



QR-kod
maqolaning DOI
sahifasini
ochadi

IQTIBOS UCHUN

Orazbayeva Dilnaz Dauletbay qızı.
Mádeniyat hám kórkem óner
mákemelerin zamanagóy basqarıw:
shólkemlestiriw mexanizmleri hám
innovaciyalıq jantasıwlar //
«O'zbekiston olim ayoallarining
mamlakat taraqqiyotiga qo'shayotgan
hissasi» mavzusidagi xalqaro ilmiy-
amaliy konferensiya materiallari
(Nukus, 2026-yil 9–10-oktyabr). –
Nukus, 2026. – B. 1042–1045. – DOI:
<https://doi.org/10.66073/ReFocus-Conf/0910213>



«O'zbekiston olim ayoallarining
mamlakat taraqqiyotiga
qo'shayotgan hissasi»

XALQARO ILMIY-AMALIY
KONFERENSIYA
NUKUS, 9–10-OKTYABR 2026

MÁDENIYAT HÁM KÓRKEM ÓNER MÁKEMELERIN ZAMANAGÓY BASQARIW: SHÓLKEMLESTIRIW MEXANIZMLERI HÁM INNOVACIYALIQ JANTASÍWLAR

Orazbayeva Dilnaz Dauletbay qızı

*Berdaq atındaǵı Qaraqalpaq mámleketik universiteti Vokal hám saz-asbap
atqarıwshılıǵı kafedrası stajyor-oqıtıwshısı
orazbayevadilnaz871@gmail.com*

Annotaciya: Bul maqalada mádeniyat hám kórkem óner mákemelerin zamanagóy basqarıwdıń teoriyalıq hám ámeliy tiykarları, shólkemlestiriw mexanizmleri hám innovaciyalıq jantasıwları izertlenedi. Mádeniyat mákemeleriniń jámiyetge social-mádeniy wazıypaların nátiyjeli atqarıwı kóbinese basqarıw sistemasınıń ashıqlıǵına, auditoriya menen baylanıstıń sapasına, kadrlar potencialına, finanslıq resurslardan nátiyjeli paydalanıwǵa hám zamanagóy texnologiyalardı engiziwge baylanıslı. Izertlewde sistemalıq, salıstırmalı, analitikalıq hám institucional analiz usıllarınan paydalanıldı.

Gilt sózler: mádeniyat basqarıwı, kórkem óner, mádeniyat mákemesi, innovaciya, sanlastırıw, mádeniy xızmet, auditoriya, kreativ industriya, joba menedjmenti, mámleketlik-xususiy sheriklik, mádeniy siyasat, nátiyjege baǵdarlangan basqarıw.

Házirgi globalizaciya hám raqamlı transformaciya dáwirinde mádeniyat hám kórkem óner mákemeleriniń jámiyetge ornı tek mádeniy-ruwxıy qádiriyatlardı saqlaw menen sheklenbeydi. Búgingi mádeniyat mákemesi – bul bir waqıtta bilimlendiriw, kommunikaciya, socialıq integraciya, kreativlik hám ekonomikalıq rawajlanıw proceslerine tásir etetuǵın institucional sistema. Sonlıqtan mádeniyat úyleri, mádeniyat orayları, muzeyler, teatrlar, kórghezbe zalları, kitapxanalar hám basqa mádeniy mekemelerdi basqarıw sistemasın zamanagóy talaplar tiykarında qayta kórip shıǵıw zárúr.

UNESCO Culture|2030 Indicators sistemasında mádeniyatnıń rawajlanıwın bahalaw 22 indiktor arqalı tórt tiykarǵı ólshemde qaraladı: ekologiya hám turaqlılıq, gárezsiz rawajlanıw hám turmıs jaǵdayı, bilim hám kónlikpeler, inkluziya hám qatnasıw. Bul indiktorlar arasında «mádeniyatnı basqarıw», «mádeniy mekemeler», «mádeniy biznes», «mádeniy qatnasıw» hám «qatnasıwshı procesler» sıyaqlı baǵıtlar bar.[1]

Bul jantasıw mádeniyat mákemesiniń jumısın tek ótkerilgen ilajlar sanı menen emes, al onıń jámáátke, auditoriyaǵa, ekonomikaǵa hám sociallıq rawajlanıwǵa qosqan úlesi menen bahalaw kerekligin kórsetedi. Ózbekistanda da mádeniyat hám kórkem óner tarawında basqarıwdı zamanagóylastırıwǵa baǵdarlangan reformalar kúsheyip atır. Máselen, 2026-jıl 21-aprelde qabıl etilgen PQ-150-sanlı qararda mádeniyat hám kórkem óner tarawında basqarıw nátiyjeliligini arttırıw, shólkemlestiriw strukturaların optimallastırıw, nátiyjege baǵdarlangan

finanslastiruv, mámleketlik-xususiy sheriklikni keńeytiw hám sun'iy intellekt imkaniyatlarınan paydalanıw sıyaqlı wazıypalar belgilengen.[2] Demek, zamanagóy mádeniyat mákemesiniń basqarıw sistemasın izertlew teoriyalıq jaqtan ǵana emes, al ámeliy jaqtan da aktual másele bolıp tabıladı.

Izertlew maqseti hám wazıypaları. Izertlewdiń tiykarǵı maqseti – mádeniyat hám kórkem óner mákemelerin zamanagóy basqarıwdıń nátiyjeli mexanizmlerin anıqlaw hám innovaciyalıq jantasıwlar tiykarında olardı jetilistiriw boyınsha ilimiy-ámeliy usınıslar islep shıǵıw.

Bul maqsetke erisiw ushın tómendegi wazıypalar belgilenildi:

– mádeniyat mákemelerin basqarıwdıń zamanagóy teoriyalıq tiykarların analizlew; – mádeniyat mákemeleri xızmetiniń nátiyjeliligin bahalaw kórsetkishlerin anıqlaw; – innovaciyalıq hám raqamlı texnologiyalardı basqarıw procesine engiziw imkaniyatların úyreniw; – auditoriya menen islewdiń zamanagóy mexanizmlerin belgilew; – mádeniyat mákemelerin finanslastiruv hám resurslardan paydalanıw sistemasın jetilistiriw boyınsha usınıslar islep shıǵıw.

Materiallar hám usıllar. Izertlewdiń teoriyalıq-materiallıq bazasın mádeniyat basqarıwına baylanıslı ilimiy miynetler, UNESCO-nıń mádeniyat indikadorları, mádeniy siyasat hám mádeniyat basqarıwı boyınsha metodikalıq materiallar, sonday-aq Ózbekistan Respublikasınıń mádeniyat hám kórkem óner tarawına tiyisli normativ-huqıqıy hújjetleri quradı.

Izertlewde **sistemalıq analiz, salıstırmalı analiz, institutcional analiz, kontent-analiz hám ekspertlik bahalaw elementleri** qollanıldı. Sistemalıq jantasıw mádeniyat mákemesin bir-biri menen baylanıslı resurslar, kadrlar, basqarıw procesleri, auditoriya hám nátiyjeler sistemasınan ibarat institutcional sistema sıpatında qarawǵa múmkinshilik berdi. UNESCO metodologiyasında mádeniyat bahalawda sanlıq hám sapalı maǵlıwmatlardı birgelikte qollanıw usınıladı. Bul jantasıw mádeniyat tarawındaǵı proceslerdi tek statistik kórsetkishler menen emes, al socialıq hám sapalı nátiyjeler menen de bahalaw múmkinshiligin beredi.[3]

Nátiyjeler hám olardı talqılaw. Izertlew nátiyjeleri sonı kórsetedi, mádeniyat hám kórkem óner mákemeleriniń zamanagóy basqarıw sistemasın tórt óz-ara baylanıslı basqıstıan ibarat model sıpatında qaraw múmkin: **1. Resurslar – 2. Basqarıw procesleri – 3. Nátiyjeler – 4. Socialıq tásir.** Resurslarǵa finanslıq qarjılar, materiallıq-texnikalıq baza, kadrlar, informaciyalıq resurslar hám waqt kiredi. Basqarıw proceslerinde maqset qoyıw, rejelestiriw, shólkemlestiriw, kommunikaciya, monitoring hám bahalaw ámelge asırıladı. Nátiyjelerge mádeniy ilajlar, kóргеzbeler, koncertler, spektakller, bilimlendiriw programmaları, kreativ joba hám xızmetler kiredi. Socialıq tásir bolsa auditoriyanıń mádeniy qatnasıwı, bilim dárejesiniń ósiwi, socialıq birligi, jergilikli mádeniy qádiriyatlardıń saqlanıwı hám mádeniy turizmnıń rawajlanıwı sıyaqlı kórsetkishler arqalı anıqlanıadı.

Bunday model mádeniyat mákemesi jumısınıń haqıyqıy nátiyjesin anıqlawda áhmiyetli. Sebebi tek «neshe ilaj ótkerildi?» degen sorawǵa juwap beriw jetkilikli emes. «Bul ilajǵa neshe adam qatnası?»», «Qatnasıwshılardıǵa qanday tásir etti?»», «Qayta qatnasıw dárejesi qanday?»», «Jaslar arasında qızıǵıwshılıq arttı ma?»», «Mádeniy xızmettiń sapası qalay ózgerdi?» degen sorawlar da basqarıw nátiyjesin anıqlawǵa xızmet etiwı kerek.

UNESCO mádeniy basqarıw indikatorında mámleketlik hám jergilikli dárejede mádeniyat tarawın qollap-quwatlaytuǵın institucional, normativ, texnikalıq hám finanslıq mexanizmlerdi bahalawdı usınadı.[4]

Mádeniyat mákemelerin basqarıwda raqamli transformaciya. Zamanagóy mádeniyat mákemesiniń basqarıw sistemasında raqamli texnologiyalar tek reklama yamasa sociallıq tarmaqlardaǵı betler menen sheklenbewi kerek. Raqamli transformaciya mákemeniń ishki basqarıw proceslerin de qamtıwı tiyis. Ózbekstanda 2026-jılı qabıl etilgen PQ-150-sanlı qararda da mediamakanda milliy kontentlerdi kóbeytiw hám jasalma intellekt platformalarında ózbek milliy mádeniyatı haqqında maǵlıwmatlar bazasın jaratıw máseleleri belgilengen.[6] Bul mádeniyat mákemeleri ushın jańa basqarıw baǵıtın – **digital cultural management** modelin rawajlandırıwǵa jol ashadı.

Auditoriyaǵa baǵdarlangan basqarıw. Zamanagóy mádeniyat mákemesiniń tabıslı jumısında auditoriya menen islew ózgeshe áhmiyetke iye. Dástúriy basqarıwda ilaj shólkemlestiriledi hám xalıq onı kóriwge shaqırıladı. Zamanagóy jantasıwda bolsa auditoriyanıń qızıǵıwshılıǵı aldınnan úyreniledi.

Bul ushın mádeniyat mákemeleri:

- auditoriyanı jas ózgesheligi boyınsha úyreniwi; – jaslar, balalar, úlkenler hám turistler ushın bólek programmalar islep shıǵıwı; – sociallıq tarmaqlarda sorawnamalar ótkeriwi; – elektron pikirlerdi toplawı; – qatnasıwshılardıń qayta keliw dárejesin baqlawı; – ilajlardan keyin auditoriya pikirín úyreniwi kerek.

UNESCO Culture|2030 Indicators sistemasında mádeniy qatnasıw hám qatnasıwshı procesler bólek indikatorlar sıpatında qaraladı. Yaǵnıy jámaát hám mádeniy kásip iyeleriniń mádeniy siyasat hám joba islep shıǵıw proceslerine qatnasıwı zamanagóy mádeniy basqarıwdıń quramalı bóligi bolıp tabıladı.[7]

Kadrlar potencialı hám basqarıw kompetenciyaları. Mádeniyat mákemesiniń innovaciyalıq rawajlanıwı kóp jaqtan basqarıwshı hám xızmetkerlerdiń kompetenciyalarına baylanıslı. Zamanagóy mádeniyat menedjeri tek mádeniy ilajlardı shólkemlestiriw menen sheklenbey, finanslastırıw, marketing, kommunikaciya, raqamli texnologiyalar, joba menedjmenti hám auditoriya menen islew kónlikpelerine iye bolıwı kerek. UNESCO-nıń 2026-jılı mádeniy hám kreativ industriya xızmetkerleri haqqındaǵı jańa materiallarında kreativ ekonomika ushın zamanagóy kónlikpelerdi rawajlandırıw, bilimlendiriw programmaların miynet bazarı talaplarına saykeslestiriw hám innovaciyalıq oqıtıw modellerin rawajlandırıw zárurlıǵı atap ótilgen. Sonlıqtan mádeniyat mákemelerinde xızmetkerlerdiń úzliksiz kásiplik rawajlanıwı, qısqa múddetli kurslar, seminar-treningler, tájiriye almasıw hám digital kónlikpelerdi rawajlandırıw sistemalı túrde jolǵa qoyılıwı kerek.

Juwmq. Izertlew nátiyjeleri mádeniyat hám kórkem óner mákemelerin zamanagóy basqarıw dástúriy administrativlik basqarıwdan nátiyjege, auditoriyaǵa, innovaciyaǵa hám maǵlıwmatqa baǵdarlangan basqarıw modeline ótiwdi talap etetuǵının kórsetti. Mádeniyat mákemesiniń nátiyjeliligin tek ótkerilgen ilajlar sanı menen bahalaw jetkilikli emes. Onıń auditoriyaǵa tási, sociallıq nátiyjesi, ekonomikalıq múmkinshiligi, mádeniy qatnasıwdı keńeytiwi, innovaciyalıq xızmetlerdi engiziwi hám jergilikli mádeniy qádiriylardı rawajlandırıwǵa qosqan úlesi de esapqa alıńanı maqul.

UNESCO tárepinen islep shıǵılǵan Culture|2030 Indicators mádeniyattı basqarıwdı dálilge tiykarlanǵan qararlar, sanlıq hám sapalı maǵlıwmatlar, jámáátshiliktiń qatnasıwı hám turaqlı rawajlanıw menen baylanıstıradı. Ózbekistandaǵı sońǵı reformalar da mádeniyat hám kórkem óner tarawında basqarıw nátiyjeliligini arttırıw, mádeniyat orayların transformaciya etiw, joba hám nátiyjege baǵdarlanǵan finanslastırıw, xususiý sektor menen sheriklik hám sanlı texnologiyalardan paydalanıw baǵıtlarınıń kúsheyip atırǵanın kórsetedi.

Usınıslar

Izertlew nátiyjelerine tiykarlanıp, mádeniyat hám kórkem óner mákemelerin basqarıwdı jetilistiriw ushın tómendegi usınıslar beriledi:

1. Hár bir mádeniyat mákemesinde «**nátiyje kórsetkishleri kartası**» islep shıǵılıp, jıllıq jumıs nátiyjeleri anıq indikatorlar tiykarında bahalansın.

2. Mádeniyat mákemeleriniń ishki jumısların rejelestiriw, monitoring hám esabatın avtomatlastırıw ushın **birden-bir raqamlı basqarıw sistemasın** engiziw maqsetke muwapıq.

3. Auditoriyanıń qızıǵıwshılıǵın úyreniw ushın elektron sorawnamalar, sociallıq tarmaq analizleri hám ilajlardan keyingi pikirlerdi toplaw sistemasın engiziw kerek.

4. Mádeniy jobalar ushın **joba menedjmenti sistemasın** rawajlandırıw hám hár bir jobanı maqset, waqıt, byudjet hám kútilip atırǵan nátiyje tiykarında bahalaw usınıladı.

5. Mádeniyat mákemelerinde xususiý sektor, kreativ biznes, turizm subyektleri hám jámáátlik shólkemler menen sheriklikni keńeytiw kerek.

6. Basqarıwshı kadrlar ushın **mádeniy menedjment, marketing, finanslıq basqarıw, digital texnologiyalar, SMM hám joba basqarıwı** baǵıtlarında úzliksiz kásiplik rawajlanıw programmaların jolǵa qoyıw maqsetke muwapıq.

7. Jergilikli mádeniy ózgesheliklerdi saqlaw menen birge, olardı zamanagóy formattaǵı digital kontentke aylandırıw – elektron kataloglar, virtual kórgezbelar, QR-kodlı maǵlıwmatlar hám kóp tilli platformalar arqalı rawajlandırıw usınıladı.

Paydalanılǵan ádebiyatlar

1. UNESCO. Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda. Paris: UNESCO, 2019/2020.
2. UNESCO World Heritage Centre. Culture|2030 Indicators. UNESCO.
3. UNESCO. UNESCO Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda. 2023, updated 2025.
4. UNESCO. Culture|2030 Indicators Framework. UNESCO World Heritage Centre.
5. UNESCO. Global Report on Cultural Policies. UNESCO.
6. UNESCO. Skills and employment in the culture and creative industries: Strategic frameworks and promising initiatives. Paris: UNESCO, 2026.
7. Ózbekstan Respublikası Prezidentiniń «Ózbekstan – 2030» strategiyası haqqındaǵı PQ-158-sanlı Parmanı, 11.09.2023.