QORAQALPOG‘ISTON RESPUBLIKASIDA MADANIYAT MUASSASALARINI STRATEGIK BOSHQARISHNING HUDUDIY MODELI: MUAMMOLAR, IMKONIYATLAR VA RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI

Tolıbava Gu’lmira Baxtiyar qizi
O‘zbekiston davlat san’at va madaniyat instituti Nukus filiali
"Madaniyat menejmenti" magistranti
Ilmiy Raxbar: Yusupov Quanishbay Baltabaevich
Filosofiya ilimleri boyinsha Filosofiya doktiri. Dotcent

Annotatsiya: Mazkur maqolada Qoraqalpog‘iston Respublikasida faoliyat yuritayotgan madaniyat muassasalarini strategik boshqarishning hududiy xususiyatlari, mavjud muammolar, boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatlari hamda istiqboldagi rivojlanish yo‘nalishlari tahlil qilinadi. Tadqiqotda madaniyat markazlari, teatrlar, bolalar musiqa va san’at maktablari, kutubxonalar, konsert tashkilotlari hamda boshqa madaniy-ma’rifiy muassasalar faoliyatini yagona hududiy strategiya asosida muvofiqlashtirish masalalariga alohida e’tibor qaratilgan. Qoraqalpog‘istonning hududiy jihatdan kengligi, aholi punktlarining tarqoqligi, Nukus shahri va chekka tumanlar o‘rtasidagi infratuzilmaviy farqlar, moddiy-texnik ta’minot, malakali boshqaruv kadrlari va raqamli transformatsiya masalalari strategik boshqaruvning asosiy muammolari sifatida ko‘rib chiqiladi. Maqolada hududiy boshqaruvni “markaziy muvofiqlashtirish – tuman/shahar darajasida moslashtirish – muassasa darajasida ijodiy mustaqillik” tamoyili asosida tashkil etishga yo‘naltirilgan model taklif etiladi. Shuningdek, madaniy turizm, kreativ industriyalar, raqamli texnologiyalar, davlat-xususiy sheriklik, grantlar va loyiha boshqaruvi hudud madaniyat muassasalarining barqaror rivojlanish omillari sifatida asoslanadi.

Kalit so‘zlar: madaniyat muassasalari, strategik boshqaruv, hududiy model, Qoraqalpog‘iston Respublikasi, madaniy xizmat, kreativ industriya, raqamlashtirish, madaniy turizm, innovatsion boshqaruv, boshqaruv samaradorligi.

Kirish

Madaniyat jamiyatning ma’naviy hayoti, tarixiy xotirasi, milliy o‘zligi va ijtimoiy birdamligini ta’minlovchi muhim institutlardan biridir. Shu sababli madaniyat muassasalarini boshqarish masalasi faqat ma’muriy yoki xo‘jalik vazifalari doirasida emas, balki hududning uzoq muddatli ijtimoiy-madaniy rivojlanish strategiyasining tarkibiy qismi sifatida qaralishi lozim. Ayniqsa, hududiy jihatdan o‘ziga xos bo‘lgan Qoraqalpog‘iston Respublikasida madaniyat muassasalarini boshqarish o‘ziga xos yondashuvni talab qiladi. Bugungi kunda Qoraqalpog‘iston Respublikasida madaniyat tizimining institutsional bazasi sezilarli darajada kengaygan. Rasmiy ma’lumotlarda 2024-yil holatiga 122 ta madaniyat muassasasi, jumladan 60 ta madaniyat markazi, 24 ta bolalar musiqa va san’at maktabi, 17 ta tuman va shahar madaniyat bo‘limi, 3 ta teatr hamda boshqa ixtisoslashtirilgan madaniyat tashkilotlari faoliyat yuritayotgani qayd etilgan.[1]

Keyingi davrdagi tizimli o‘zgarishlar natijasida madaniyat obyektlarini qurish, rekonstruksiya qilish, kapital ta’mirlash va jihozlash ishlari ham kengaygan. 2017–2024-yillarda 15 ta muassasa yangidan qurilgani, 10 tasi rekonstruksiya qilingani va 18 tasi kapital ta’mirlanib, jihozlangani rasmiy manbalarda ko‘rsatilgan.[2]

Biroq, infratuzilmaning kengayishi o‘z-o‘zidan boshqaruv samaradorligini kafolatlamaydi. Zamonaviy madaniyat muassasasi faqat tadbir o‘tkazadigan yoki aholiga xizmat ko‘rsatadigan tashkilot emas, balki hududning ijodiy salohiyatini shakllantiruvchi, yosh iste’dodlarni aniqlovchi, milliy merosni targ‘ib qiluvchi, kreativ iqtisodiyot bilan bog‘lanadigan va jamoatchilik bilan doimiy kommunikatsiya olib boradigan ijtimoiy institutdir. Shu nuqtayi nazardan strategik boshqaruvning asosiy vazifasi mavjud resurslardan foydalanish bilan

cheklanmasdan, kelajakdagi ehtiyojlarni oldindan aniqlash va ularga mos boshqaruv mexanizmlarini shakllantirishdan iborat. O‘zbekiston Respublikasida madaniyat va san’at sohasini rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosati so‘nggi yillarda mazmunan yangilanib, muassasalarning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, ijodiy faoliyatni qo‘llab-quvvatlash, kadrlar salohiyatini oshirish va aholiga madaniy xizmatlar sifatini yaxshilashga qaratilmoqda.[3]

“O‘zbekiston–2030” strategiyasida ham inson kapitalini rivojlantirish, hududlarni kompleks taraqqiy ettirish, zamonaviy boshqaruv mexanizmlarini joriy etish va raqamli transformatsiyani jadallashtirish ustuvor vazifalar sifatida belgilanadi.[4] Shu jihatdan Qoraqalpog‘iston Respublikasida madaniyat muassasalarini boshqarishning hududiy modelini ishlab chiqish ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb hisoblanadi.

Muhokama va natijalar

Qoraqalpog‘iston Respublikasining hududiy xususiyatlari madaniyat muassasalarini boshqarishda oddiy ma’muriy boshqaruvdan ko‘ra differensial va strategik yondashuvni talab qiladi. Hududning katta geografik maydoni, tumanlar va aholi punktlarining bir-biridan uzoqda joylashganligi, ayrim hududlarda transport va kommunikatsiya imkoniyatlarining cheklanganligi madaniy xizmatlarni aholiga teng yetkazib berish masalasini muhim boshqaruv vazifasiga aylantiradi. Birinchi muammo — hududlar o‘rtasidagi madaniy infratuzilma va xizmatlar sifati tafovutidir. Nukus shahri madaniy hayotning asosiy markazi sifatida teatrlar, muzeylar, oliy ta’lim muassasalari, ijodiy jamoalar va yirik madaniy tadbirlarning konsentratsiyasi bilan ajralib turadi. Chekka tumanlarda esa madaniyat markazlari va boshqa muassasalarning mavjudligi aholiga xizmat ko‘rsatish uchun muhim imkoniyat yaratgan bo‘lsa-da, ularning texnik jihozlanishi, repertuar va loyiha faoliyati, mutaxassislar bilan ta’minlanishi bir xil darajada emas. 2026-yil avgust oyida Qoraqalpog‘istonda o‘tkazilgan o‘rganishlarda ham Bo‘zatav, Kegeyli va Amudaryo tumanlaridagi madaniyat markazlari hamda bolalar musiqa va san’at

maktablarining moddiy-texnik holati, aholiga madaniy xizmat ko‘rsatish imkoniyatlari, ijodiy mavsumga tayyorgarlik va yosh iste’dodlarni qo‘llab-quvvatlash masalalariga e’tibor qaratilgani bejiz emas.[5]

Bu holat hududiy boshqaruvda “hamma muassasaga bir xil talab” tamoyilidan ko‘ra, hududning real imkoniyatlari va ehtiyojlarini hisobga oladigan boshqaruv mexanizmi zarurligini ko‘rsatadi. Ikkinchi muammo — boshqaruvni natijadorlik mezonlari asosida tashkil etish zarurati. An’anaviy boshqaruv tizimida ko‘pincha o‘tkazilgan tadbirlar soni, ishtirokchilar miqdori, bajarilgan topshiriqlar va hisobotlar asosiy ko‘rsatkich sifatida olinadi. Strategik boshqaruv esa bundan kengroq yondashuvni talab qiladi. Masalan, madaniyat markazi faoliyatini baholashda nafaqat nechta tadbir o‘tkazilgani, balki ushbu tadbirlarning aholining madaniy faolligiga ta’siri, yoshlarning ijodiy to‘garaklarga jalb qilinishi, yangi ijodiy loyihalar soni, homiylik mablag‘lari jalb qilinishi, raqamli auditoriya kengayishi va xizmatlardan foydalanuvchilarning qoniqish darajasi ham hisobga olinishi kerak. Shu sababli Qoraqalpog‘iston uchun KPI asosidagi madaniy boshqaruv tizimini bosqichma-bosqich joriy qilish maqsadga muvofiq. Bunda har bir muassasa uchun uning vazifasidan kelib chiqib 5–7 ta asosiy natijadorlik ko‘rsatkichi belgilanadi. Teatr uchun tomoshabinlar soni va repertuar yangilanishi, bolalar musiqa maktabi uchun o‘quvchilarning ijodiy natijalari, madaniyat markazi uchun mahalliy aholining qamrovi va to‘garaklar faoliyati, kutubxona uchun elektron xizmatlardan foydalanish kabi mezonlar qo‘llanilishi mumkin. Uchinchi muammo — kadrlar salohiyati va zamonaviy boshqaruv kompetensiyalarining yetarli darajada shakllanmaganligi. Madaniyat muassasasi rahbari faqat xo‘jalik va ma’muriy masalalarni bilishi bilan cheklanib qolmasligi kerak. Zamonaviy rahbar loyiha boshqaruvi, marketing, PR, raqamli kommunikatsiya, moliyaviy rejalashtirish, jamoa bilan ishlash, homiy va investorlarni jalb qilish hamda kreativ industriyalar bilan hamkorlik qilish ko‘nikmalariga ega bo‘lishi lozim. Shu sababli hududiy modelning muhim elementi sifatida “Madaniyat menejeri” kompetensiya

modelini joriy etish taklif qilinadi. U besh asosiy yo‘nalishni qamrab olishi mumkin: strategik rejalashtirish, moliyaviy boshqaruv, marketing va kommunikatsiya, raqamli texnologiyalar hamda kreativ loyiha boshqaruvi. To‘rtinchi yo‘nalish — raqamli transformatsiya. Bugungi yoshlar madaniy mahsulotni nafaqat teatr, muzey yoki madaniyat markazida, balki internet va ijtimoiy tarmoqlar orqali ham qabul qilmoqda. Shu sababli madaniyat muassasasining raqamli faoliyati ikkilamchi vazifa sifatida emas, strategik rivojlanishning bir qismi sifatida ko‘rilishi kerak. Qoraqalpog‘iston madaniyat muassasalari uchun yagona raqamli platforma yaratish orqali tadbirlar kalendari, elektron chipta, virtual ko‘rgazma, raqamli kutubxona, videomateriallar, mahalliy ijodkorlar ma’lumotlar bazasi va onlayn murojaat xizmatlarini birlashtirish mumkin. Bunday platforma hududning madaniy resurslarini bir joyga jamlab, muassasalar faoliyatining ochiqligini ham oshiradi. Beshinchi imkoniyat — madaniy turizm va kreativ industriyalar bilan integratsiya. Qoraqalpog‘istonning xalq amaliy san’ati, baxshichilik va dostonchilik an’analari, muzeylari, teatr san’ati, mahalliy folklor va boshqa madaniy resurslari turizm bilan bevosita bog‘lanishi mumkin. Bunda madaniyat muassasasi faqat davlat budjetidan moliyalashtiriladigan tashkilot sifatida emas, balki hududning madaniy iqtisodiy faolligini shakllantiruvchi subyekt sifatida qaraladi. Masalan, tuman madaniyat markazi mahalliy hunarmandlar bilan hamkorlikda ko‘rgazma-yarmarkalar, folklor jamoalari ishtirokida etnofestivallar, yosh ijodkorlar uchun rezidensiyalar, mahorat darslari va sayyohlar uchun interaktiv dasturlar tashkil qilishi mumkin. Bu esa bir vaqtning o‘zida madaniy merosni asrash, yoshlarni ijodga jalb etish va qo‘shimcha daromad manbalarini shakllantirishga xizmat qiladi. Oltinchi muhim yo‘nalish — davlat-xususiy sheriklik va loyiha asosida moliyalashtirish. Madaniyat muassasalarining barqaror rivojlanishi faqat budjet mablag‘lariga bog‘lanib qolmasligi kerak. Grantlar, homiylik, korporativ ijtimoiy mas’uliyat loyihalari, pullik madaniy xizmatlar, ijara, kreativ mahsulotlar va turizm loyihalaridan olinadigan daromadlar qo‘shimcha moliyaviy manba bo‘lishi mumkin. Shu asosda

Qoraqalpog‘iston uchun taklif qilinayotgan hududiy strategik boshqaruv modelini quyidagi uch bosqichda tasavvur qilish mumkin:

1-bosqich — hududiy strategik muvofiqlashtirish. Qoraqalpog‘iston Respublikasi Madaniyat vazirligi tomonidan hududning 5–10 yillik madaniy rivojlanish ustuvor yo‘nalishlari, indikatorlari va resurslar taqsimoti belgilanadi.

2-bosqich — tuman va shahar darajasida moslashtirish. Har bir hudud aholining tarkibi, madaniy ehtiyojlari, mavjud infratuzilmasi va mahalliy an’analaridan kelib chiqib o‘zining “madaniy rivojlanish xaritasi”ni ishlab chiqadi.

3-bosqich — muassasa darajasida ijodiy mustaqillik. Madaniyat markazi, teatr, kutubxona yoki san’at maktabiga belgilangan strategik maqsadlar doirasida ijodiy va loyiha tashabbuslarini mustaqil ishlab chiqish imkoniyati beriladi.

Mazkur modelning asosiy afzalligi shundaki, unda markazlashgan boshqaruv va mahalliy tashabbus o‘rtasida muvozanat yaratiladi. Ya’ni strategik maqsadlar yuqori darajada belgilanadi, ammo ularni amalga oshirish mexanizmlari hudud va muassasaning o‘ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib shakllantiriladi. Strategik boshqaruvning yana bir muhim tamoyili — “aholi markazidagi madaniyat” konsepsiyasidir. Madaniyat muassasasi o‘z faoliyatini “biz qanday tadbir o‘tkazamiz?” degan savoldan emas, “aholiga qanday madaniy ehtiyojni qondiramiz?” degan savoldan boshlashi lozim. Buning uchun muntazam ijtimoiy so‘rovlar, fokus-guruhlar, onlayn so‘rovnomalar va tashrif buyuruvchilar fikrini o‘rganish mexanizmlari joriy etilishi maqsadga muvofiq. Bunday yondashuv Qoraqalpog‘istonning turli hududlarida madaniy xizmatlarning mazmunini differensiallashtirish imkonini beradi. Masalan, yoshlar ko‘p bo‘lgan hududlarda zamonaviy ijodiy studiyalar, media va musiqa loyihalariga urg‘u berish, tarixiy-madaniy salohiyati yuqori hududlarda esa muzey-pedagogika, folklor, hunarmandchilik va madaniy turizm loyihalarini rivojlantirish mumkin.

Xulosa

Qoraqalpog‘iston Respublikasida madaniyat muassasalarini strategik boshqarish masalasi hududning ijtimoiy, iqtisodiy va madaniy rivojlanish jarayonlari bilan uzviy bog‘liq. So‘nggi yillarda yangi madaniyat obyektlarining barpo etilishi, mavjud muassasalarning rekonstruksiya qilinishi va moddiy-texnik bazaning mustahkamlanishi sohani rivojlantirish uchun zarur infratuzilmaviy poydevorni yaratmoqda.[2]

Biroq keyingi bosqichda asosiy e’tibor faqat obyektlar sonini ko‘paytirishga emas, balki ularning boshqaruv samaradorligi va ijtimoiy natijadorligini oshirishga qaratilishi lozim. Tadqiqot natijasida Qoraqalpog‘iston uchun “markaziy strategik muvofiqlashtirish – hududiy moslashtirish – muassasaning ijodiy mustaqilligi” tamoyiliga asoslangan boshqaruv modeli taklif qilindi. Mazkur model hududlar o‘rtasidagi tafovutlarni kamaytirish, madaniy xizmatlarning sifatini oshirish, mahalliy tashabbuslarni qo‘llab-quvvatlash va boshqaruv qarorlarini aniq natijadorlik ko‘rsatkichlari bilan bog‘lash imkonini beradi. Kelgusida madaniyat muassasalari faoliyatida KPI tizimini joriy qilish, rahbarlarning zamonaviy menejment kompetensiyalarini rivojlantirish, yagona raqamli madaniy platformani shakllantirish, davlat-xususiy sheriklik mexanizmlaridan foydalanish, grant va loyiha boshqaruvini kuchaytirish hamda madaniy turizm bilan integratsiyani rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, Qoraqalpog‘istonning o‘ziga xos madaniy merosi strategik boshqaruvning alohida resursi sifatida qaralishi kerak. Baxshichilik, dostonchilik, folklor, amaliy san’at, teatr, muzey va boshqa madaniy yo‘nalishlarning zamonaviy texnologiyalar bilan uyg‘unlashtirilishi hududning nafaqat madaniy, balki turistik va kreativ-iqtisodiy salohiyatini ham oshiradi. Demak, kelajakdagi strategik boshqaruvning asosiy mezoni muassasa tomonidan nechta tadbir o‘tkazilgani emas, balki ushbu faoliyat natijasida aholining madaniy hayoti, ijodiy faolligi, yoshlarning san’atga qiziqishi, madaniy merosni asrash va hududning kreativ salohiyati qay darajada oshganligi bilan belgilanmog‘i lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar

1.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 2-fevraldagi “Madaniyat va san’at sohasini yanada rivojlantirishga doir qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PQ-112-son qarori. – Toshkent, 2022.

2.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentabrdagi “O‘zbekiston–2030 strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-158-son Farmoni. – Toshkent, 2023.

3.Haydarov A. Milliy madaniyat — Renessans poydevori. – Toshkent: Oltin meros press, 2021.

4.Mirziyoyev Sh.M. Yangi O‘zbekiston strategiyasi. – Toshkent: O‘zbekiston, 2021.

5.Dilmurod X.A. Yangi O‘zbekistonda madaniyat va san’at sohasiga qaratilayotgan chora-tadbirlar // Innovative Development in Educational Activities. – 2022. – №6. – B. 58–62.