреждений культуры, входящих в систему Министерства культуры Республики Узбекистан, благодаря чему в управленческом процессе были налажены механизмы инновационного менеджмента, система цифровых услуг и методы интерактивного взаимодействия с аудиторией;

в целях совершенствования системы управления в сфере культуры разработаны научно обоснованные подходы к широкому применению цифровых технологий, развитию государственно-частного партнерства, а также формированию модели управления, сочетающейся с национальными ценностями, разработанная модель управления успешно внедрена в практическую деятельность Государственной филармонии Узбекистана и ряда творческих организаций;

предложенная модель инновационного управления учреждениями культуры была популяризирована посредством телеканала “O‘zbekiston tarixi” и творческого объединения “Ma’rifat” и применена при продвижении передовых подходов в сфере креативного менеджмента и маркетинга.

Достоверность результатов исследования подтверждается опорой на официальные источники и достоверные факты при проведении исследования, публикациями в сборниках материалов международных и республиканских научных конференций, статьями в специализированных журналах, включенных в перечень ВАК, и зарубежных научных изданиях, внедрением результатов исследования в практику, а также подтверждением полученных результатов соответствующими организациями.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость исследования заключается в том, что в нем системно проанализированы теоретические основы трансформационных изменений, происходящих в процессе управления учреждениями культуры, а также с научной точки зрения глубоко освещены их инновационные, институциональные и социокультурные аспекты. Посредством сравнительного изучения зарубежного и национального опыта парадигма управления системой культуры сформирована как научная концепция, сочетающаяся с цифровой трансформацией и креативной экономикой. Результаты исследования обогащают теорию менеджмента культуры и предлагают новый научно-методологический подход к исследованию культуры как важной стратегической отрасли социально-экономической системы.

Практическая значимость исследования определяется возможностью внедрения теоретических результатов исследования в практику управления учреждениями культуры. Разработанные в ходе исследования научные выводы и предложения могут служить практическим руководством для обеспечения устойчивого развития учреждений культуры, внедрения инновационных моделей управления, расширения цифровой инфраструктуры, а также адаптации международного опыта к национальным условиям. Таким образом, результаты исследования создают научно-практическую основу для совершенствования культурной политики Узбекистана в научно обоснованном, трансформационном и инновационном направлении.

Внедрение результатов исследования. На основе научных результатов, полученных при анализе трансформационных процессов в управлении учреждениями культуры:

выводы и предложения о том, что глобализация, побуждая к управлению учреждениями культуры с общечеловеческих позиций, также ориентирует на рассмотрение происходящих в них трансформационных процессов в качестве фактора социально-экономического развития, были использованы для совершенствования управленческой деятельности функционирующих в республике учреждений культуры и искусства (Справка № 01-11-17-3408 Министерства культуры Республики Узбекистан от 9 октября 2025 года). В результате в образовательных учреждениях, музеях, театрах, центрах культуры, парках культуры и отдыха, концертно-зрелищных учреждениях, статусных центрах, являющихся учреждениями культуры, применялись инновационные методы управления, которые послужили развитию современных концепций управления в отрасли;

выводы и предложения исследования о том, что при оценке моделей управления учреждениями культуры в передовых зарубежных странах, им присущи такие характеристики, как коммерциализация, государственно-частное партнерство, хозяйственный расчет, муниципальное управление и самоуправление, регулирование, а также ориентация на духовные потребности населения, были использованы при совершенствовании документов, регламентирующих управленческую деятельность Агентства культурного наследия Республики Узбекистан (Справка № 04-05/368 Агентства культурного наследия Республики Узбекистан от 29 января 2026 года). В результате налаживается эффективный механизм повышения результативности управленческой деятельности Агентства культурного наследия и поддержки практических проектов в данной системе;

выводы исследования о том, что передовой зарубежный опыт, основанный главным образом на принципах экономического управления и хозяйственного расчета, а сама система управления, сформированная в соответствии с требованиями менеджмента и маркетинга в сфере культуры, определяют эффективные возможности их внедрения в национальную практику, были применены в управлении деятельностью Академии художеств Узбекистана (Справка № 02-06/84-186 Академии художеств Узбекистана от 28 января 2026 года). В результате, на основе анализа зарубежного и отечественного опыта,

был сформирован современный управленческий подход, направленный на развитие демонстрации произведений искусства и культурного наследия, а также организации выставочных и творческих проектов в межрегиональном и международном масштабах, данный подход позволяет повысить организационную и творческую эффективность культурных процессов;

выводы и предложения о том, что национальные особенности и трансформационные процессы в управлении учреждениями культуры в Новом Узбекистане, осуществляемом на основе государственных, негосударственных методов, методов государственно-частного партнерства, хозяйственного расчета и аренды, позволили разработать креативные способы управления в соответствии с требованиями рыночной экономики, были использованы в качестве практического источника в программе “Taqqdimot” телеканала “O‘zbekiston tarixi” (Справка № 01-30/279 Государственного учреждения “Творческое объединение “Ma’rifat” НТРК Узбекистана от 29 апреля 2025 года). В результате современные подходы к управлению, особенно в учреждениях культуры, послужили раскрытию объема и значимости креативного управления и маркетинга, их функциональных особенностей и специфики в контексте пространства-времени.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования прошли обсуждение на 2 международных и 2 республиканских конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По диссертации опубликовано 10 научных работ. Из них 6 статей опубликовано в научных изданиях, рекомендованных Высшей Аттестационной Комиссией Республики Узбекистан к публикации основных научных результатов докторских диссертаций, 2 статьи опубликованы в зарубежных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Общий объем диссертации составляет 122 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность и востребованность темы, степень изученности проблемы, научная новизна исследования, установлено соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологии республики, объект, предмет, методы, цель и задачи, приведены сведения о научной и практической значимости полученных результатов, внедрении их в практику, об апробации, опубликованности результатов исследования, а также о его структуре и объеме.

Первая глава диссертации называется **“Теоретические основы управления учреждениями культуры”**. В данной главе раскрыты теоретические основы управления сферой культуры. Разъяснены понятия культурного менеджмента и институционального подхода, а культура интерпретируется не только как духовная сфера жизни общества, но и как важная система, укрепляющая социальное развитие и национальную самобытность. Также в общих чертах изложены виды институтов культуры и их задачи в обществе.

В последние десятилетия сфера культуры рассматривается как неотъемлемая часть экономических, политических и социальных систем. В связи с этим управление культурой необходимо анализировать не только как творческий процесс, но и как институциональную систему. Институциональный подход представляет собой научно-методический подход, основанный на анализе культуры в качестве системы социальных институтов.

В настоящее время глобальные процессы, в частности глобальные изменения и цифровая трансформация, ставят институты культуры перед лицом новых стратегических задач и проблем. Например, теперь национальные музеи, театры и библиотеки, не ограничиваясь лишь сохранением национальной культуры, должны выполнять такие миссии, как привлечение глобальной аудитории, управление цифровыми ресурсами и обеспечение социально-духовной стабильности. По этой причине изучение управления культурой с институциональной точки зрения является проблемой, имеющей стратегическое значение для современных научных исследований.

Эффективность и устойчивость системы управления в сфере культуры во многом зависят от существующих в обществе научных институтов, характера их взаимодействия, а также степени их согласованности с социальными ценностями. В условиях современных глобальных изменений и цифровой трансформации культура становится не только выражением национальной идентичности, но и важным механизмом социального управления. В связи с этим изучение управления в сфере культуры на основе институциональной теории приобретает стратегическое значение в современных научных исследованиях. Продуктивность и устойчивость системы управления в сфере культуры во многом обусловлены институциональными структурами общества, характером их взаимосвязей и их соответствием системе социальных ценностей.

Система культурного менеджмента представляет собой совокупность институциональных, организационных и социальных механизмов, направленных на управление культурными процессами в обществе. Данная система интерпретирует культуру не только как эстетическое или духовное явление, но и как стратегический ресурс социального развития, формирования инновационного потенциала и социального капитала.

Несмотря на то, что культурный менеджмент является относительно новым направлением по отношению к современным социальным наукам, он признан динамично развивающейся научной областью⁴. Специфика данного направления заключается в комплексном объединении элементов теории управления, культурологии, социологии и экономики⁵.

Культурный менеджмент в процессе интеграции и обновления культурного наследия, сочетая элементы исторической и современной культуры, создает

⁴ Kovalenko N. Introduction to Cultural Management: Concepts and Perspectives. – Kyiv: Academic Press, 2022. – pp. 27-32.

⁵ Throsby D. The Economics of Cultural Policy. Cambridge University Press, 2010. – pp. 87-89.

возможности для их применения в современных социальных и экономических условиях⁶.

Также, во многих исследованиях культурный менеджмент трактуется как стратегический процесс, неразрывно связанный с социокультурными системами. Данный процесс учитывает не только управление внутри организации, но и социальную, политическую и экономическую среду общества.

Цифровые технологии создают новые возможности для культурного менеджмента: распространение исторического и современного культурного наследия среди глобальной аудитории посредством цифровых архивов и библиотек; вывод творческих продуктов за пределы национальных границ с помощью платформ онлайн-театра, кино и музыки; формирование интерактивного культурного опыта с использованием онлайн-технологий и технологий расширенной реальности. Этот процесс позволяет ввести культурный капитал в цифровой оборот и продвигать его в глобальном пространстве.

Согласно взглядам Бобомуродова, Муминова, Хайдарова и Алимасова, теория управления в сфере культуры представляет собой сложный системный социальный процесс, реализуемый посредством адаптации управленческих функций к культурному контексту, стратегического планирования, внедрения инноваций и учета социально-духовных ценностей. Данный подход служит повышению эффективности деятельности учреждений культуры и укреплению их роли в обществе.

В современной литературе выделяются три основных направления: во-первых, рассмотрение культурной организации как открытой системы, которая наряду с внутренней структурой должна адаптироваться к внешней культурной, экономической и технологической среде. Во-вторых, трансформационное направление управления, предполагающее внедрение новых форм управления посредством цифровых технологий, креативных платформ и интерактивного взаимодействия с аудиторией. Третий аспект – культура управления, согласно которой эффективность управления определяется культурными и этическими качествами руководителя, а также культурно-мотивационным потенциалом сотрудников.

Анализ научной литературы показывает наличие ряда исследовательских пробелов в вопросе управления учреждениями культуры. В частности, в зарубежных исследованиях достаточно широко освещаются вопросы цифровой трансформации и креативной экономики, однако механизмы их практической адаптации к условиям Узбекистана остаются недостаточно разработанными. В национальных исследованиях преимущественно рассматриваются вопросы организационно-правовых основ, управленческой культуры и духовных ценностей, в то время как эмпирический анализ, инновационные управленческие механизмы и процессы международной интеграции до настоящего времени изучены не в полной мере.

⁶ Smith A. Beyond a Boundary (of a „Field of Cultural Production“). Theory, Culture & Society, 23(4), 2006. – pp. 95 112.

Вторая глава диссертации носит название **“Инновация в управлении учреждениями культуры: зарубежный опыт”**. В настоящей главе освещаются теоретические и практические аспекты управления учреждениями культуры в условиях глобализации и инновационного развития. В настоящее время сфера культуры выступает не только средством сохранения национальных духовных ценностей, но и является важным стратегическим фактором, способствующим повышению международного авторитета и конкурентоспособности государства. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы трансформации управления учреждениями культуры на основе современных управленческих подходов, внедрения инновационных механизмов и глубокого анализа международного опыта.

Система управления в учреждениях культуры формируется исходя из социально-духовных функций сферы. Данный управленческий процесс направлен не только на решение организационно-технических задач, но и на координацию творческой деятельности, учет общественных потребностей, а также повышение качества культурных услуг. В этой связи характеристики управления выступают в качестве ключевых факторов, обеспечивающих устойчивость и эффективность деятельности учреждений культуры.

Процесс управления в учреждениях культуры осуществляется посредством нескольких взаимосвязанных признаков. Управление в учреждениях культуры подразделяется на четыре основных признака. Данные признаки отражают логическую последовательность и содержательную целостность процесса управления:

- планирование;
- организация;
- регулирование;
- координация.

Данные признаки определяют логическую последовательность управленческой деятельности, при этом каждый этап служит обеспечению эффективности последующего. В частности, если планирование уточняет цели, то организация обеспечивает их практическую реализацию, регулирование поддерживает баланс процессов управления, а координация объединяет деятельность всех участников вокруг единой цели.

В XXI веке сфера культуры, помимо своих традиционных эстетических и духовных функций, стала одним из важных факторов экономического развития. В настоящее время культура не только оказывает социально-эстетическое воздействие посредством искусства, но и активно способствует росту экономического потенциала страны, развитию туризма и расширению сферы услуг.

Как последовательно подчеркивал основоположник теории систем Л. фон Берталанфи, культура представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, изменения в которой обусловлены внутренними интересами и внешними социальными потребностями⁷. Институциональный подход трактует

⁷ Von Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. – New York: George Braziller, 1968. – 289 p.

культуру как сложный социальный институт, формирующийся под воздействием общественных норм, ценностей, политических и экономических интересов, а также государственной политики.

Изучение зарубежных моделей управления позволяет выявить эффективные механизмы управления в учреждениях культуры, обеспечить баланс между творческой свободой и социальной ответственностью, а также усилить сотрудничество государства, частного сектора и общественности.

Модели управления учреждениями культуры в США и Великобритании сформировались на основе гармоничного сочетания демократических принципов общества, гражданской активности и рыночных механизмов.

В обеих странах управление сферой культуры опирается не на централизованно-административное руководство, а на стратегическое ориентирование, финансовое стимулирование и поддержку деятельности независимых институтов. Данный подход позволяет сохранять творческую свободу учреждений культуры, одновременно обеспечивая их устойчивое функционирование и соответствие общественным потребностям.

В Германии модель управления учреждениями культуры исторически сформировалась на основе романо-германских (континентальных) правовых традиций, в рамках которых предусматривается высокий уровень ответственности государства за развитие культурной сферы. Данная модель признает культуру как равное достояние общественности и важный фактор сохранения социальной стабильности. В связи с этим при управлении деятельностью учреждений культуры приоритетное значение приобретают правовые нормы, институциональная устойчивость и долгосрочный стратегический подход.

В целом глобальные инновационные процессы способствуют модернизации институциональной структуры, управленческой парадигмы, а также организационно-правовых механизмов учреждений культуры, адаптируя их к современным стандартам управления. Сфера культуры сегодня перестала быть инертной системой, связанной исключительно с традициями, и трансформируется в активный институт, адаптированный к современному цифровому пространству, оказывающий влияние на экономический рост и укрепляющий социальную стабильность.

Анализ моделей управления учреждениями культуры демонстрирует, что в практике развитых стран государственное лидерство, институциональная независимость и участие общественности сочетаются в различных пропорциях. При адаптации данных моделей к условиям Узбекистана появляется возможность сохранить стратегическую роль государства в сфере культуры, одновременно повышая гибкость и эффективность в процессах управления. При этом целесообразно избирательно внедрять зарубежный опыт, учитывая национальные ценности и общественные потребности.

В качестве наиболее важного опыта из моделей США и Англии особую значимость для Узбекистана представляют проектно-ориентированное управление, использование грантовых и спонсорских механизмов, а также активное взаимодействие с общественностью. Данный подход служит расширению финансовых возможностей учреждений культуры, стимулированию инициативности и повышению качества культурных услуг. Вместе с тем, опыт

профессионального управления, четкого правового регулирования и долгосрочного планирования, наблюдаемый в моделях Германии, Франции и Японии, имеет важное значение для совершенствования национальной системы управления.

Принципы государственного лидерства, стабильного финансирования и социальной ответственности, проявляющиеся в моделях стран Востока, Китая и России, также считаются актуальными в условиях Узбекистана. Сочетание данного опыта с принципами демократизма, открытости и участия общественности позволяет обеспечить дальнейшее развитие национальной модели управления учреждениями культуры. В результате система управления учреждениями культуры в Узбекистане может трансформироваться в эффективную и устойчивую модель, сочетающую в себе передовой зарубежный опыт и национальные традиции.

Изучение международного опыта и его адаптация к национальным условиям является важнейшим путем совершенствования системы культуры на основе современных требований. Поскольку каждая страна обладает собственной исторической памятью, социокультурной средой, экономическим потенциалом и системой управления, прямое заимствование международного опыта во многих случаях не приносит ожидаемого эффекта.

В связи с этим в трансформационном управлении учреждениями культуры важно не полное повторение мировой практики, а ее гармоничное сочетание с местными условиями, национальными ценностями и социальными потребностями. Такой подход обеспечивает устойчивость трансформационных процессов и создает возможность для адаптации глобальных инноваций к национальной стратегии развития. Поэтому научное обоснование принципов адаптации к национальному контексту является одним из приоритетных направлений перспектив культурной политики Узбекистана.

Третья глава называется **“Национальные особенности и перспективы управления учреждениями культуры в Новом Узбекистане”**. Философия развития Нового Узбекистана, переосмыслив культуру как основной фактор, обеспечивающий устойчивое развитие общества, выбрала ее одним из стратегических приоритетных направлений государственной политики. Данный подход, опираясь на принцип «ценности человека», предусматривает материальную, организационную и институциональную поддержку культуры не только как сферы духовно-просветительской деятельности, но и как системы, укрепляющей национальную стабильность, усиливающей социальное единство, обеспечивающей духовную безопасность и повышающую авторитет страны в международном пространстве⁸.

Одним из основных приоритетных направлений данной политики является сохранение национального культурного наследия и его обновление в форме, соответствующей требованиям современного развития. В условиях процессов цифровой трансформации система охраны культурного наследия претерпевает коренные изменения: поэтапно оцифровываются архивные документы, музейные

⁸ Указ Президента Республики Узбекистан № УП-60 от 28 января 2022 года “О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы”. <https://lex.uz/uz/docs/-5841063>.

фонды, рукописи и редкие образцы искусства. Эти меры создают основу для интеграции национальной памяти в глобальное культурное пространство, позволяя культурным богатствам Узбекистана получить международное признание и обеспечивая их широкую популяризацию.

Еще одной главной целью культурной политики Нового Узбекистана является внедрение в жизнь принципов культурного равенства и инклюзии. Посредством сокращения различий между регионами, то есть расширения возможностей равного и эффективного использования учреждений культуры и культурных услуг даже в отдаленных районах и сельской местности, все больше возрастает значение культуры как фактора, обеспечивающего социальную справедливость и укрепляющего стабильность в обществе. С этой целью модернизируются многие театры, библиотеки и культурные центры, налаживается система мобильных культурных услуг.

В совокупности данные меры способствуют укреплению культуры как важного элемента социальной устойчивости.

Принципы демократизма в системе управления учреждениями культуры являются важным фактором, обеспечивающим социальную направленность, открытость и эффективность деятельности учреждения. Поскольку сфера культуры непосредственно связана с человеком, творчеством и общественностью, управление в ней должно опираться не только на административно-командные методы, а на принципы сотрудничества, консенсуса и взаимного уважения. Демократическое управление формирует здоровую коммуникативную среду между руководством учреждения, сотрудниками и общественностью, повышая жизнеспособность принимаемых решений.

Решения, принимаемые в процессе управления учреждениями культуры, должны основываться на принципах соответствия и гармонии, учитывая не только экономические, организационные и технологические факторы, но и специфические психологические и социокультурные особенности местной культурной среды. В противном случае даже самые современные инновации могут быть отвергнуты общественностью. По этой причине органы управления считают необходимым при внедрении любого новшества проявлять уважение к национальным традициям и проводить глубокий анализ поведения местной аудитории. Успех трансформации в учреждениях культуры во многих отношениях зависит от духовной легитимности. Реформы, оторванные от ценностей, могут носить временный и неустойчивый характер, тогда как реформы, сочетающиеся с ценностями, принимаются и поддерживаются обществом, обеспечивая долгосрочный устойчивый результат. В этом аспекте ценности выступают внутренней социальной гарантией эффективности управления.

Одним из приоритетных направлений стратегии развития Нового Узбекистана является сохранение национальных ценностей в жизни общества вкупе с гармоничным сочетанием их с современными инновационными процессами, то есть обеспечение сбалансированной интеграции традиций и обновления. Это требует адаптации традиционной культурной памяти к новым социально-экономическим условиям с учетом ее сохранения в процессе трансформации. Если национальные ценности составляют духовно-нравственную

систему, выражающую исторический опыт, культурную идентичность и социальное единство народа, сформированные на протяжении веков, то инновационное развитие предполагает внедрение нового мышления, передовых технологий и креативных подходов в условиях глобальной конкуренции. Их гармоничное сочетание обеспечивает превращение исторического наследия не в препятствие для современного развития, а, напротив, в его интеллектуальную основу.

В настоящее время в Узбекистане последовательно осуществляются процессы цифровой трансформации в управлении учреждениями культуры. В частности:

- музейные фонды оцифровываются на основе 3D-реконструкции и виртуальных экскурсий;

- в театрах внедрены системы онлайн-трансляций спектаклей и продажи электронных билетов;

- в библиотеках функционируют центры электронных ресурсов;

- формируются цифровые архивы и открытые базы данных о культуре, обеспечивается их доступность для общественности.

Благодаря данным инновациям расширяются возможности доступа общества к культурному наследию и, в частности, формируется цифровой диалог молодого поколения с культурной памятью.

Система управления учреждениями культуры в Узбекистане основывается на принципе единой вертикали государственного управления, при котором процессы от стратегического планирования до организации практической деятельности на местах осуществляются последовательно через уполномоченные органы. Данная система направлена на проведение единой политики в сфере культуры, сохранение национальных ценностей и повышение качества культурных услуг.

Министерство культуры Республики Узбекистан является основным уполномоченным государственным органом в сфере культуры в стране. Министерство определяет общую стратегию развития учреждений культуры, реализует государственную культурную политику и обеспечивает единое управление в сфере. Его деятельность направлена на развитие культуры, искусства, охрану культурного наследия и развитие культурных услуг.

В системе Министерства культуры функционируют театры, музеи, библиотеки, культурные центры и специализированные образовательные учреждения республиканского значения. Данные учреждения непосредственно подчиняются министерству и осуществляют свою деятельность на основе приказов и методических указаний министерства. На этом этапе управление включает в себя преимущественно организационно-методические задачи и функцию контроля. Министерство оценивает деятельность этих учреждений, определяет направления их развития, а также создает необходимые условия для творческих процессов.

На региональном уровне управление учреждениями культуры осуществляется через Министерство культуры Республики Каракалпакстан, а также управления культуры областей и города Ташкента. Данные органы реализуют политику центрального министерства в регионах и координируют деятельность учреждений культуры на местах. Региональные органы управления

занимаются организацией культурных мероприятий, предоставлением культурных услуг с учетом местных потребностей, контролем повседневной деятельности учреждений. Они также решают вопросы финансирования в рамках региональных бюджетов.

На самом нижнем уровне системы управления функционируют районные и городские отделы культуры, а также подведомственные им учреждения культуры. На этом уровне управление непосредственно связано с практической деятельностью и направлено на организацию работы домов культуры, клубных учреждений, библиотек и других местных учреждений.

Развитие механизма государственно-частного партнерства (ГЧП) в управлении учреждениями культуры считается одним из важных направлений современного менеджмента. Хотя сфера культуры, как правило, является социально ориентированной сферой, поддерживаемой государством, возможности ее устойчивого и инновационного развития исключительно за счет бюджетных средств являются ограниченными. По этой причине сотрудничество государственного и частного секторов приобретает важное значение в повышении финансового, организационного и технологического потенциала учреждений культуры.

Развитие государственно-частного партнерства в управлении учреждениями культуры имеет важное значение для обеспечения финансовой устойчивости, повышения качества услуг и стимулирования инновационной деятельности. По нашему мнению, применение механизмов ГЧП в сочетании с четкими правовыми основами, прозрачностью и общественными интересами послужит долгосрочному устойчивому развитию учреждений культуры.

Еще одним из важнейших аспектов является то, что цифровые инициативы повышают инклюзивность доступа к культурным услугам. Лица с ограниченными возможностями, население отдаленных регионов, представители старшего поколения, учащиеся и студенты получают возможность приобщаться к культурным ценностям даже в домашних условиях. Тем самым учреждения культуры вносят вклад и в обеспечение социального равенства.

Системы цифрового управления усиливают прозрачность и эффективность контроля над ресурсами. Введение систем продажи электронных билетов, онлайн-бухгалтерии и цифрового мониторинга активов снижает коррупционные риски, обеспечивает точное управление финансовыми потоками и повышает подотчетность перед государством и общественностью.

Кроме того, обеспечение стабильного управления в учреждениях культуры неразрывно связано с многоканальной моделью финансирования. Мировой опыт свидетельствует о том, что достижение развития при опоре исключительно на государственный бюджет является затруднительным. В этом контексте в Узбекистане поэтапно расширяются такие механизмы, как спонсорство, гранты, привлечение частного капитала и экспорт культурной продукции. Данная модель служит формированию сферы культуры как экономически самостоятельной и инвестиционно привлекательной отрасли⁹.

⁹ UNCTAD. Creative Economy Outlook. – Geneva, 2023. – pp. 87–92.

На основе вышеизложенных аспектов можно утверждать, что трансформационное управление учреждениями культуры в Узбекистане развивается на базе принципов последовательности, адаптивности и национальной самобытности. Последовательность реформ укрепляет устойчивость управления, а инновационные механизмы обеспечивают гармоничное сочетание культурной системы с современными требованиями.

Изменения, осуществляемые в сфере культуры Узбекистана, ориентированы на долгосрочное и устойчивое развитие. Для успешной реализации данного процесса необходимо всестороннее совершенствование управления в учреждениях культуры.

Во-первых, важно усилить систему планирования и контроля управления в учреждениях культуры. Для этого следует определить показатели, позволяющие точно измерять результаты деятельности. Например, необходимо проводить регулярный анализ таких параметров, как численность зрителей, участие молодежи, качество услуг и социальное воздействие.

Во-вторых, каждое учреждение культуры должно иметь стандарты качества. Это обеспечит соблюдение установленных критериев для всех процессов – от хранения экспонатов в музеях до предоставления услуг в театрах и библиотеках.

Третьим направлением является повышение квалификации кадров. В условиях стремительного внедрения цифровых технологий от руководителей сферы культуры требуются знания в области менеджмента, маркетинга, информационных технологий и современных коммуникаций. В связи с этим важное значение приобретает система непрерывного образования и повышения квалификации.

В-четвертых, необходимо широкое применение цифровых технологий. Виртуальные выставки, онлайн-спектакли и электронные библиотеки позволят обеспечить доступ к культурным услугам для всех граждан, включая жителей отдаленных регионов.

В-пятых, следует обеспечить многоканальность финансирования. Источниками поддержки учреждений должны стать не только государственные средства, но и ресурсы частного сектора, спонсоров, гранты, а также доходы от реализации творческих проектов.

Кроме того, система многоканального финансирования укрепляет связь с потребителем. Поскольку, чем больше аудитории привлекает учреждение культуры, тем больше открывается источников дохода. Это, в свою очередь, побуждает руководство к глубокому пониманию потребностей аудитории.

Вместе с тем, необходимо разработать специальные культурные программы, соответствующие возможностям каждого региона. Если в городах возможно внедрение большего числа креативных проектов, то в сельской местности приоритетными являются культурно-просветительская работа и мобильные услуги. Это создаст равные возможности для всех граждан.

Последним аспектом является обеспечение прозрачности и открытость деятельности учреждений культуры. Регулярная отчетность перед общественностью, а также использование системы обратной связи (жалоб и предложений) способствуют повышению доверия к учреждениям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе исследований, проведенных по теме, а также результатов анализа научно-практических источников, сделаны следующие выводы:

1. Трансформация управления учреждениями культуры на современном этапе проявляется в качестве стратегического требования общественного развития. Сфера культуры в настоящее время формируется не только как система, выполняющая эстетические и просветительские функции, но и как важная институциональная система, усиливающая социальную интеграцию, обеспечивающая духовную стабильность и вносящая вклад в экономический рост. По этой причине процессы управления пересматриваются на основе таких факторов, как инновационная политика, конкурентоспособность, стратегический маркетинг и эффективное использование ресурсов. Трансформационное управление требует не только изменения организационной структуры, но и обновления управленческой культуры.

2. Научный анализ интеграции инновационного менеджмента в сферу культуры демонстрирует, что успех данного процесса, прежде всего, неразрывно связан с широким внедрением цифровых технологий, расширением спектра интерактивных услуг, привлечением новой аудитории, а также эффективным и стратегическим использованием имеющегося творческого капитала. Учреждения культуры ныне открываются для широкой общественности посредством цифровых платформ, что коренным образом меняет их функциональную природу и ускоряет переход от традиционной модели к парадигме инновационного управления. В результате повышается качество услуг в сфере культуры, а потребительский опыт рассматривается в качестве важного критерия управления.

3. Анализ международного опыта свидетельствует о том, что под воздействием глобальных инновационных процессов система управления учреждениями культуры коренным образом обновляется в правовом, экономическом и коммуникативном аспектах, а их деятельность гармонично сочетается с современными стандартами управления и механизмами международного сотрудничества. Концептуальные нормы и стандарты, разработанные такими международными организациями, как ООН, ЮНЕСКО, ИКОМ и Европейский союз, определяют в качестве основных критериев деятельности учреждений культуры обеспечение устойчивости и участия общественности, соблюдение принципов публичности, а также выведение качества услуг на уровень международных требований. Таким образом, переход учреждений культуры к институциональной системе, основанной на современных методах управления и согласованной с глобальными стандартами, становится необходимостью. Это ускоряет интеграцию в мировое культурное пространство.

4. В качестве важного научного вывода обоснована необходимость неукоснительного соблюдения принципов адаптации при осуществлении трансформации в национальном контексте. Полное копирование зарубежных моделей управления не дает эффекта, поскольку ментальные особенности, ценности, культурное наследие и потребности аудитории каждой аудитории различаются. Научно обосновано, что для Узбекистана наиболее оптимальным направлением является формирование практики управления, принимающей во

внимание региональные различия, развитие инновационных компетенций и переосмысление содержания культурных услуг при сохранении национальной культурной генетики.

5. Доказано, что направления культурной политики Нового Узбекистана играют активную роль в модернизации управления. Процессы цифровизации, расширение международного сотрудничества, обеспечение культурного равенства между регионами, развитие контент-политики, ориентированной на молодежную аудиторию, налаживание открытой коммуникации с обществом и поддержка креативного потенциала признаются в качестве основных движущих факторов устойчивых реформ и системных обновлений в сфере культуры. Они служат укреплению культуры как духовной опоры общества.

6. Будущий успех управления учреждениями культуры в условиях Узбекистана напрямую зависит от повышения компетенций трансформационного управления, обеспечения финансовой стабильности, углубленного развития цифровой инфраструктуры и широкого вовлечения общественности в управленческие процессы. При гармоничном сочетании этих факторов учреждения культуры не только укрепят национальную идентичность, но и займут свою стратегическую позицию в глобальной культурной конкуренции.

На основе данных выводов были разработаны следующие предложения и рекомендации:

для эффективного внедрения инновационного управления в учреждениях культуры целесообразно повышать цифровой потенциал руководителей и специалистов, а также формировать систему непрерывной профессиональной подготовки и повышения квалификации в области культурного маркетинга, креативного менеджмента и коммуникативных стратегий;

в условиях глобальной трансформации в целях обеспечения деятельности учреждений культуры в соответствии с международными стандартами необходимо расширять институциональное сотрудничество с международными организациями, внедрять систему сертификации и совершенствовать индикаторы оценки качества услуг;

в целях гармонизации инновационных процессов с национальными ценностями целесообразно развивать цифровые инициативы, направленные на сохранение культурного наследия и его популяризацию в современных форматах, а также укреплять сотрудничество между государственным и частным секторами в создании креативного контента для молодежной аудитории;

с целью сокращения межрегиональных диспропорций в культурной сфере считается целесообразным активизировать процессы обновления культурной инфраструктуры в отдаленных районах, расширять масштабы мобильных культурных услуг, а также адаптировать механизмы грантовой поддержки к местным потребностям и условиям;

в целях обеспечения устойчивого развития учреждений культуры необходимо укреплять многоканальную финансовую модель, объединяющую возможности государственно-частного партнерства, спонсорства, грантов и креативных индустрий, а также уделять особое внимание повышению прозрачности процессов управления, усилению общественного контроля и расширению участия аудитории.

**ONE TIME SCIENTIFIC COUNCIL UNDER THE SCIENTIFIC COUNCIL
ON AWARDING SCIENTIFIC DEGREE PhD.11/2025.27.12.San.02.01 AT
UZBEKISTAN STATE INSTITUTE OF ARTS AND CULTURE**

UZBEKISTAN STATE INSTITUTE OF ARTS AND CULTURE

UZAKOV JAMOLIDDIN ERKINOVICH

**TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN THE MANAGEMENT
OF CULTURAL INSTITUTIONS
(FOREIGN AND NATIONAL EXPERIENCES)**

17.00.07 – Theory and history of culture. Cultural studies

**DISSERTATION ABSTRACT
OF THE DOCTOR OF PHILOSOPHY (PhD) ON ART SCIENCES**

Tashkent – 2026

The theme of the doctoral (PhD) dissertation was registered by Higher Attestation Commission under the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan under the number B2024.2.PhD/San281.

The dissertation was completed at Uzbekistan state institute of arts and culture.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and English (resume)) on the websites of Scientific Council (www.dsmi.uz) and Informational-educational portal "Ziyonet" (www.ziyonet.uz).

Scientific adviser:	Alemasov Viktor Aleksandrovich Doctor of Philosophical Sciences, professor
Official opponents:	Yuldashev Anvar Ergashevich Doctor of Historical Sciences, professor Inatullaev Baxromjon Boqijonovich Doctor of Philosophy (PhD) on Art Sciences, professor
Leading organization:	State academy of choreography of Uzbekistan

The defense of the dissertation will be held on July 17, 2026 at 10:00 AM at the meeting of the Scientific Council number PhD.11/2025.27.12.San.02.01 on awarding Scientific degree at Uzbekistan State Institute of Arts and Culture. (Address: 100164, Tashkent, Mirzo Ulugbek district, Yalangach 127-(a). Phone: (+99871) 230-28-15, 230-28-02, E-mail: uzdsmi@madaniyat.uz).

The dissertation can be found in the Information and Resource-center of Uzbekistan state institute of arts and culture (registered under No. 49). (Address: 100164, Tashkent city, Mirzo Ulugbek district, Yalangach massiv, building 127 "A". Tel.: (+99871) 230-28-58; fax: (+99871) 230-28-15).

The abstract of the dissertation was delivered on June 30, 2026.

(Registry protocol No. 16 of June 30, 2026).



T.M.Tolyakhodjayeva
Chairman of the scientific council, on
awarding of scientific degrees, Doctor of Art
Sciences, Professor.

J.A.Mamatkasimov
Academic secretary of the scientific council
on awarding of scientific degrees, Doctor of
Philosophy (PhD) of Pedagogical Science,
Professor.

A.A. Umarov
Chairman of the scientific seminar under the
scientific council on awarding scientific
degrees, Doctor of philosophical sciences,
Professor.

INTRODUCTION (abstract of PhD thesis)

The aim of the research work is to conduct a comparative analysis of international best practices and the national management model, and to facilitate their integration into Uzbekistan's cultural system. This study is underpinned by a scientific analysis of the theoretical and practical foundations of transformational processes in the management of cultural institutions.

The object of the research is the study of transformational changes implemented in the management of cultural institutions in Uzbekistan.

The scientific novelty of the research is as follows:

it has been substantiated that globalization, while prompting the management of cultural institutions from universal human perspectives, also directs focus toward considering the transformational processes occurring in them as a factor of socio-economic development;

it has been established during the evaluation of management models of cultural institutions in advanced foreign countries that they are characterized by such features as commercialization, public-private partnership, self-financing (cost accounting), municipal management and self-governance, regulation, as well as orientation toward the spiritual needs of the population;

it has been identified that advanced foreign experience, based primarily on the principles of economic management and self-financing, and the management system itself, formed in accordance with the requirements of cultural management and marketing, determine effective opportunities for their implementation into national practice;

it has been demonstrated that national characteristics and transformational processes in the management of cultural institutions in New Uzbekistan – conducted on the basis of state, non-state, public-private partnership, self-financing, and leasing methods – made it possible to develop creative management methods in accordance with the requirements of a market economy.

Implementation of the research results. Based on the scientific results obtained from the analysis of transformational processes in the management of cultural institutions:

the conclusions and proposals stating that globalization, by prompting the management of cultural institutions from universal human perspectives, also directs focus toward considering the transformational processes occurring in them as a factor of socio-economic development, were utilized to improve the managerial activities of cultural and art institutions operating in the republic (Certificate No. 01-11-17-3408 of the Ministry of Culture of the Republic of Uzbekistan dated October 9, 2025). As a result, innovative management methods were applied in educational institutions, museums, theaters, cultural centers, parks of culture and recreation, concert and entertainment institutions, and maqom (status) centers belonging to the network of cultural institutions, which contributed to the development of modern management concepts in the sector;

the research conclusions and proposals stating that during the evaluation of management models of cultural institutions in advanced foreign countries, they are

characterized by features such as commercialization, public-private partnership, self-financing (cost accounting), municipal management and self-governance, regulation, as well as orientation toward the spiritual needs of the population, were utilized in improving the regulatory documents governing the managerial activities of the Cultural Heritage Agency of the Republic of Uzbekistan (Certificate No. 04-05/368 of the Cultural Heritage Agency of the Republic of Uzbekistan dated January 29, 2026). As a result, an effective mechanism is being established to improve the effectiveness of the managerial activities of the Cultural Heritage Agency and to support practical projects within this system;

the research conclusions stating that advanced foreign experience, based primarily on the principles of economic management and self-financing, and the management system itself, formed in accordance with the requirements of cultural management and marketing, determine effective opportunities for their implementation into national practice, were applied in managing the activities of the Academy of Arts of Uzbekistan (Certificate No. 02-06/84-186 of the Academy of Arts of Uzbekistan dated January 28, 2026). As a result, based on the analysis of foreign and national experience, a modern management approach was formed, aimed at developing the display of works of art and cultural heritage, as well as organizing exhibition and creative projects on interregional and international scales; this approach makes it possible to increase the organizational and creative efficiency of cultural processes;

The conclusions and proposals stating that national characteristics and transformational processes in the management of cultural institutions in New Uzbekistan – conducted on the basis of state, non-state, public-private partnership, self-financing, and leasing methods – made it possible to develop creative management methods in accordance with the requirements of a market economy, were utilized as a practical source in the “Taqqimot” program of the “O‘zbekiston tarixi” (History of Uzbekistan) television channel (Certificate No. 01-30/279 of the State Institution “Ma’rifat” Creative Association of the National Television and Radio Company of Uzbekistan dated April 29, 2025). As a result, modern approaches to management, particularly in cultural institutions, served to reveal the scope and significance of creative management and marketing, their functional characteristics, and their specifics in a spatial-temporal context.

Structure and scope of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of references. The total volume of the dissertation is 122 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; Part I)

1. Uzakov J.E. Zamonaviy yoshlar ongiga virtual madaniy manbalar transformatsiyasi // Inter education & global study. – Buxoro, 2025. vol. 3. – B. 453-460. (17.00.00, OAK rayosatining 2024-yil 31-yanvardagi 350-son qarori).

ZAMONAVIY YOSHLAR ONGIGA VIRTUAL MADANIY MANBALAR TRANSFORMATSIYASI

2. Uzakov J.E. Социологический анализ учреждений культуры в условиях информационной трансформации // “Qo‘qon DPI” ilmiy xabarlar. – Qo‘qon, 2025. 6-son. – B. 232-236. (17.00.00, OAK rayosatining 2023-yil 28-fevraldagi 336/3-son qarori). 7-jild, No. 06 (2025) ko‘rinishi: Qo‘qon DPI ilmiy xabarlari B seriyasi | Qo‘qon DPI. Ilmiy xabarlar jurnali

3. Uzakov J.E. Madaniyat sohasida institutsional yondashuv: ilmiy mohiyati va tasnifi // Teatr. – Toshkent, 2026. 1-son – B. 36-37 (17.00.00; № 8).

<https://drive.usercontent.google.com/download?id=10zxvVg1fTKlygmsndBzAitESmQKWXbVW&export=download>

4. Uzakov J.E. Madaniyat muassasalari tushunchasi, mohiyati va vazifalari // Oriental Renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences. – Tashkent, (E) ISSN:2181-1784, 3(8), August, 2023. – P. 100-106. (Researchbib (OAK-14)

IF:10,03/2025).https://oriens.uz/media/journalarticles/14_Узаков_Жамолиддин_Эркинович_100-106.pdf

5. Uzakov J.E. Xalq urf-odatleri va madaniy qadriyatlar tizimining transformatsiyasi // «Zamonaviy dunyoda innovatsion tadqiqotlar: nazariya va amaliyot» nomli ilmiy, masofaviy, onlayn konferensiya. – Toshkent, 2025. – B. 23-26. <https://in-academy.uz/index.php/zdit/article/view/62956>

6. Uzakov J.E. Zamonaviy yoshlar dunyoqarashiga raqamli madaniy resurslarning ta'siri va transformatsion jarayonlari // «Zamonaviy dunyoda innovatsion tadqiqotlar: nazariya va amaliyot» nomli ilmiy, masofaviy, onlayn konferensiya. – Toshkent, 2025. – B. 90–93.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17322116>

7. Uzakov J.E. Global tendensiyalar kontekstida madaniyat muassasalarining raqamli transformatsiyasi // Academic research in modern science, International scientific-online conference. September, 2025, 118-121 b.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17232187>

8. Uzakov J.E. Milliy madaniy an'analarni tizimlashtirish va ularni rivojlantirishda zamonaviy ilmiy yondashuvlar // “Международная конференция академических наук”, Том 4, №12, Октябрь 2025, 44-46 с. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17338737>

II bo'lim (II часть; Part II)

9. Uzakov J.E. Axborot transformatsiyalashuvi sharoitida madaniyat muassasalarining sotsiologik tahlili // "ORIENTAL ART AND CULTURE" ISSN 2181-063X, VOLUME 6 ISSUE 3 / OCTOBER 2025, 335-338 b. (17.00.00, OAK rayosatining 2021-yil 31-iyuldagi 303/6-son qarori).

AXBOROT TRANSFORMATSIYALASHUVI SHAROITIDA MADANIYAT MUASSASALARINING SOTSIOLOGIK TAHLILI

10. Uzakov J.E. Transformation Processes in the Management of Cultural Institutions (Foreign and National Experiences) // Intersections of Faith and Culture: AMERICAN Journal of Religious and Cultural Studies. ISSN: (E): 2993-2599. Volume 2, Issue 12, 2024, 55-57 p. (Researchbib (OAK-14) IF:8,25/2025).

<https://grnjournal.us/index.php/AJRCS/article/view/6358>

Avtoreferat “O,zDSMI xabarlar” jurnali tahririyatida tahrirdan o,tkazildi.
(2026-yil 5-iyun).

Bosishga ruxsat etildi: 2026-yil 29-iyun.
Bichimi 60x45 ¹/₈. “Times New Roman”
garnitura raqamli bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog,i 3. Adadi 100 nusxa. Buyurtma 61.

O,zbekiston Respublikasi IIV Akademiyasi,
100197, Toshkent shahri, Intizor ko,,chasi, 68.

“AKADEMIYA NOSHIRLIK MARKAZI” DM