

Dilafroz Yusupaliyeva

*O'zbekiston davlat san'at va madaniyat instituti
"Madaniyat va san'at menejmenti" kafedrası
professori (v.b), siyosiy fanlar doktori
E-mail: yusupaliyevadilafroz4@gmail.com*

MADANIYAT MUASSASALARINING ZAMONAVIY

RIVOJLANISHIDAGI MUAMMOLAR TAHLILI

Annotatsiya. Mazkur maqolada madaniyat muassasalarining zamonaviy rivojlanishidagi iqtisodiy muammolar tahlil qilinib, madaniyat muassasalarining bugungi kunda duch kelayotgan ayrim muammolari o'rganilib chiqilgan. Sohada yuzaga kelayotgan qiyinchiliklar va madaniy faoliyatni samarali tashkil etishdagi kamchiliklar ham qisman tahlil qilinadi. Shuningdek, madaniyat muassasalarining o'zgaruvchan ijtimoiy va iqtisodiy sharoitlarga moslashishda duch kelayotgan muammolariga to'xtalib, ularni hal qilish uchun ilmiy echimlar tavsiya qilinadi.

Kalit so'zlar: boshqaruv, madaniyat muassasalari, muammo, san'at sohasi, moliyalashtirish, mablag'larni jalb qilish, madaniy faoliyat.

ANALYSIS OF PROBLEMS IN THE MODERN DEVELOPMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS

Abstract. This article analyzes the economic problems of the modern development of cultural institutions, studies some of the problems that cultural institutions are facing today. The emerging difficulties in the field and the shortcomings in the effective organization of cultural activities are also partially analyzed. It also addresses the problems cultural institutions face in adapting to changing social and economic conditions and recommends scientific solutions to address them.

Keywords: management, cultural institutions, problem, art sphere, financing, raising funds, cultural activities.

Rivojlangan davlatlarda madaniyat muassasalarining yangi ishlash shakllariga o'tishi, turli darajadagi byudjetlardan moliyalashtiriladigan madaniyat muassasalarini boshqarish tizimida sezilarli o'zgarishlarni talab etmoqda. Ko'plab

madaniyat muassasalari to'liq davlat ta'minotida bo'lib, faqatgina notijorat faoliyati bilan shug'ullanadi. Hozir esa ularga turli moliyaviy manbalardan moliya jalb qilish, notijorat faoliyat doirasida pullik xizmatlarni rivojlantirish imkoniyatlari tobora ko'proq ochilmoqda. Ba'zi madaniyat muassasalarining moliyalashtirish tuzilmasida xayriya va homiylik mablag'larining o'sish tendensiyalari, shu bilan birga davlat tomonidan moliyalashtirilish ulushining qisqarishi kuzatilmoqda. Yuz bergan o'zgarishlar madaniyat muassasalaridan xorijda keng tarqalgan yangi maxsus boshqaruv vositalaridan foydalanishni talab qiladi.

Yangi O'zbekistondagi iqtisodiy islohotlar sharoitida madaniyat sohasining rivojlanishi katta ahamiyat kasb etmoqda, chunki bu soha har qanday jamiyat va davlat uchun zarur bo'lgan ma'rifiy va ilmiy-tadqiqot vazifalarini hal qiladi, milliy madaniy merosni saqlash, jamiyatning intellektual va ijodiy salohiyatini oshirish va boshqa vazifalar bilan shug'ullanadi. Madaniyat sohasi turli tashkilotlar va birlashmalarni, shuningdek madaniy-ma'rifiy, ta'lim, restavratsiya xizmatlarini ko'rsatadigan va aholi bo'sh vaqtini mazmunli o'tkazish bilan shug'ullanadigan ijodkor shaxslarning jamoasini o'z ichiga oladi. Madaniyat sohasida ikkita asosiy tarkibiy qism aniq ajratilgan: kommersiyalashgan va notijorat.

Kommersiya tarkibi o'z faoliyatini o'zini oqlash shartlari asosida faoliyat yuritadigan yuridik va jismoniy shaxslarni birlashtiradi. Ular qatoriga shou-biznes tashkilotlari, kinoteatrlar, videostudiyalar, ko'rgazma zallari, san'at va restavratsiya ustaxonalari, shuningdek, ekskursovodlar, restavratorlar, auksionchilar, ekspertlar, antreprenierlar kiradi. **Notijorat tarkibi** madaniyat sohasida o'z faoliyatini oladigan daromadlar hisobiga moliyalashtira olmaydigan tashkilotlar va fuqarolarni o'z ichiga oladi.

Bular qatoriga muzeylar, teatrlar, kutubxonalar, filarmoniya, shuningdek, san'atshunoslar, aksariyat yozuvchilar, rassomlar va kompozitorlar kiradi.

Madaniyat sohasi tarkibiy qismlari, ularning farqlariga qaramay, taqdim etilayotgan xizmatlar va mahsulotlarning xususiyati bilan birlashtirilgan. Madaniyat sohasining xizmatlari juda xilma-xildir. Ularni ayrim mualliflarning (E.N.Voronova, M.K.Koshkina va boshqalar) fikriga ko'ra, ikki guruhga ajratish mumkin – asosiy

va qo'shimcha. Ularning fikriga ko'ra, asosiy xizmatlar madaniyat tashkilotining asosiy maqsadlariga erishishga xizmat qiladi, ya'ni uning missiyasini amalga oshirishga qaratilgan. Masalan, Ermitaj uchun asosiy xizmatlarga ko'rgazma faoliyati (kolleksiya taqdimoti va interpretatsiyasi) hamda ta'lim ishlari (ekskursiyalar, ma'ruzalar, bolalar va o'smirlar studiyalari, seminarlar, konferensiyalar va h.k.) kiradi.

Qo'shimcha xizmatlar esa, aksincha, madaniyat tashkilotining ikkinchi darajali maqsadlarini amalga oshiradi, bu maqsadlar asosiy vazifalar bilan ziddiyatga kelmaydi. Ikkinchi darajali maqsadlar mijozlarning axborot ta'minoti, oziq-ovqat, suvenir mahsulotlari va h.k. kabi ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan bo'lishi mumkin.

Bu holatda qo'shimcha xizmatlar, mehmonlar uchun bufetlar, restoranlar, do'konlar kabi xizmatlar, shuningdek, turli tadbirlar (qabul qilish, uchrashuvlar, kontsertlar, spektakllar) shaklida namoyon bo'ladi. Masalan, Ermitajda qo'shimcha xizmatlarga kafe xizmatlari, kitob savdo nuqtalari, fotostudiya, valyuta ayirboshlash punkti, pochta va boshqalar kiradi.

Ba'zi tadqiqotchilar (E.Y.Morozova, L.I.Rudich va boshqalar) madaniyat sohasidagi xizmatlarni to'g'ridan-to'g'ri va vositachilik xizmatlariga bo'lib tasniflashni zarur deb hisoblaydilar. To'g'ridan-to'g'ri xizmatlarga ular aktyorlar, musiqachilar va boshqa ijrochilarning xizmatlarini kiritadilar, bu xizmatlar bevosita madaniy ahamiyatga ega bo'lib, iste'molchilar orasida mashhurlikka ega.

Vositachilik xizmatlari esa, ekskursovodlar, ma'ruzachilar, kutubxonachilar kabi xizmatlarni o'z ichiga oladi, bu xizmatlar o'zining madaniy ahamiyatiga ega emas va faqat to'g'ridan-to'g'ri xizmatlarni iste'molchiga etkazish vositasi hisoblanadi. Madaniyat sohasidagi xizmatlarni to'g'ridan-to'g'ri va vositachilikka bo'lish, albatta, e'tiborga molik. Biroq, keltirilgan tasniflash madaniyat sohasidagi xizmatlarning muhim xususiyati, ya'ni asl nusxa va nusxa mahsulotlari o'rtasidagi farqni hisobga olmaydi. Bu holatda madaniyat sohasining mahsuloti birlamchi va ikkilamchi deb tasniflanishi mumkin.

Birlamchi mahsulot – bu iste'molchiga asl nusxada taqdim etiladigan moddiy va nomoddiy boyliklar (rasm, haykaltaroshlik, spektakl va boshqalar). Ikkinchi darajali mahsulot – bu birlamchi boyliklarning nusxalari, shuningdek, nomoddiy mahsulotning moddiy mahsulotga aylantirilgan natijasi (video va audiokassetalar, reproduksiya, slaydlar va boshqalar). Ikkinchi darajali mahsulotni ishlab chiqarishning maqsadlari nafaqat birlamchi boyliklarni ommalashtirish, balki madaniy xizmatlar bozorida tashkilot yoki xususiy shaxsni ilgari surish, shuningdek, qo'shimcha moliyaviy resurslarni jalb qilishdan iborat.

Madaniyat sohasidagi mahsulotlarning xilma-xilligi jamiyatdagi madaniyat sohasining hal qilayotgan vazifalariga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lib, so'nggi o'n yilliklar ichida ular sezilarli o'zgarishlarga uchragan. Biroq, boshqa sohalardan farqli o'laroq, madaniyat sohasi davlat tomonidan muntazam moliyaviy qo'llab-quvvatlashni talab qiladi. Bu o'z navbatida nafaqat iqtisodiyotda bandlikning oshishiga, balki iste'mol xarajatlarining va davlatning investitsiyaviy jozibadorligining o'sishiga olib keladi[1].

Madaniyat muassasalarini zamonaviy sharoitlarda boshqarishning dolzarb xususiyatlari bir nechta muhim jihatlarni o'z ichiga oladi. Birinchi navbatda, madaniyat muassasalari ko'pincha davlat moliyasiga tayanadi, shuning uchun ularni boshqarishda barqaror va doimiy moliyaviy qo'llab-quvvatlash tizimlarini yaratish zarur.

Bu, ayniqsa, notijorat tashkilotlar uchun juda muhimdir, chunki ular o'z faoliyatlarini faqat davlat grantlari yoki xayriya mablag'lari asosida amalga oshiradilar. Zamonaviy madaniyat muassasalari uchun yangi boshqaruv vositalari va texnologiyalarini joriy etish ham katta ahamiyatga ega. Bu, masalan, raqamli marketing, onlayn platformalar, ma'lumotlarni tahlil qilish va boshqa zamonaviy boshqaruv texnologiyalarini o'z ichiga oladi. Shuningdek, madaniyat muassasalarining bozor talablariga javob bera olishlari kerak, bu esa ularning strategik rejalashtirishni amalga oshirishlarini talab qiladi. Jamiyat ehtiyojlariga mos xizmatlar va mahsulotlar ishlab chiqish, auditoriyani kengaytirish va turli manbalar orqali moliyaviy qo'llab-quvvatlashni jalb qilish zarur. Madaniyat muassasalari

faqat moliyaviy foyda olishni emas, balki jamiyatning madaniy rivojlanishiga ham hissa qo'shishlari kerak. Bu, o'z navbatida, ta'lim va ijtimoiy loyihalarni amalga oshirishni, turli madaniyatlarni targ'ib qilishni, hamda jamiyatda madaniyatga bo'lgan qiziqishni oshirishni o'z ichiga oladi. Madaniyat sohasidagi innovatsiyalar ham muhim rol o'ynaydi. Masalan, interaktiv ko'rgazmalar, onlayn tomoshalar, raqamli san'at asarlari kabi yangi shakllar madaniyatni kengroq auditoriyaga etkazishga yordam beradi.

Shuningdek, madaniyat muassasalariga yuqori malakali kadrlarni jalb qilish va ularning malakasini oshirish ham dolzarb masala hisoblanadi. Kadrlar bilan ishlash, samarali jamoaviy ishni tashkil etish va ijodiy salohiyatni rivojlantirish muhim ahamiyatga ega. Madaniyat muassasalarining samarali ishlashi uchun kadrlarning motivatsiyasi, ularning yangi yondashuvlarga ochiqqligi va o'z ishlariga bo'lgan muhabbati katta rol o'ynaydi. Madaniyat muassasalari, shuningdek, turizmni rivojlantirish va madaniy merosni saqlashda ham muhim rol o'ynaydi. Madaniyat sohasida turizmni rivojlantirish orqali iqtisodiy foyda olish imkoniyatlari yaratiladi. Buning uchun madaniy obidalar va tarixiy joylar bilan bog'liq turistik xizmatlar va dasturlarni ishlab chiqish zarur.

Shu tarzda, madaniyat muassasalarini zamonaviy sharoitlarda boshqarish kompleks yondashuvni talab qiladi. Ular nafaqat madaniy xizmatlar ko'rsatish, balki iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy rivojlanishga hissa qo'shish maqsadida faoliyat olib borishlari kerak.

Madaniyat – har qanday jamiyatning mavjudligi uchun zarur bo'lgan shart bo'lib, shu sababli u umumiy farovonlik sifatida qaralishi mumkin. Madaniyat sohasi xizmatlari juda ko'p turli xillikni o'z ichiga oladi, eng umumiy tasniflar ularga asosiy (madaniyat muassasasining missiyasini amalga oshirishga qaratilgan) va qo'shimcha (madaniyat tashkilotlarining ikkinchi darajali maqsadlarini amalga oshiruvchi) xizmatlarni ajratish imkonini beradi. Madaniyat sohasini rivojlantirish uchun uning moliyalashtirishning turli modellari qo'llanilishi zarur. Biroq, davlat tomonidan ajratilayotgan byudjet mablag'lari, bu sohaning samarali faoliyat yuritishini ta'minlash uchun hozirgi sharoitlarda aniq etarli emas. Madaniyat

sohasidagi hududiy byudjet muassasalari tomonidan ustavga muvofiq daromad keltiruvchi faoliyatdan olinadigan mablag'lar kiradi. Bu madaniy hamkorlik tadbirlarni o'tkazish va madaniyat tashkilotlarining faoliyatini tashkil etishdan tashqari, ijaraga berish, sponsorlarga qarzar, sahna kiyimlarini ijaraga berish, musiqa asboblari, yorug'lik va ovoz kuchaytirish jihozlarini ijaraga berish, san'at jamoalarini va yakka ijrochilarni bayramlar va tantanalar uchun musiqa bezaklarini taqdim etish, shuningdek, intellektual mulkdan olingan daromadlar ham kiradi. Bundan tashqari, muassasa byudjetdan tashqari manbalardan xayriya mablag'lari (sovg'alar, grantlar va boshqalar) va davlat-xususiy sheriklik shaklida mablag'lar olish mumkin.

Hududiy byudjet muassasasiga keladigan byudjetdan tashqari mablag'lar va ularning sarflanishi tegishli normativ-huquqiy hujjatlar bilan tartibga solinadi. Bugungi kunda madaniyat muassasasi faoliyatidagi asosiy muammolar quyidagilardan iborat: byudjet mablag'larining etishmasligi, byudjetdan tashqari mablag'lardan samarali foydalana olmaslik, malakali va iqtidorli kadrlarning etishmasligi. Shu sababli asosiy maqsad – madaniyat sohasidagi byudjet muassasasining faoliyatini byudjetdan tashqari moliyalashtirish hajmini oshirishga yo'naltirishdan iborat.

Ushbu maqsadga erishish bir qator vazifalarni hal qilish orqali ta'minlanadi: xizmat iste'molchilari orasida muassasa haqida ijobiy imij yaratish, ko'rsatiladigan xizmatlar turlarini kengaytirish, byudjetdan tashqari moliyalashtirishni jalb qilish bo'yicha innovatsion ish shakllarini amalga oshirishdir. Madaniyat va san'at inson uchun juda muhim sohalardir. Ularning rivojlanishi va moliyalashtirilishida davlat bilan bir qatorda xususiy tashkilotlar va alohida tadbirkorlar ham manfaatdor bo'ladilar. Taraqqiyot davrida murakkab davrni boshdan kechirgan madaniyat sohasi hozirda shakllanish bosqichiga etib keldi va sarmoyalar uchun jozibador soha bo'lib bormoqda. Madaniyat va san'at homiylik obyekti sifatida juda keng imkoniyatlarni taqdim etadi. Albatta, homiy oldida o'z faoliyat yo'nalishini aniqlash vazifasi turadi – bu yo'nalishlar biznes maqsadlari hamda u ta'sir ko'rsatmoqchi bo'lgan auditoriya manfaatlariga muvofiq bo'lishi kerak. Zamonaviy sharoitlarda

ko'rsatilayotgan xizmatlarning mazmuni va sifati, madaniy dam olish tadbirlari va shakllarining aholining turli qatlamlari uchun ochiqqligi bilan bog'liq muammolarni hal qilish uchun madaniyat muassasalari xodimlari samarali menejerlarga aylanishi lozim.

Ular nafaqat byudjet mablag'lari hisobidan faoliyat yuritish, balki qo'shimcha moliyaviy manbalarni aniqlash va ulardan samarali foydalanishga qodir bo'lishlari kerak [2]. Ijtimoiy-madaniy faoliyat rivojlanishidagi muammolar ro'yxatida ilmiy-texnik taraqqiyot sur'atlari ham alohida ajralib turadi.

Ijtimoiy-madaniy faoliyat bilan shug'ullanuvchi aksariyat muassasa va tashkilotlar zamonaviy ilmiy-texnik texnologiyalar rivojlanishidagi o'zgarishlarga etarlicha munosib javob bera olmayapti. Ushbu muammo madaniyat va san'at muassasalarining moliyaviy-iqtisodiy imkoniyatlari bilan bevosita bog'liq.

Madaniyat muassasalari faoliyatidagi muammolarini shartli ravishda "global" va "mahalliy" muammolarga bo'lish mumkin.

Global muammolarga shunday muammolar yig'indisi kiradi, ular nafaqat ijtimoiy-madaniy faoliyatning rivojlanishini, balki umuman uning mavjudligini ham shubha ostiga qo'yadi, ya'ni bu darajadagi masalalar davlat, mintaq, viloyat kabi makro darajada hal qilinishi zarur bo'lgan masalalardir. Global bo'lmagan, ya'ni **mahalliy muammolarga** esa madaniy faoliyat bilan shug'ullanadigan muassasalarining o'z faoliyatidagi kamchiliklar kiradi, jumladan: innovatsion usullar va texnologiyalarsiz faqat rasmiy shaklda ishlash, aholining ehtiyojlariga muassasalar tomonidan javob berilmasligi, tashabbussizlik, rasmiyatchilik, malakali kadrlar tanqisligi va hokazo.

Madaniyat muassasalarining aksariyati o'zining mustaqil daromad manbalariga ega emas yoki mavjud daromad darajasi juda past bo'lib, zaruriy xarajatlarni qoplash uchun etarli emas. Madaniy faoliyatning notijorat sohasini ko'rib chiqqanda, davlat tomonidan moliyalashtirishning etarli emasligi asosiy muammo sifatida ajralib turadi. Biroq bozor iqtisodiyoti sharoitida madaniyat va san'at muassasalari uchun byudjetdan tashqari va alternativ moliyaviy manbalarni jalb qilish imkoniyatlari ancha kengdir[3].

Madaniyat muassasalarining samarali faoliyat yuritishi uchun yangi innovatsion yondashuvlar va yangicha menejment tizimlarini joriy etish zarurligini davrning o'zi taqoza qilmoqda. Shuningdek, davlat tomonidan ajratiladigan mablag'larning etarli emasligi va byudjetdan tashqari moliyalashtirishni jalb qilishda yuzaga keladigan qiyinchiliklarni hal qilish har bir sohada faoliyat olib borayotgan menejerning kasbiy malakasiga bog'liq bo'ladi. Xulosa qilib aytganda, madaniyat sohasining rivojlanishi faqatgina davlatning moliyaviy qo'llab-quvvatlashi bilan emas, balki xususiy sektor va boshqa tashqi manbalarni jalb qilish orqali amalga oshirilishi mumkin. Shu bilan birga xalqimizning madaniy-ma'rifiy ishlarga bo'lgan qiziqishini oshirish, talab va ehtiyojlarini tahlil qilib borish orqali yuqoridagi muammolarga atroflicha echim topishimiz mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Шекова Е. Управление учреждениями культуры в современных условиях. – Санкт-Петербург: Издательство Лань, 2014. – с-416.
2. Воронцова М. Управление деятельностью в сфере культуры в современных условиях // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-deyatelnostyu-v-sfere-kultury-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Молчанова Н. Проблемы экономического развития учреждений социально-культурной сферы // Педагогический Имидж. 2019. №3 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ekonomicheskogo-razvitiya-uchrezhdeniy-sotsialno-kulturnoy-sfery> (дата обращения: 20.04.2025).