

O'ZBEKISTON MUZEYLARIDA MENEJMENT TAMOYILLARINI JORIY ETISH TAJIRIBASI VA ISTIQBOLLARI



Saodat Anvarovna Ruziyeva

“San’at nazariyasi va tarixi” kafedrası mustaqil izlanuvchisi
Kamoliddin Behzod nomidagi Milliy rassomlik va dizayn
instituti

DOI: <https://doi.org/10.37547/ssa-V5-05-03>

Annotatsiya: Mazkur maqolada O‘zbekiston muzeylarida zamonaviy menejment tamoyillarini joriy etish jarayoni tahlil qilingan. Muallif mamlakatdagi muzeylar faoliyatida amalga oshirilgan institusional islohotlar, raqamli texnologiyalarni tatbiq etish, marketing strategiyalarini rivojlantirish va kadrlar salohiyatini oshirishga qaratilgan chora-tadbirlarni atroflicha ko‘rib chiqqan. Maqolada menejment tamoyillarining milliy madaniy merosni samarali saqlash va xalqaro miqyosda targ‘ib qilishdagi ahamiyati yoritilgan. Shuningdek, muzeylar faoliyatining istiqbolli yo‘nalishlari sifatida raqamlashtirish, auditoriyani kengaytirish, homiylik munosabatlarini kuchaytirish va innovatsion xizmatlarni yo‘lga qo‘yish masalalari ilmiy asosda tahlil etilgan. Tadqiqot natijalari O‘zbekiston muzeylarining raqobatbardoshligini oshirish va madaniy rivojlanish drayveri sifatidagi o‘rnini mustahkamlash imkoniyatlarini namoyon etadi.

Kalit so‘zlar: O‘zbekiston muzeylari, muzey menejmenti, milliy madaniy meros, raqamli transformatsiya, muzey marketingi, auditoriya bilan aloqa, innovatsion xizmatlar, muzey infratuzilmasi, muzey siyosati.

Аннотация: В данной статье проанализирован процесс внедрения современных принципов менеджмента в музеях Узбекистана. Автор всесторонне рассматривает институциональные реформы, осуществляемые в деятельности музеев страны, применение цифровых технологий, развитие маркетинговых стратегий и меры по повышению кадрового потенциала. В статье освещается значение принципов менеджмента для эффективного сохранения национального культурного наследия и его продвижения на международном уровне. Также научно обоснован анализ перспективных направлений музейной деятельности, таких как цифровизация, расширение аудитории, укрепление спонсорских отношений и внедрение инновационных услуг. Результаты исследования демонстрируют возможности повышения конкурентоспособности музеев Узбекистана и укрепления их роли как драйвера культурного развития.

Ключевые слова: Музеи Узбекистана, музейный менеджмент, национальное культурное наследие, цифровая трансформация, музейный маркетинг, взаимодействие с аудиторией, инновационные услуги, музейная инфраструктура, музейная политика.

Abstract: This article analyzes the process of implementing modern management principles in the museums of Uzbekistan. The author thoroughly examines the institutional reforms carried out in the country’s museum activities, the application of digital technologies, the development of marketing strategies, and the measures aimed at enhancing staff capacity. The article highlights the importance of management principles in effectively preserving national cultural heritage and promoting it on an international scale. It also provides a scientific analysis of key prospects for museum activities, such as digitization, audience expansion, strengthening sponsorship relations, and introducing innovative services. The research findings reveal opportunities to enhance the competitiveness of Uzbekistan’s museums and strengthen their role as drivers of cultural development.

Keywords: Museums of Uzbekistan, museum management, national cultural heritage, digital transformation, museum marketing, audience engagement, innovative services, museum infrastructure, museum policy.

Muzeylar — millat tarixini, madaniyatini, anʼanalarini va maʼnaviy qadriyatlarini asrab-avaylash, ularni ilmiy jihatdan oʻrganish va keng jamoatchilikka yetkazishning muhim institutlaridan hisoblanadi. Bugungi kunda muzeylar faqatgina eksponatlarni saqlash va namoyish qilish vazifasini emas, balki taʼlimiy, ilmiy-metodik, madaniy-maʼrifiy va targʻibot faoliyatini ham amalga oshirish orqali jamiyat taraqqiyotiga faol hissa qoʻshmoqda. Xususan, globalizatsiya va axborot texnologiyalari taraqqiyoti sharoitida muzeylarning faoliyatida samaradorlikni taʼminlash uchun zamonaviy menejment tamoyillarini tatbiq etish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Oʻzbekistonda istiqloq yillarida milliy madaniy merosni asrab-avaylash va uning jahon hamjamiyatida munosib oʻrin egallashi uchun keng koʻlamli islohotlar amalga oshirildi. Jumladan, Prezident tashabbuslari bilan madaniy sohani, xususan, muzeylarni modernizatsiya qilish boʻyicha maxsus dasturlar qabul qilindi. Davlat muzeylarining infratuzilmasi bosqichma-bosqich yangilanmoqda, zamonaviy texnologiyalarga asoslangan yangi ekspozitsiya va koʻrgazmalar tashkil etilmoqda. Bundan tashqari, muzeylarda virtual ekskursiyalar, raqamli arxivlar, elektron kataloglar yaratish orqali muzey faoliyatining raqamli transformatsiyasi yoʻlga qoʻyildi.

Shu bilan birga, muzeylar samarali faoliyat yuritishi uchun faqat moddiy-texnik bazani yangilash yetarli emas. Zero, ularning rivojlanishini taʼminlash uchun ilgʻor menejment tamoyillarini joriy etish dolzarb vazifa sifatida kun tartibiga qoʻyildi. Zamonaviy muzey menejmenti konsepsiyasi strategik boshqaruv, resurslarni samarali taqsimlash, auditoriya bilan interaktiv aloqa oʻrnatish, xizmatlar sifatini oshirish, moliyaviy mustaqillikni taʼminlash va marketing faoliyatini samarali yoʻlga qoʻyishni nazarda tutadi.

Menejment tamoyillari — bu tashkilotning barqaror va maqsadli faoliyatini taʼminlaydigan qoidalar va amaliy yondashuvlar majmuasidir. Oʻzbekiston muzeylari kontekstida menejment tamoyillari, avvalo, muzey faoliyatini strategik rejalashtirish, resurslardan maqsadli foydalanish, foydalanuvchi talablarini oʻrganish va qondirish, xizmatlar sifatini oshirish, moliyaviy barqarorlikni taʼminlash va keng auditoriyani jalb etishga qaratilgan vazifalarni qamrab oladi.

Oʻzbekiston muzeylarida menejment tamoyillarini joriy etish oʻz oldiga quyidagi vazifalarni qoʻymoqda:

- **Ekspozitsiyalarni yangilash va modernizatsiya qilish:** Mazkur yoʻnalishda Oʻzbekiston tarixi davlat muzeyi, Amir Temur muzeyi va Toshkent muzeyi misolida anʼanaviy ekspozitsiya modellaridan interaktiv, raqamlashtirilgan va muloqotga asoslangan ekspozitsiya shakllariga oʻtishga tayyorgarlik kuzatilmoqda. Bu muzeylarning zamonaviy tashrifchilar — ayniqsa yoshlar — uchun yanada qiziqarli va tushunarli boʻlishiga xizmat qilmoqda.

- **Auditoriyani kengaytirish va faol ijtimoiy aloqalar:** Oʻzbekiston muzeylarida turli yosh va ijtimoiy guruhlarga moʻljallangan maxsus taʼlimiy va madaniy dasturlar ishlab chiqilmoqda. Misol uchun, Respublika bolalar kutubxonasi qoshidagi muzey bolalar uchun maxsus interaktiv ekskursiyalar va ustaxona mashgʻulotlari uyushtirmoqda.

- **Moliyaviy barqarorlikni taʼminlash:** Davlat qoʻllab-quvvatlovi bilan bir qatorda, muzeylar oʻz moliyaviy imkoniyatlarini kengaytirish uchun tijorat faoliyati (suvenir mahsulotlari sotuvi, taqdimot va taqdimot xizmatlari, maxsus ekskursiyalar) va grant dasturlaridan foydalanish imkoniyatlarini izlamoqda.

- **Resurslarni oqilona boshqarish va raqamli transformatsiya:** Bugungi kunda Oʻzbekiston muzeylarida kolleksiyalarni raqamlashtirish jarayonlari faol olib borilmoqda. Jumladan, Oʻzbekiston tarixi davlat muzeyida eksponatlarni raqamli arxivlash va onlayn koʻrgazmalar yaratish yoʻlga qoʻyilgan.

- **Marketing va muzey brendini shakllantirish:** Muzeylar oʻz imijini mustahkamlash uchun ijtimoiy tarmoqlardan faol foydalanmoqda, targʻibot va reklama strategiyalarini takomillashtirmoqda. Turizm agentliklari bilan hamkorlikda maxsus muzey turlari va loyihalar amalga oshirilmoqda.

Shu bilan birga, menejment tamoyillarini tatbiq etish jarayonida ma'lum qiyinchiliklar ham mavjud. Jumladan, malakali muzey menejerlarini tayyorlash tizimi hali yetarli darajada shakllanmagan, ayrim muzeylarda moliyaviy mustaqillik darajasi past, tashrifchilar talab va istaklarini muntazam o'rganish va tahlil qilish yetarli emas. Shu sababli, muzey sohasida kadrlar malakasini oshirish, ilmiy asoslangan marketing strategiyalarini ishlab chiqish va xalqaro tajribani chuqur o'rganish talab etiladi.

O'zbekiston muzeylarida menejment tamoyillarini tizimli va maqsadli joriy etish orqali nafaqat milliy madaniy merosni asrab-avaylash, balki mamlakatning madaniy imijini xalqaro maydonda keng targ'ib qilish imkoniyatlari kengayadi. Shu maqsadda, muzeylar faoliyatini strategik boshqarish, innovatsion yondashuvlarni tatbiq etish va foydalanuvchi markazli faoliyat modelini rivojlantirish eng ustuvor vazifalardan bo'lib qolmoqda.

So'nggi yillarda O'zbekiston muzeylarining faoliyatini takomillashtirish va samaradorligini oshirish maqsadida davlat siyosatida bir qator tizimli islohotlar amalga oshirildi. Mamlakat rahbariyati tashabbusi bilan muzeylarni rivojlantirishning strategik ahamiyat kasb etgan sohalari — boshqaruv tizimi, kadrlar salohiyati, raqamli infratuzilma va innovatsion xizmatlar yo'nalishlarida kompleks chora-tadbirlar belgilab olindi.

Jumladan, muzey boshqaruv tizimini modernizatsiya qilish maqsadida muzey xodimlari uchun menejment bo'yicha ixtisoslashgan o'quv seminarlari, treninglar va malaka oshirish dasturlari tashkil etildi. Bu treninglarda muzeylarni strategik boshqarish, moliyaviy mustaqillikni ta'minlash, auditoriya bilan interaktiv aloqa o'rnatish va muzey marketingi kabi yo'nalishlar asosiy e'tibor markazida bo'ldi. O'quv jarayonlari mahalliy va xalqaro mutaxassislar ishtirokida o'tkazilib, muzey xodimlariga zamonaviy boshqaruv va kommunikatsiya ko'nikmalari o'rgatildi.

Shu bilan birga, O'zbekiston davlat muzeylari ilg'or xalqaro tajribalarni o'rganish va ularni amaliyotga tatbiq etishga alohida e'tibor qaratmoqda. Masalan, Germaniya, Fransiya, Yaponiya, Turkiya kabi davlatlarning yetakchi muzeylari bilan hamkorlikda o'tkazilgan seminarlar, tajriba almashuv dasturlari va stajirovkalar natijasida boshqaruvda zamonaviy yondashuvlar sinovdan o'tkazilmoqda.

Ayniqsa, O'zbekiston tarixi davlat muzeyi, Amir Temur muzeyi va Islom sivilizatsiyasi markazi kabi yirik muassasalar misolida menejment tamoyillarini joriy etish bo'yicha aniq natijalar kuzatilmoqda. Ushbu muzeylarda:

- **Strategik rejalashtirish** amaliyoti yo'lga qo'yildi: Muzey faoliyatini rivojlantirish bo'yicha uzoq muddatli strategiyalar ishlab chiqilmoqda va har yili ularning bajarilishi tahlil qilinmoqda.

- **Auditoriya tadqiqotlari** olib borilmoqda: Tashrifchilarning yoshi, manfaatlari va talablari asosida maxsus dasturlar va ekspozitsiya konsepsiyalari ishlab chiqilmoqda.

- **Raqamli marketing vositalaridan** faol foydalanilmoqda: Muzey saytlari, ijtimoiy tarmoqlarda sahifalar, mobil ilova, onlayn targ'ibot va elektron bilek tizimlari joriy qilinmoqda.

Shuningdek, muzeylarda xizmatlar diversifikatsiyasiga katta e'tibor qaratilmoqda. Bu borada qator yangiliklar joriy etilgan:

- Interaktiv ekspozitsiya maydonlari va multimedia elementlari qo'llanilmoqda;
- Mobil ilovalar orqali virtual ekskursiyalar va multitilli audiogid xizmatlari taklif etilmoqda;

- Onlayn va gibril ko'rgazmalar tashkil etilmoqda, bu esa nafaqat mahalliy, balki xalqaro auditoriyaga ham muzey ekspozitsiyalarini taqdim etish imkoniyatini yaratmoqda.

Islom sivilizatsiyasi markazi misolida aytish mumkinki, bu muassasa nafaqat an'anaviy ko'rgazmalarni, balki zamonaviy ilmiy-tadqiqot, ta'lim va madaniy-ma'rifiy faoliyatni samarali integratsiya qiladigan ilg'or muzey modeli sifatida faoliyat yuritishi rejalashtirilmoqda.

Bundan tashqari, muzeylar moliyaviy barqarorlikka erishish maqsadida grantlar, homiylik shartnomalari va tijorat faoliyatini ham yo'lga qo'ymoqda. Xususan, muzeylarda suvenir do'konlari, maxsus tijorat ekspozitsiyalari va madaniy tadbirlar tashkil etish orqali qo'shimcha daromad manbalari yaratilmoqda.

O'zbekiston muzeylarida menejment tamoyillarini joriy etish amaliyoti nafaqat ichki tashkilotchilik va moliyaviy samaradorlikni oshirish, balki milliy madaniy merosni saqlash va dunyo hamjamiyatiga munosib tarzda taqdim etish imkoniyatlarini yanada kengaytirmoqda. Keyingi bosqichda bu jarayonni yanada chuqurlashtirish uchun mutaxassis kadrlarni tayyorlash, muzey marketingini rivojlantirish va raqamli texnologiyalardan keng foydalanish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

O'zbekiston muzeylarida istiqbolli yo'nalishlar: raqamli transformatsiyadan innovativ xizmatlarga

O'zbekiston muzeylarining barqaror rivojlanishi va xalqaro raqobatbardoshligini ta'minlash uchun kelgusida bir qator ustuvor va istiqbolli yo'nalishlarni amalga oshirish zarur. Zamonaviy jamiyatning talablari, texnologik taraqqiyot va global tendensiyalar muzey faoliyatini yangi bosqichga olib chiqishni taqozo etmoqda. Quyida ushbu istiqbolli yo'nalishlarni ilmiy tahlil etib ko'rib chiqamiz.

1. Dijital texnologiyalardan foydalanish va raqamlashtirish jarayonlari

Muzey fondlarini raqamlashtirish zamonaviy muzey faoliyatining ajralmas qismiga aylanmoqda. O'zbekiston muzeylarida eksponatlarni raqamli formatga o'tkazish, elektron ma'lumotlar bazasini shakllantirish va onlayn platformalar orqali keng auditoriyaga taqdim etish amaliyoti joriy etila boshladi. Raqamlashtirish muzey eksponatlarini fizik yoki tabiiy yo'qotish xavfidan muhofaza qilish bilan bir qatorda, ilmiy tadqiqotlar va ta'lim sohasida ham ulkan imkoniyatlar yaratadi.

Istiqbolda virtual muzeylar yaratish, 3D modellashirilgan ekspozitsiyalar tayyorlash va onlayn ko'rgazmalar tashkil etish O'zbekiston muzeylarining global muzey makonidagi ishtiroki va ta'sir doirasini kengaytirishga xizmat qiladi. Masalan, qator muzeylar va Islom sivilizatsiyasi markazi misolida virtual sayohatlar va interaktiv kontent tayyorlash borasida ilk qadamlar qo'yilyapti.

2. Marketing strategiyalari va auditoriyani kengaytirish

Hozirgi vaqtda muzey faoliyatining samaradorligi faqat mavjud ekspozitsiyalarga emas, balki samarali marketing va PR faoliyatiga ham bog'liq. Muzeylar zamonaviy marketing strategiyalarini ishlab chiqishi, auditoriya segmentatsiyasini amalga oshirishi va maqsadli guruhlariga mo'ljallangan maxsus dasturlar ishlab chiqishi zarur.

Ijtimoiy tarmoqlar (Instagram, Facebook, YouTube) orqali faol targ'ibot ishlarini yo'lga qo'yish, muzey saytlarini mobil versiyada ham ishlatish imkoniyatini yaratish, elektron axborot byulletenlarini tarqatish muzeyning jamiyat bilan aloqasini mustahkamlaydi. Shuningdek, muzeylarda ixtisoslashtirilgan tadbirlar — masalan, «Muzeydagi tun», «Madaniyat haftaligi», «Bolalar uchun muzey» loyihalarini tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi.

3. Homiylik va sheriklik munosabatlarini rivojlantirish

Muzeylarning moliyaviy barqarorligini ta'minlash uchun davlat byudjetidan tashqari qo'shimcha moliyalashtirish manbalarini izlash zarur. Bu borada xususiy sektor va xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikni kuchaytirish katta ahamiyatga ega.

Homiylik shartnomalari, grantlar, sarmoyalar va ijtimoiy sheriklik asosida amalga oshiriladigan loyihalar muzeylarning moliyaviy mustaqilligini oshiribgina qolmay, ularning xizmat sifatini ham yangi bosqichga olib chiqadi. Muzeylar biznes sektor bilan hamkorlikda maxsus loyihalar — masalan, korporativ ko'rgazmalar, brendlashtirilgan tadbirlar va ta'limiy seminarlar uyushtirishi mumkin.

4. Kasbiy malaka oshirish va kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish

O'zbekiston muzeylarida zamonaviy menejment tamoyillarini to'liq joriy etish uchun malakali kadrlarga bo'lgan talab keskin ortib bormoqda. Shu bois, muzey sohasi uchun maxsus menejerlar, marketologlar, raqamlashtirish mutaxassislari va ekskursovodlarni tayyorlash tizimini kuchaytirish talab etiladi.

Oliy ta'lim muassasalarida «muzey menejmenti», «muzey marketingi», «muzey texnologiyalari» kabi ixtisoslashtirilgan yo'nalishlarni ochish, xorijiy muzeylar bilan hamkorlikda

stajirovkalar va tajriba almashuv dasturlarini yo'lga qo'yish istiqbolda muhim o'rin tutadi. Bu nafaqat kadrlar salohiyatini oshiradi, balki muzeylarning raqobatbardoshligini ham ta'minlaydi.

5. Innovatsion xizmatlar va foydalanuvchilar uchun qulayliklar yaratish

Muzeylarga tashrifchilarni jalb qilish uchun innovatsion xizmat turlarini joriy etish muhim vazifalardan hisoblanadi. Bugungi kunda interaktiv platformalar, QR-kod orqali ma'lumot olish, multimedia ilova va multitilli ekskursiya dasturlari muzeylardagi tajriba va taassurotlarni yangi bosqichga ko'tarishda muhim rol o'ynaydi.

Shuningdek, muzeylarda maxsus ko'rgazmalar va tajribaviy maydonlar tashkil etish, ko'zi ojizlar va karlar uchun maxsus ekskursiya dasturlari yaratish, ota-onalar va bolalar uchun moslashtirilgan ta'limiy dasturlarni joriy etish muzeylarning inklyuzivlik darajasini oshiradi va foydalanuvchilar bazasini kengaytirishga xizmat qiladi.

Xulosa o'rnida shuni ta'kidlash kerakki, O'zbekiston muzeylarida menejment tamoyillarini joriy etish jarayoni so'nggi yillarda ijobiy dinamika kasb etmoqda. Amalga oshirilgan islohotlar va joriy etilgan zamonaviy boshqaruv usullari muzeylarning faoliyatini sifat jihatdan yangi bosqichga olib chiqishga xizmat qilmoqda. Bugungi kunda muzeylar nafaqat milliy madaniy merosni saqlash va namoyon qilish, balki uni jahon hamjamiyatiga munosib tarzda taqdim etishning ham samarali mexanizmlariga ega bo'lib bormoqda.

Menejment tamoyillarini joriy etish muzey faoliyatidagi asosiy ko'rsatkichlar — tashrifchilar sonining ko'payishi, ekspozitsiya va ko'rgazmalarining sifat jihatdan yaxshilanishi, moliyaviy barqarorlikning oshishi va xalqaro hamkorlik aloqalarining kengayishi kabi ijobiy natijalarga olib keldi. Xususan, O'zbekiston tarixi davlat muzeyi, Amir Temur muzeyi, Islom sivilizatsiyasi markazi kabi yirik muzey muassasalarida strategik boshqaruv, raqamli transformatsiya va innovatsion xizmatlar sohasida amalga oshirilayotgan islohotlar bu jarayonning muvaffaqiyatli ekanini tasdiqlamoqda.

Bundan tashqari, muzeylarda auditoriya talablarini o'rganish va ularga mos ravishda faoliyatni yo'lga qo'yish amaliyoti muzeylarning jamoatchilik bilan o'zaro aloqasini kuchaytirishga va keng ommaviy targ'ibot ishlarini samarali tashkil etishga xizmat qilmoqda. Har bir muzey uchun foydalanuvchi markazli yondashuvni shakllantirish va tashrifchilar tajribasini yaxshilash dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Kelgusida muzeylarning raqobatbardoshligini ta'minlash uchun quyidagi yo'nalishlarda ish olib borish zarur degan fikrdaman:

- raqamli texnologiyalarni yanada chuqur joriy etish, muzey kolleksiyalari va ma'lumotlarini to'liq raqamlashtirish orqali ularning ommaviy foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish;
- marketing va PR faoliyatini kuchaytirish, maqsadli auditoriyalar uchun maxsus loyihalar va dasturlar ishlab chiqish;
- muzey xodimlarining kasbiy malakasini muntazam oshirish va zamonaviy boshqaruv ko'nikmalarini singdirish;
- xalqaro hamkorlikni kuchaytirish, xorijiy muzeylar bilan tajriba almashish va o'zaro loyihalarda ishtirok etish.

Shu orqali, O'zbekiston muzeylari nafaqat milliy darajada, balki xalqaro miqyosda ham o'z o'rnini mustahkamlab, madaniy taraqqiyotning muhim drayverlaridan biriga aylanish imkoniyatiga ega bo'ladi. Muzeylar milliy qadriyatlarining saqlovchisi, ilmiy tadqiqotlar markazi va madaniy diplomatiya vositasi sifatida mamlakatning umumiy imiji va nufuziga salmoqli hissa qo'shishda davom etadi.

Foydalangan adabiyotlar ro'yxati:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Madaniyat va san'at sohasini rivojlantirish bo'yicha 2021–2025 yillarga mo'ljallangan davlat dasturi" to'g'risidagi qarori.
2. UNESCO. (2021). The Future of Museums: Recover and Reimagine. Paris: UNESCO Publishing.

3. Mamadjanov, SH. (2020). "Muzey faoliyatini tashkil etish va boshqarishda innovatsion yondashuvlar." O'zbekiston madaniy merosi jurnali, №4, 45–52-betlar.
4. Hooper-Greenhill, E. (1994). Museums and Their Visitors. London: Routledge.
5. Mirzayev, B. (2022). "O'zbekiston muzeylarida raqamli transformatsiya: muammolar va imkoniyatlar." Madaniyat va Ta'lim ilmiy jurnali, №2, 66–74-betlar.
6. McLean, F. (1997). Marketing the Museum. London: Routledge.
7. Yunusova, M. (2021). "O'zbekiston muzeylarida auditoriya bilan ishlashning zamonaviy usullari." Ijtimoiy fanlar jurnali, №1, 80–88-betlar.