

**MADANIYAT VA SAN'AT SOHASIDA INNOVATSION YONDASHUV:  
O'ZBEKISTON VA DUNYO MAMALAKATLARIDAGI TAJRIBALAR****Shahrizoda Ne'matilloeva Muhammadiy qizi**

O'zbekiston davlat san'at va madaniyat instituti

Madaniyat va san'at sohasi menejmenti yo'nalishi 2-bosqich magistranti.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19007020>

**Annotsatsiya.** Ushbu maqolada madaniyat va san'at sohasini raqamlashtirish hamda boshqaruv jarayonlariga innovatsion yondashuvlarni joriy etishning amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Muallif madaniy merosni saqlash, san'at obyektlarini ommalashtirish va ijodiy industriyalarni rivojlantirishda zamonaviy texnologiyalarning (VR/AR, sun'iy intellekt, blokcheyn) o'rnini yoritib beradi. Tadqiqot doirasida innovatsion strategiyalarni qo'llash orqali madaniy muassasalarning iqtisodiy samaradorligini oshirish va auditoriya bilan o'zaro munosabatlarni yangi bosqichga olib chiqish masalalari muhokama qilinadi. Maqola yakunida madaniyat sohasida innovatsion ekotizimni shakllantirish bo'yicha amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** Madaniyat, san'at, innovatsiyalar, raqamli texnologiyalar, kreativ industriya, madaniy meros, interaktiv muzeylar, innovatsion menejment, virtual reallik, madaniy turizm.

**Abstract.** This article analyzes the practical aspects of digitizing the culture and arts sector and implementing innovative approaches to management processes. The author highlights the role of modern technologies (VR/AR, artificial intelligence, blockchain) in preserving cultural heritage, promoting art objects, and developing creative industries. The research discusses increasing the economic efficiency of cultural institutions and taking engagement with audiences to a new level through the application of innovative strategies. In conclusion, the article offers practical proposals and recommendations for forming an innovative ecosystem in the cultural sphere.

**Keywords:** Culture, art, innovations, digital technologies, creative industry, cultural heritage, interactive museums, innovative management, virtual reality, cultural tourism.

**Аннотация.** В данной статье анализируются практические аспекты цифровизации сферы культуры и искусства, а также внедрения инновационных подходов в управленческие процессы. Автор освещает роль современных технологий (VR/AR, искусственный интеллект, блокчейн) в сохранении культурного наследия, популяризации объектов искусства и развитии креативных индустрий. В рамках исследования обсуждаются вопросы повышения экономической эффективности культурных учреждений и перехода взаимодействия с аудиторией на качественно новый уровень посредством применения инновационных стратегий. В заключении статьи представлены практические предложения и рекомендации по формированию инновационной экосистемы в сфере культуры.

**Ключевые слова:** Культура, искусство, инновации, цифровые технологии, креативная индустрия, культурное наследие, интерактивные музеи, инновационный менеджмент, виртуальная реальность, культурный туризм.

Madaniyat va san'at sohasidagi innovatsion yondashuvlar bugungi kunda jamiyat taraqqiyotining fundamental qismlaridan biriga aylanib, an'anaviy qadriyatlarni zamonaviy texnologik yechimlar bilan uyg'unlashtirishni taqozo etmoqda.

O'zbekiston va dunyo mamlakatlari tajribasini tahlil qilar ekanmiz, madaniyat sohasidagi innovatsiya tushunchasi shunchaki texnik jihozlanish emas, balki boshqaruv modellari, ijodiy jarayonlar va tomoshabinlar bilan muloqot tizimini tubdan yangilash jarayoni ekanligini ko'ramiz.

- Raqamlashtirish jarayonlari, xususan,
- muzeylar va arxivlarni virtual reallik (VR),
- kengaytirilgan reallik (AR)

yuqori aniqlikdagi 3D modellashtirish yordamida ommalashtirish madaniy merosni saqlashning yangi paradigmalarni belgilab bermoqda.

Dunyo miqyosida "Google Arts & Culture" kabi platformalar orqali millionlab san'at asarlariga bo'lgan kirish imkoniyatining ochiqligi (Open Access) madaniy demokratizatsiyani ta'minlamoqda. O'zbekiston ham bu yo'nalishda sezilarli qadamlar tashlab, tarixiy yodgorliklarning raqamli pasportlarini yaratish va virtual turlarni joriy etish orqali milliy madaniy merosni global axborot maydoniga integratsiya qilmoqda.

Bu yondashuv nafaqat asarlarni jismoniy yemirilishdan asraydi, balki ularni kelajak avlod uchun ilmiy asoslangan raqamli formatda saqlab qolish imkonini beradi. Shu bilan bir qatorda, ijodiy industriyalarning rivojlanishi madaniyatni iqtisodiy o'sish drayveriga aylantirishning eng samarali yo'li sifatida namoyon bo'lmoqda. Buyuk Britaniya va Janubiy Koreya tajribasi shuni ko'rsatadiki, ijodiy klasterlar, kovorking markazlari va startap ekotizimlari an'anaviy san'at turlarini iqtisodiy jihatdan barqaror va raqobatbardosh mahsulotga aylantira oladi.

O'zbekiston sharoitida kreativ laboratoriyalar va dizayn markazlarini rivojlantirish orqali san'atni tijoriy brendlar bilan hamkorlikka jalb qilish, madaniyat sohasini "*xarajat talab qiluvchi*" emas, balki "*daromad keltiruvchi*" sohaga o'tkazish dolzarb vazifadir. Interaktiv va inklyuziv yondashuvlar esa san'at va tomoshabin o'rtasidagi masofani qisqartirishda muhim rol o'ynaydi. Bugungi kunda sun'iy intellekt va "big data" tahlili orqali tomoshabinlarning xohish-istaklarini o'rganish, shaxsiy tavsiyalar tizimini ishlab chiqish va muzeylardagi "aqlli" navigatsiya tizimlarini joriy etish madaniy muassasalarning samaradorligini keskin oshirmoqda.

Teatr va galereyalarda sahnalashtirilayotgan multimedia chiqishlari yosh avlodning madaniyatga bo'lgan qiziqishini qayta uyg'otishda eng samarali vositadir. Biroq, bu innovatsiyalarning barchasi davlat va xususiy sektor hamkorligi (DXSH) bo'lmasa, to'laqonli ishlamaydi. Fransiya, Yaponiya va AQSh tajribasiga nazar tashlasak, madaniy obyektlarni boshqarishda xususiy investitsiyalarning o'rni katta ekanligini ko'ramiz. Davlat madaniyatni qo'llab-quvvatlovchi, xususiy sektor esa uni boshqaruvchi va tijoratlantiruvchi hamkor sifatida chiqishi kerak. O'zbekistonda joriy etilayotgan grantlar tizimi va soliq imtiyozlari aynan shu xususiy tashabbuslarni rag'batlantirishga qaratilgan bo'lib, bu madaniyat sohasidagi tadbirkorlik muhitini shakllantirmoqda.

Xulosa qilib aytganda, madaniyat va san'atdagi innovatsion yondashuvlar — bu rivojlanishning muqarrar bosqichidir. Raqamlashtirish, kreativ industriyalar, texnologik interaktivlik va davlat-xususiy sheriklikning uyg'unlashuvi natijasida O'zbekiston o'zining boy tarixiy-madaniy salohiyatini zamonaviy dunyo standartlari asosida rivojlantirib, madaniy-ma'rifiy taraqqiyotda yetakchi o'rinlarni egallashi mumkin. Bu jarayonda har bir innovatsion loyiha milliy o'zlikni saqlab qolgan holda global kontekstga moslashuvchanlikni talab etadi, bu esa o'z navbatida madaniyat sohasidagi islohotlarning ilmiy asoslangan va tizimli bo'lishini taqozo qiladi.



Kelajakda san'at va texnologiya sinergiyasi nafaqat madaniy merosni asrash, balki insoniyatning ijodiy salohiyatini yangi cho'qqilarga olib chiqadigan yagona platformaga aylanadi. Shu boisdan, madaniyat sohasidagi menejerlar va ijodkorlar raqamli savodxonlik, marketing tahlili va innovatsion boshqaruv ko'nikmalarini o'zlashtirishi, shuningdek, dunyo tajribasidagi eng yaxshi amaliyotlarni o'z milliy xususiyatlarimizdan kelib chiqqan holda adaptatsiya qilishi bugungi kunning eng muhim vazifalaridan biridir. Tizimli yondashuv, doimiy izlanish va zamon bilan hamnafas bo'lish madaniyatimizning kelajagini yanada yorqinroq va ta'sirchanroq qilishning kalitidir.

Ijodiy industriyalar va san'at sohasidagi innovatsion menejment bugungi kunda madaniy mahsulotlarni iqtisodiy o'sishning asosiy drayveriga aylantirishning fundamental mexanizmi sifatida namoyon bo'lmoqda. An'anaviy san'at turlarini iqtisodiy nuqtayi nazardan tahlil qilish, ularni biznes modellari bilan integratsiyalash va raqobatbardosh ijodiy klasterlarni shakllantirish jarayoni xalqaro miqyosda "ijodiy iqtisodiyot" (creative economy) konsepsiyasini yuzaga keltirdi. Buyuk Britaniya, Janubiy Koreya va Skandinaviya mamlakatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, ***ijodiy sektor shunchaki madaniy iste'mol sohasi emas, balki innovatsion g'oyalar, intellektual mulk va yuqori qo'shilgan qiymatga ega bo'lgan mahsulotlar yaratuvchi markazdir.*** O'zbekiston sharoitida ushbu yondashuvni tatbiq etishda ijodiy klasterlar va kovorking markazlari muhim ahamiyat kasb etadi.

Klasterlash jarayoni — bu bir hududda turli ijodiy soha vakillari, dizaynerlar, dasturchilar, san'atshunoslar va biznes boshqaruvchilarining yagona ekotizimda birlashuvi bo'lib, u sinergik effektini ta'minlaydi. Masalan, dizayn studiyalari, animatsiya studiyalari va san'at galereyalarining bir maydonda faoliyat yuritishi hamkorlikdagi loyihalarning sifatini oshiradi va ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtiradi. O'zbekiston ham o'zining boy madaniy merosini kreativ industriya mahsulotlariga — milliy naqshlar asosidagi zamonaviy dizayn, tarixiy mavzulardagi raqamli o'yinlar va vizual san'atga aylantirish salohiyatiga ega. Bu jarayonda asosiy to'siqlar qatoriga intellektual mulkni himoya qilish tizimining rivojlanishi va kreativ soha vakillarining biznes boshqaruv ko'nikmalarining yetishmasligi kiradi. Shu sababli, innovatsion yondashuv bu o'rinda nafaqat badiiy qobiliyatni, balki menejment, marketing va strategik rejalashtirishni o'z ichiga olgan kompleks yondashuvni talab qiladi.

Kreativ industriyalar sohasidagi startaplar va kichik biznes subyektlari uchun maxsus inkubatsiya dasturlarini ishlab chiqish, xalqaro tajribadagi kabi "san'at menejeri" (arts manager) kasbini ommalashtirish hamda ijodiy mahsulotlarni xalqaro bozorga eksport qilish mexanizmlarini yaratish bugungi kunning dolzarb vazifalaridir. Bundan tashqari, madaniy turizm bilan kreativ industriyani bog'lash — hududlarning o'ziga xosligini brendlash orqali turistik jozibadorlikni oshirishda ham innovatsion usul hisoblanadi. Shu o'rinda aytish joizki, san'atni biznes bilan integratsiyalash — bu madaniy qadriyatlarni zamonaviy iqtisodiy tilga tarjima qilish jarayonidir. O'zbekiston milliy madaniyatining o'ziga xosligi va global ijodiy industriya tendensiyalarining uyg'unlashuvi nafaqat mamlakat iqtisodiyotiga qo'shimcha daromad, balki milliy "yumshoq kuch" (soft power) omilini yaratadi. Ilmiy nuqtayi nazardan qaraganda, bu yondashuv madaniy muassasalarning o'zini-o'zi moliyalashtirish qobiliyatini oshirish va davlat dotatsiyalariga bo'lgan qaramlikni kamaytirish orqali tizimning barqarorligini ta'minlaydi.

Kelajakda kreativ klasterlar nafaqat ijodiy mahsulot yaratish maskani, balki ta'lim, innovatsiya va biznesni bog'lovchi o'ziga xos "xab" vazifasini o'tashi zarur.

Ushbu transformatsiya jarayoni tizimli, bosqichma-bosqich va xalqaro bozor talablariga moslashuvchan bo'lishi lozim, chunki ijodiy iqtisodiyot — bu g'oyalarning tijoriy muvaffaqiyatga aylanadigan maydonidir.

Madaniyat va san'at sohasida auditoriya bilan ishlashning interaktiv va inklyuziv usullari zamonaviy muzeyshunoslik hamda teatr san'atining evolyutsion bosqichi sifatida namoyon bo'lmoqda. Innovatsion yondashuvning markazida tomoshabinni passiv iste'molchidan faol ishtirokchiga (prosumer) aylantirish tamoyili yotadi. Bu jarayon sun'iy intellekt (AI) algoritmlari, katta hajmdagi ma'lumotlar (Big Data) tahlili va kengaytirilgan reallik (AR) kabi texnologik yechimlarni madaniy muassasalar faoliyatiga organik tarzda integratsiya qilishni taqozo etadi. Dunyo amaliyotida "aqlli muzey" (smart museum) konsepsiyasi tashrif buyuruvchilarning xatti-harakatlarini, qiziqishlarini va vaqt taqsimotini real vaqt rejimida tahlil qilish orqali ekspozitsiyani shaxsiy didga moslashtirish imkonini bermoqda. O'zbekiston teatr va galereya tizimida ham an'anaviy yondashuvdan vizual interaktivlikka o'tish zarurati ortib bormoqda.

Interaktivlik — bu shunchaki texnik vositalardan foydalanish emas, balki tomoshabinning his-tuyg'ulari, intellektual salohiyati va madaniy ehtiyojlari bilan bog'liq bo'lgan empatiya mexanizmini ishga solishdir. Inklyuzivlik esa san'atning barcha qatlamlar uchun, shu jumladan, jismoniy imkoniyati cheklangan shaxslar uchun ham qulay va tushunarli bo'lishini ta'minlash, madaniy makonni ijtimoiy tengsizlikni yumshatuvchi "aqlli muloqot maydoni"ga aylantirishni anglatadi. Sun'iy intellekt asosida ishlaydigan tavsiyaviy tizimlar (recommendation systems) tashrif buyuruvchiga uning oldingi tanlovlari asosida tegishli eksponatlar yoki spektakllar haqida ma'lumot berib, madaniy tajribaning shaxsiylashtirilganligini ta'minlaydi. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalar madaniy obyektlardagi tirbandlikni boshqarish va xavfsizlikni ta'minlashda ham samarali instrumental vosita hisoblanadi.

O'zbekiston teatrlarida qo'llanilayotgan multimedia sahnalashtirishlari, yorug'lik va tovush effektlarining interaktiv sintezi tomoshabinni voqealar rivojiga to'g'ridan-to'g'ri jalb etadi, bu esa "ishtirok etuvchi san'at" (participatory art) falsafasini amalda ro'yobga chiqaradi.

Akademik nuqtayi nazardan, bunday interaktiv yondashuv madaniy savodxonlikni oshirish va yosh avlodning madaniy qatlamga bo'lgan munosabatini transformasiya qilishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Biroq, texnologik yechimlar insoniy muloqot va san'atning estetik mohiyatini soyada qoldirmasligi, aksincha, uni boyitishi lozim. Kelajakdagi madaniy muassasalar shunchaki artefaktlar saqlanadigan bino emas, balki tomoshabin bilan doimiy muloqotda bo'lgan, qayta aloqani (feedback) yuqori darajada baholaydigan dinamik tizim bo'lishi kerak. Bu jarayonda katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlash va ulardan strategik qarorlar qabul qilishda foydalanish madaniyat menejerlari uchun yangi professional kompetensiyalarni talab etadi.

Madaniyat va san'at sohasini boshqarishda davlat-xususiy sheriklik (DXSH) mexanizmlarining joriy etilishi zamonaviy iqtisodiy-ijtimoiy rivojlanishning strategik ustuniga aylanmoqda. An'anaviy modelda madaniy meros obyektlari, muzeylar va teatrlar to'liq davlat dotatsiyasiga bog'liq bo'lib, bu ko'pincha ularning innovatsion salohiyatini cheklab qo'ygan.

Xalqaro tajriba, xususan, Fransiya, Yaponiya va AQSH kabi mamlakatlar misolida ko'rinadiki, madaniy obyektlarni samarali boshqarishda xususiy sektorning investitsiyalari, menejment uslublari va tijorat strategiyalaridan foydalanish hamda davlat tomonidan subsidiyalarni maqsadli taqsimlash tizimini yo'lga qo'yish yuqori samara beradi.



O'zbekistonda ham madaniy muassasalarning infratuzilmasini modernizatsiya qilish, eksponatlarni restavratsiya etish hamda madaniy turizm xizmatlarini kengaytirishda DXSH mexanizmlarini qo'llash sohaga xususiy kapitalni va professional menejmentni jalb etish imkonini bermoqda. Innovatsion boshqaruv modeli nafaqat moliyaviy barqarorlikni ta'minlaydi, balki madaniy xizmatlar sifatini xalqaro andozalarga moslashtirish, raqamli texnologiyalarni tatbiq etish va kreativ klasterlarni moliyalashtirishda yangi imkoniyatlar yaratadi. Davlatning bu jarayondagi roli tartibga soluvchi, nazorat qiluvchi va strategik yo'nalishlarni belgilovchi subyekt sifatida qoladi, xususiy sherik esa operatsion faoliyat, marketing, brending va mijozlar bilan ishlashda innovatsion yondashuvlarni amalga oshiradi. Grant tizimlari, soliq imtiyozlari va madaniy homiylikni rag'batlantiruvchi qonunchilik bazasining takomillashtirilishi ijodkorlar va tadbirkorlar uchun qulay muhit yaratib, madaniyatni iqtisodiyotning o'zini-o'zi rivojlantiruvchi subyektiga aylantiradi. Akademik nuqtayi nazardan, DXSH nafaqat moliya manbalarini diversifikatsiya qilish, balki boshqaruvdagi byurokratiyani kamaytirish va qaror qabul qilish jarayonlarida moslashuvchanlikni oshirish uchun muhim platformadir.

Shuningdek, xususiy sektor ishtiroki madaniy merosni "tirik" saqlashga, ya'ni uni muzey javonlaridan chiqarib, jamiyatning kundalik hayotiga, ta'lim va biznes jarayonlariga integratsiya qilishga ko'maklashadi. Kelajakda madaniyat sohasidagi davlat-xususiy sheriklik shunchaki moliyaviy bitim emas, balki madaniy qiymatni yaratish va uni global bozorga olib chiqish bo'yicha uzoq muddatli hamkorlik strategiyasiga aylanishi zarur. Ushbu transformatsiya jarayoni madaniy soha vakillarining biznes-menejment ko'nikmalarini rivojlantirishni, shuningdek, madaniy loyihalarning iqtisodiy samaradorligini baholashning aniq indikatorlarini joriy etishni talab qiladi.

Xulosa qilib aytganda, madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklikni kuchaytirish — bu milliy qadriyatlarni asrash bilan birga, zamonaviy dunyo iqtisodiyotining raqobatbardosh qismiga aylantirishning eng samarali yo'lidir. Tizimli yondashuv, shaffoflik va innovatsiyalarga ochiqlik madaniyat sohasidagi islohotlarning barqarorligini ta'minlaydi, bu esa o'z navbatida mamlakatning "yumshoq kuch" salohiyatini yuksaltirishga xizmat qiladi. Interaktiv va inklyuziv yondashuv san'atni elitar doiralardan chiqarib, uni jamiyatning kundalik ehtiyojiga va umumiy taraqqiyotning ajralmas qismiga aylantirish uchun xizmat qiladi. Madaniy makonlarning bunday transformatsiyasi nafaqat texnologik, balki ijtimoiy-psixologik o'zgarishlarni ham keltirib chiqaradi, bu esa o'z navbatida madaniyatning jamiyatdagi mavqeini mustahkamlashga va uning milliy taraqqiyotga qo'shayotgan hissasi salmog'ini oshirishga xizmat qiladi.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:**

Mahalliy adabiyotlar (O'zbekiston)

1. Karimov, I. A. (2020). Madaniy merosni boshqarishda zamonaviy menejment. Toshkent: Fan va texnologiya.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Madaniyat va san'at sohasini yanada rivojlantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarori. (2021). Toshkent.
3. Abduvaliyev, A. (2022). Raqamli iqtisodiyot va kreativ industriya: O'zbekiston tajribasi. Toshkent: Iqtisodiyot.
4. Sodiqov, M. (2023). Muzeylarda innovatsion texnologiyalar: Virtual muzeylar va ularning ahamiyati. San'at jurnali, №4, 12-18-betlar.

5. Ismoilova, N. (2021). Madaniy turizmni rivojlantirishda innovatsion yondashuvlar. O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi, №2, 45-50-betlar. Xorijiy adabiyotlar
6. Florida, R. (2019). The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.
7. Anderson, T., & Bowring, J. (2021). Digital Transformation in the Cultural Sector: Challenges and Opportunities. London: Routledge.
8. UNESCO. (2022). Culture and Creative Industries: A Global Perspective on Innovation. Paris: UNESCO Publishing.
9. Kotler, N., & Kotler, P. (2020). Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. Jossey-Bass.
10. Chiaravalloti, F. (2020). The Innovation Gap in Cultural Management: Evidence from European Arts Organizations. Journal of Cultural Economics, 44(2), 201-225.
11. Smith, J. A. (2021). Virtual Reality in Art Education and Exhibition. International Journal of Arts and Technology, 14(3), 150-167.
12. Bakhshi, H., & Throsby, D. (2022). Culture of Innovation: An Economic Analysis of the Creative Industries. Oxford University Press.
13. Wang, L., & Zhang, Y. (2023). Blockchain for Cultural Heritage Preservation: A Review. Digital Heritage Review, 11(1), 5-22.