

«DONISHMAND ZIYOSI»

ISBN 978-9943-9423-8-7



9 789943 942387

ABDULAZIZ NURULLAYEV

SAN'AT MENEJMENTI VA MARKETINGI



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM,
FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
MADANIYAT VA TURIZM VAZIRLIGI

O'ZBEKISTON DAVLAT SAN'AT VA
MADANIYAT INSTITUTI

ABDULAZIZ NURULLAYEV

SAN'AT MENEJMENTI VA MARKETINGI

O'quv qo'llanma

TOSHKENT
"DONISHMAND ZIYOSI"
2023

lavo-
qiqot
assa-
ining
shchi

laniy
koni-
sasa-
obati
. Shu
bosh-
laniy
iyat-

ining

shki-
pub-
niyat
avlat
i qa-
rangi
nali-

noli-
i tat-
rat!
y va

2021.

UO'K 7.011.3:005.1(075.8)

KBK 85ya73

65.290-2

N 87

Nurullayev, A.S.

San'at menejmenti va marketingi [Matn]: o'quv qo'llanam /
A.S.Nurullayev. – Toshkent: "Donishmand ziyosi", 2023. – 200 b.

O'quv qo'llanma "Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish" bakalavriat ta'lim yo'nalishining "San'at menejmenti va marketingi" fanining namunaviy va ishchi o'quv dasturi asosida yaratilgan bo'lib, unda muallif tomonidan madaniyat sohasi menejmentining dolzarb muammolari va ularning yechimi masalalari yoritilgan.

ISBN 978-9943-9423-8-7

© A.S.Nurullayev, 2023

© "Donishmand ziyosi", 2023

SO'ZBOSHI

Mazkur o'quv qo'llanma muallif tomonidan bir necha yil davomida iqtisodiyot va menejment sohasida olib borgan ilmiy-tadqiqot ishlarining tahlili natijasi, shuningdek, "Madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish va boshqarish" bakalavriat ta'lim yo'nalishining "San'at menejmenti va marketingi" fanining namunaviy va ishchi o'quv dasturi asosida yaratildi.

Ma'lumki, hozirgi kunda Yangi O'zbekistonning ijtimoiy-madaniy boshqaruv sohasida yangicha bilim, yangicha ko'nikma va imkoniyatlarga talab kuchaygan. Qolaversa, madaniyat va san'at muassasalari bugungi bozor iqtisodiyotining shiddatli harakati hamda raqobati bilan kurashib, kreativ tadbirkorlikka alohida e'tibor qaratmoqda. Shu bois, madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish hamda boshqarish ta'lim yo'nalishi talabalari ijodiy ishlab chiqarish va madaniy xizmat ko'rsatish jarayonlarida boshqarish va tashkil etish qobiliyatlarini yuzaga chiqarishi kerak.

Ushbu o'quv qo'llanmada madaniyat sohasi menejmentining muammolari va unga yechim masalalari ham keng yoritilgan.

2021-yil 20-yanvardagi "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi O'RQ-668-son Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 20-yanvardagi "Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik asosida beriladigan davlat mulki obyektlarining ro'yxatini tasdiqlash to'g'risida"gi 30-son qarorning qabul qilinishi madaniyat va san'at muassasalari uchun yangi davrni boshlab berdi. Ya'ni sohadagi barcha ilmiy ishlarining amaliyotga tatbiq etilishi uchun imkoniyat eshiklari ochildi.

Endigi vazifa – nafaqat ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarni moliyaviy qo'llab-quvvatlash, balki ularning natijalarini amaliyotga tatbiq etishga qaratilgan samarali mexanizmlarni yaratishdan iborat¹. Chunonchi, bugungi kunda madaniyat muassasalarida tashkiliy va

¹ Mirziyoyev Sh. *Yangi O'zbekiston strategiyasi*. – Toshkent: O'zbekiston, 2021. – 239-b.

boshqaruv tizimi, birinchidan, ijodiy ishlab chiqarish va madaniy xizmat ko'rsatishda samarali mexanizmlarni yaratish bo'lsa, ikkinchidan, jamiyatda madaniy jarayonning ravnaqi va istiqboli tanqidiy tahlil bilan qayta ko'rib chiqilishi zarur.

Shu bois, madaniyat sohasi menejmenti talabalaridan ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy-axloqiy, badiiy-estetik ta'lim sirlarini o'zlashtirish, madaniy meroslarni chuqur o'rganish, kreativ fikrlash hamda yuqori kasbiy tajriba talab etiladi.

Shuningdek, talabalar ijodiy mehnat muhitini teran o'zlashtirib, madaniy tadbirlarni tashkil etishi, kreativ tadbirkorlik bilan shug'ullanishi va xalqqa yuqori saviyali madaniy xizmat ko'rsatish mexanizmlarini puxta o'rganishi lozim. Davlatimiz tomonidan qabul qilingan huquqiy-normativ asoslarga tayangan holda madaniyat va san'at muassasalarining moliyaviy ta'minoti, sohada davlat-xususiy sheriklikni yanada rivojlantirish, madaniyat muassasalari tarmog'ini va ijodiy faoliyat tizimini yanada kengaytirish, ularning moddiy-texnik bazasini davlat-xususiy sheriklik asosida mustahkamlash, aholiga sifatli xizmat ko'rsatishni tashkil etishda menejer ko'proq motivatsion metodlardan foydalanish ko'nikmasiga ega bo'lishi zarur.

Zero, Yangi O'zbekiston – yangi madaniyat va san'at muhitini yaratishga qodir davlatdir. Muhtaram Prezidentimiz Sh.Mirziyoyev: "Bir haqiqatni hech qachon unutmaylik: biz buyuk tarix, buyuk davlat, buyuk madaniyat yaratgan xalqmiz. Biz – hech qachon mehnatdan qochmaydigan, qiyinchilikdan qo'rqmaydigan, adolatni qadrlaydigan, azm-u shijoatli, buyuk xalqmiz. Barchamiz bir tan-u bir jon bo'lib, yakdil va ahil bo'lib harakat qilsak, halol-pok bo'lib, yaxshi niyat bilan mehnat qilsak, har qanday marralarni egallashga, boshqacha aytganda, tariximizning yangi sahifasini yaratishga qodir xalqmiz",² – deya ta'kidlab, barchamizga yuqori ishonch va mas'uliyat bildirgan edi.

Shunday ekan, biz madaniyat va san'at sohasida boshlagan islohotlarimizni yuksak bilim va salohiyatimiz, kuch va imkoniyatlarimiz, bor azm-u shijoatimizni ishga solgan holda davom ettiramiz.

² O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 2020-yil, 24-yanvar. – Toshkent: Tasvir, 2020. – 69-b.

I BOB. MADANIYAT VA SAN'AT SOHASI BOSHQARUVIDA MENEJMENT FANINING SHAKLLANISHI: NAZARIY VA AMALIY XUSUSIYATLARI

1.1. Madaniyat va san'at sohasida menejmentning fan sifatida shakllanish zaruriyati

Hozirgi kunda menejerlar deyarli barcha yuridik tashkilotlarda mavjud bo'lib, menejment inson faoliyatining turli sohalarini qamrab oladi.

Bugungi kunda malakali menejerlar – sifat jihatidan yangi iqtisodiyotning namoyandalari hamma narsani hal etmoqda. Yangilikka intilish esa menejerlik mazmun-mohiyatini ifoda etadi. Shu bois, menejmentni boshqarish fani sifatida chuqur va har tomonlama o'rganish, shuningdek, bu sohada xorijda yig'ilgan tajribani tanqidiy tahlil etish va undan ijobiy foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi³.

Bugungi kunda tashkilot boshqaruvi menejmenti, strategik menejment, ijtimoiy menejment, innovation menejment, ishlab chiqarishni boshqarish va boshqa ko'plab menejment turlari mavjud.

Menejment inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan:

- boshqaruv hokimiyati va san'ati;
- resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi.

Madaniyat va san'at sohasi menejmenti esa madaniyat va san'at muassasalaridagi jarayonlarni va personallarni boshqarish demakdir⁴.

³ Nabiyev E., Rahimova D., Mavloniy Sh. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: Akademiya, 2006. – 252-b.

⁴ Bekmuradov M., Shodiyev X. Menejment nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: Zamon poligraf, 2021.

Darhaqiqat, menejment inglizcha “manage” – boshqarish soʻzidan kelib chiqqan. Shu bilan birga, “boshqarish” atamasi “menejment” atamasi bilan toʻliq sinonim boʻla olmaydi, chunki birinchisi oʻzining semantik diapazonida ancha kengroqdir. U ham texnik, ham biologik jarayonlarga taalluqli boʻlishi mumkin. Oʻtgan asrning 60-yillarida menejment amerikacha boshqaruv deb tushunilgan, keyinchalik “ilmiy boshqaruv” deb yuritila boshlagan⁵.

Menejmentga doir adabiyotlarda mutaxassislar tomonidan taʼkidlanishicha, “menejment” atamasi faqat bozor sharoitida faoliyat yurituvchi firma, tashkilot, korxonada darajasidagi ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishga nisbatan qoʻllaniladi.

Menejment bozorda mustaqil xoʻjalik yurituvchi subyektlar sifatida faoliyat yurituvchi sanoat firmalari, xususiy kompaniyalar, sayyohlik agentliklari, mehmonxonalar, transport kompaniyalari, banklar, taʼlim, madaniyat muassasalari va boshqa barcha xoʻjalik boʻlinmalarining faoliyatini qamrab oladi. Menejmentning mohiyatini koʻpincha turli muassasa va tashkilotlar, korxonalar va tuzilmalarning muvaffaqiyatini taʼminlaydigan boshqarish tizimi bilan bogʻlaydilar. Menejment jamiyatning deyarli barcha jabhalarida: siyosat, savdo, fan, taʼlim, konfessiyaviy faoliyat, turizm, madaniyat, sanʼat va boshqa sohalarida qoʻllaniladi.

“Menejment” darsi boʻlgʻusi boshqaruvchilarga nazariy bilim beradi, shuningdek, tashkilot faoliyati uchun zarur zamonaviy amaliy tajriba va personalni samarali boshqarish yoʻllarini oʻrgatadi⁶. Shu bilan birga, menejment ijtimoiy ahamiyatga ega faoliyatni amalga oshirish uchun moʻljallangan turli ijtimoiy institutlarning muvaffaqiyatli ishlashini taʼminlaydigan boshqaruv turi hamdir.

Menejment sohasidagi baʼzi tadqiqotchilar tomonidan menejmentning ikki jihati borligi qayd etilgan. Ularni koʻrib chiqish menejmentning mohiyatini yaxshiroq tushunish imkonini beradi.

⁵ Valijonov R. *Menejment asoslari*. – Toshkent: Sharq, 2002.

⁶ Nabiyev E., Rahimova D., Mavloniy Sh. *Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti*. – Toshkent: Akademiya, 2006. – 252-b.

*Birinchi*dan, menejmentning jarayon jihati mavjud boʻlib, bunda maxsus oʻqitilgan odamlar tashkilotni tashkil etishi, uning oldiga maqsad hamda vazifalarni qoʻyishi, odamlar va resurslarni samarali boshqarish orqali ijobiy natijaga erishish rejalashtiriladi.

*Ikkinchi*dan, menejmentning funksional jihati boshqaruv jarayonida quyidagi funksiyalarni amalga oshirishni nazarda tutadi: bashorat qilish, maqsadni belgilash, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, hisobga olish, nazorat qilish, tahlil qilish va tartibga solish. Ushbu funksiyalarni bajarib, menejerlar tashkilot xodimlarining mehnati, ishlab chiqarish uskunalari, moddiy va moliyaviy imkoniyatlaridan samarali foydalanish uchun sharoit yaratadi.

Menejment koʻpincha ilm-fan, madaniyat va sanʼatning sintezi sifatida talqin qilinadi. Menejmentni fan sifatida baholashda asosiy dalillar boshqaruv faoliyati mulohazalariga asoslanadi: menejment oʻz predmetiga, insoniyat tomonidan toʻplangan bilim va tajribalar miqdoriga ega boʻlgan, turli tushunchalar, nazariyalar bilan ifodalanagan va boshqa har qanday fan kabi oʻz muammolari va yechimlariga ega boʻlgan fandir. Bunda menejment boshqaruv mehnatining mohiyatini, odamlarning birgalikdagi mehnat faoliyati omillari va shartlarini ochib beradi, shuningdek, ishlab chiqarish, ichki imkoniyatlardan foydalanish sohasidagi iqtisodiy qonuniyatlarning oʻziga xos xususiyatlarini oʻrganishga imkon beradi.

Agar menejmentga madaniyat va sanʼat (ijodiy ishlab chiqarish) sifatida murojaat qilsak, asosiy eʼtibor har bir korxonaning oʻziga xos xususiyatlarini, har bir shaxs yoki odamlar guruhining xususiyatlarini hisobga olishi kerak boʻladi. Boshqa odamlarning faoliyatini boshqarish har doim ham oson emas, ayniqsa, ular tashqi va ichki omillar taʼsirida tashkiliy yaxlitlikni tashkil etadigan boʻlsa.

Boshqaruv sanʼati har bir aniq holatda samarali va tezkor qaror qabul qilish, ijodiy fikrlash, boshqa odamlar faoliyatining oʻziga xos xususiyatlarini hisobga olish, oʻz qarorlari uchun masʼuliyatni oʻz zimmasiga olish va ularni amalga oshirishga intilish qobiliyatida namoyon boʻladi. Shuning uchun menejment sanʼatini oʻrganish kerak va albatta, eng avvalo, isteʼdodli odamlar boshqaruvni mukammal egallashlari mumkin.

Menejer menejment fani va san'atiga tayanishi kerak va bu doimiy ravishda yangilanib turadigan ilmiy bilimlarni va inson tabiatida shakllangan, amaliy tajriba bilan rivojlangan shaxsiy fazilatlarini, o'z kasbiy faoliyati sohasida to'plangan bilimlarni yagona harakatda birlashtira olish qobiliyatini talab qiladi.

Menejer – doimiy ravishda boshqaruv lavozimini egallab turuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ayrim turlari bo'yicha qaror qabul qilish vakolati berilgan shaxs. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydi (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), butunlay bir xilda bo'lmagan masalalarni hal qiladi, har xil vazifalarni bajaradi⁷.

1.2. Menejment evolyutsiyasi va uning rivojlanish bosqichlari. Menejmenti taraqqiyotining hozirgi bosqichi

Menejment rivojlanishning bir necha bosqichlarini bosib o'tdi. Shu bilan birga, menejmentning boshqaruv qobiliyatlari tizimi va tadbirkorlik faoliyatining o'rnatilgan amaliyoti sifatida shakllanishi mantiqini ochib beruvchi turli xil qarashlar mavjud.

Boshqaruv – bu faoliyatning ma'lum bir yo'nalishini berish va kerakli natijalarni olish uchun shaxsning obyektlarga, jarayonlarga va ularda ishtirok etuvchi odamlarga ongli ravishda ta'sir qilishi hisoblanadi.

Menejment boshqaruvni tashkil etish (boshqarish, boshqaruv hokimiyati, tashkil etish), rahbarlik qilish (rejalashtirish, tartibga solish-muvofiqlashtirish, nazorat qilish) ma'nolarini anglatib, ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun faoliyatni, ya'ni insonlar yoki ularning guruhlarini faoliyatini muvofiqlashtirish hamda boshqarish usullari, shakllari va vositalari majmuyi bo'lib, unda oliy ta'limmuassasasi boshqaruv munosabatlarini takomillashtirish hamda uni bozor munosabatlari yo'nalishida idora qilish uchun ko'mak beradi⁸.

⁷ Haydarov A. *Madaniyat va san'at sohasini boshqarish asoslari*. – Toshkent: Kamalak, 2016. – 178-b.

⁸ Boboxo'jayev A. *Oliy ta'lim muassasalarida natijaga yo'naltirilgan byudjetlashtirish menejmenti*. – Toshkent: Lesson Press, 2020. – 196-b.

Menejmentni rivojlantirish talqinlaridan birida mualliflar hisobotning boshlanishi sifatida qadimgi sivilizatsiyalar tajribasini oladi. Shu munosabat bilan menejmentni shakllantirish davriyligi quyidagicha ko'rinadi:

Birinchi davr miloddan avvalgi III ming yillik boshlaridagi Qadimgi Misr sivilizatsiyasida ruhoniylar faoliyati bilan bog'liq. Unda ruhoniylar odamlar va xudolar o'rtasidagi vositachi maqomi bilan belgilanadigan qator rahbar funksiyalarini bajargan. Ruhoniylarning faol iqtisodiy faoliyatining boshlanishi ibodatxonalarining mustahkamlanishi natijasida O'rta asrlarda cherkovlardagi ruhoniylar ulkan yer maydonlari va fermer xo'jaliklariga egalik qilishni boshlagan. Bu esa ulardan cherkov imkoniyatlarini qanday samarali boshqarishni bilishni talab qildi.

Menejment sohasida tajriba to'plashning *ikkinchi davri* boshqaruvning dunyoviy variantlari paydo bo'lishi va odamlar o'rtasidagi munosabatlarni tashkil etish va tartibga solishning birinchi rasmiy tizimlarining paydo bo'lishi bilan bog'liq. Bunga, masalan, "Qirol Hammurapi kodeksi"ning nashr etilishi (miloddan avvalgi II ming yillik boshlari), Qadimgi Rimda (miloddan avvalgi II asr) "XXI jadval" qonunlari, Afinadagi Solon qonunlari va Spartadagi Likurg qonunlari (miloddan avvalgi I asr) va boshqalar.

Uchinchi davr miloddan avvalgi VI–V ming yilliklarga to'g'ri keladi va yangi Bobil shohi Navuxodonosor II faoliyati bilan bog'liq bo'lib, u to'qimachilik fabrikalari va don omborlarida mahsulotlarni markalash orqali ishlab chiqarishni nazorat qilish tizimini joriy qildi. Bir vaqtning o'zida Qadimgi Rim va Misrda ma'muriy-iqtisodiy okruglar va harbiy-ma'muriy okruglar ajratilgan holda rim-katolik cherkovining hududiy boshqaruvi va ma'muriy tashkiloti tizimi paydo bo'ldi.

Menejment shakllanishining *to'rtinchi davrini* mualliflar XVII–XVIII asrlarga taalluqli deb hisoblashadi va kapitalizmning paydo bo'lishi hamda sanoatlashtirish jarayonining boshlanishi bilan bog'lashadi. Bu davrda menejerlar xususiy mulk egalari bo'lmagan boshqaruvchilarning maxsus qatlami sifatida namoyon bo'lgan. Bun-

day boshqaruvchilar soliq yig'ish, ibodatxonalar va saroylar qurish, yo'llarning holatini kuzatish, podshoh va davlat yerlarida hamda ustaxonalarida ishlayotgan dehqonlarni nazorat qilish bilan shug'ullangan.

"Inqilob" deb atash mumkin bo'lgan *beshinchi davr* sanoat, bank, birlashma va korporativ kapitallarning jadal rivojlanishi bilan tavsiflanadi. Ishlab chiqarish miqyosi kattalashganligi tufayli mulkdorlar yangi tashkil etilgan korxonalarda boshqaruv funksiyalarini bajara olmadilar va bu ish ma'muriy xodimlar, yollanma menejerlar tomonidan amalga oshirilishi boshlandi.

G.L. Tulchinskiy asarlarida keltirilgan menejment texnologiyalarini ishlab chiqish davriyligi ham diqqatga sazovor. Muallif va uning hamkasblari fikricha, so'nggi 200 yil ichida menejment va uning texnologiyalari shiddatli inqilobni amalga oshirdi.

Menejment taraqqiyoti bosqichlari biznesning muvaffaqiyati bog'liq bo'lgan omillar bilan belgilanadi. Agar muvaffaqiyat omillari o'zgargan bo'lsa, demak, samarali biznes texnologiyasi hamda menejerlarning kasbiy mahoratiga qo'yiladigan talablar o'zgargan.

Birinchi bosqich – XIX asrning ikkinchi yarmiga qadar katta biznes muvaffaqiyatining hal qiluvchi omili resurslarga ega bo'lish edi: moddiy va nomoddiy boyliklar.

Ikkinchi bosqich – mahsulot. Tabiiy resurslar taqsimlanib bo'lingach, tijoratda ustun mavqeni mahsulot ishlab chiqarish tannarxini saqlab qolgan holda uning foydaliligini oshirish g'oyasi egalladi. XX asr boshlariga qadar bozorni to'ldirish yangilangan mahsulotlar yoki xizmatni, ularni amalga oshirishning moddiy-texnik imkoniyatlarini yaratish orqali amalga oshirildi. Ushbu bosqichda ixtirolar va innovatsion ishlab chiqarish muvaffaqiyatli biznes uchun hal qiluvchi omillarga aylandi.

Uchinchi bosqich – texnokratik. Bu bosqich XX asr boshidan 1930-yillar inqirozigacha davom etdi. Texnokratik, ya'ni (yun. *techne* – san'at, hunar, mahorat va *kratos* – hokimiyat⁹) ijtimoiy tafakkurda oqim, unga ko'ra, jamiyat butunlay ilmiy-texnika tafakkuri prin-

siplari bilan boshqarilishi mumkin. Texniklar, muhandislar va olimlar (texnokratlar) ilmiy-texnika tafakkurining namoyandalari bo'lib, korxonalar va umuman jamiyatdagi barcha hokimiyat tadbirkorlar va siyosatchilardan ularga o'tishi kerak. Texnokratik konsepsiyalar hozirda ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida fan va mutaxassislar mavqeyining oshib borayotganligini aks ettiradi. Bu bosqichda ishlab chiqaruvchilar bozori keskinlasha boshladi va muvaffaqiyatning hal qiluvchi omili eng kam xarajat bilan mahsulot rentabelligini maksimal darajada oshirish qobiliyati edi. Bu davr tovar va xizmatlar ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshi bilishi kerak bo'lgan texnokrat menejerlar davriga aylandi.

To'rtinchi bosqich – marketing. Bu bosqichning boshlanishi 1930-yillarda ortiqcha ishlab chiqarish inqirozi, bozorlarning jipslashishi bilan belgilandi. Tovar va xizmatlarga talabni rag'batlantirish har qanday biznesning zaruriy tarkibiy qismiga aylandi. Muvaffaqiyatli marketing yechimlari (marketing nazariyasining paydo bo'lishi natijasida) har qanday ishlab chiqarish muvaffaqiyatini ta'minlashi mumkin edi. Bu davrda talabni, iste'molchilarning xulq-atvorini o'rganadigan, savdoni tashkil etuvchi va sotishni rag'batlantirish vositalarini taklif qiluvchi ko'plab marketing xizmatlari paydo bo'ldi. Marketingning paydo bo'lishi menejment texnologiyalarini yanada rivojlantirish uchun muhim turtki bo'lib, menejment taraqqiyotining keyingi bosqichlarini marketing texnologiyalari inqilobi deb hisoblash kerak.

Beshinchi bosqich – markali (brend) hisoblanadi. 1960-yillarning boshidan oldingi bosqich tendensiyalari sezilarli darajada kuchaya boshladi. Tadbirkorlikda ekologik muammolar, xomashyo, malakali kadrlar, iste'molchilar huquqlarini himoya qilish talablari etishmovchiligi sezila boshladi. Iste'molchilarga mahsulot va xizmatlardan nafaqat sifat, balki tashkilotning nomi, salmog'i va yuqori mansabdor shaxslarning obro'si ham muhim bo'ldi. Jamiyat bilan muloqot qilish, tashkilot haqidagi axborot oqimlarini boshqarish zarurati PR (Public Relations – jamoatchilik bilan aloqalar) texnologiyasining jadal rivojlanishiga olib keldi.

⁹ <https://qomus.info/encyclopedia/cat-t/texnokratiya-uz/>

Ingliz tilidan olingan "Public Relations" atamasi "Jamoatchilik bilan aloqalar", "Jamoatchilik bilan munosabatlar" degan ma'nolarni anglatadi. Raqobat bozor muhitidan ramziy, ijtimoiy-madaniy muhitga o'tdi. Bu davrda homiylik, xayriya va nochorlarga yordam mashhurlikka eltadi. Korxonalar va firmalar obro', ijobiy imidj, brendlarni (brending) yaratish va ilgari surish, korporativ madaniyatni shakllantirishdan manfaatdor. Bu holat biznes strategiyalarini sezilarli darajada o'zgartira boshladi: reklama xarajatlarining ko'payishi, imidjni shakllantirish, xodimlarni rag'batlantirish sabablarini izlash, eng yaxshi mutaxassislarni jalb qilish, sotishni rag'batlantirish texnologiyalarini ishlab chiqish va boshqalar.

Nazariy jihatdan ham menejment o'z yo'lidan bordi. Bu yo'lda fan va amaliyot yutuqlari asosida ilmiy nuqtayi nazardan menejmentning kasb sifatidagi asosli g'oyasini shakllantirgan asarlar katta rol o'ynadi. XX asr boshidagi boshqaruvda qat'iylik modeli g'oyalari ni ilgari surgan eng mashhur va ahamiyatli nazariyalar F.Teylorning "ilmiy boshqaruv", M.Veberning "benuqson qog'ozbozlik", A.Fayolning "ma'muriyat fani" tushunchalaridir.

XX asrning o'rtalariga yaqinroq boshqaruv nazariyasidagi mulohaza o'z o'rnini "inson omili" deb ataladigan xulq-atvor yo'nalishiga bo'shatib beradi. Shuning uchun boshqaruv jarayonini nazariy asoslashda rasionallik bilan bir qatorda psixologik, ijtimoiy, madaniy kabi omillarga ham katta e'tibor beriladi. Vaziyatning ijtimoiy-madaniy va psixologik muhitiga e'tibor mahalliy boshqaruvchilarning samaradorligini oshirish imkonini berdi. Menejmentda tegishli atamalar paydo bo'ldi: bestsellerlar tomonidan boshqarish, ya'ni maqsadlar bo'yicha boshqarish yoki og'ishlar bo'yicha boshqarish. Menejmentning nazariy rivojlanishi quyidagi jadvalda aks ettirilgan.

Maktab nomi, boshqaruv yo'nalishi,	Menejment maktabi asoschilari
1. Ilmiy boshqaruv maktabi (1885–1920-yillar). Amaliy ish usullari o'rniga menejmentning ilmiy asoslarini yaratish, vazifalarni bajarishning eng yaxshi usullarini aniqlashda ilmiy tahlildan foydalanish va boshqaruvni faoliyatning mustaqil shakli, fan sifatida tasdiqlash.	F. Teylor, G. Gantt, G. Emerson, G. Ford, G. Grant
2. Klassik (ma'muriy) boshqaruv maktabi (1920–1950-yillar). Boshqaruv mehnati qonunlarining paydo bo'lishi, boshqaruv tamoyillari va funksiyalarining rivojlanishi, tashkilotni boshqarishda tizimli yondashuv.	A. Fayol, M. Veber, L.F. Urvik
3. Psixologiya va inson munosabatlari maktabi (1920–1950-yillar). Menejmentda asosiy omil sifatida inson omilini hisobga olish, shaxslararo munosabatlarni boshqarish usullaridan va inson xatti-harakatlari haqidagi fanlardan foydalanish.	M. Follett, E.Meyo, Ch.Barnard, D. Makgregor
4. Boshqaruv fanlari maktabi (miqdoriy maktab). (1950-yildan hozirgi davrgacha). Boshqaruvda matematik modelni ishlab chiqish va qo'llash, qaror qabul qilishda miqdoriy usullardan foydalanish.	S. Forrester, E. Rayf, S. Saymon
5. Boshqaruv motivatsiyasi maktabi (1950-yildan hozirgacha). Motivatsiyaning ko'plab yo'nalishlarini ishlab chiqish va boshqaruvda psixologik yondashuvlardan foydalanish.	A. Maslou, F. Gersberg, F. Vrum
6. Yaponiya menejment maktabi (1970–1994-yillar). Boshqaruvning yangi modelini tasdiqlash. Unga muvofiq tashkilotga xodimlarni jalb qilish va ularni jipslashtirish orqali mehnat unumdorligini oshirishga erishiladi.	U. Ouchi
7. Marketing menejmenti (1970-yildan hozirgacha). Menejerlarning asosiy e'tibori korxonaning ichki muhitidan tashqi muhitga burilishi. Marketing konsepsiyasini ishlab chiqish.	F. Kottler

8. Mahorat bilan boshqarish (1970-yildan hozirgi kungacha). Muassasaning uzoq muddatga omon qolishi va raqobatlarida muvaffaqiyat qozonishi omillariga e'tibor qaratish.	I. Ansoff, M. Porter, G. Minsberg
9. Sanoatlashtirilgandan keyingi davr uchun menejment nazariyasi. Menejment qonunlarining sanoatlashtirilgandan keyingi davr uchun aksi.	P. Druker, Ch. Xendi

Menejment rivojlanishining hozirgi bosqichi va savdo-sotiq sharoitlari nafaqat yuqorida muhokama qilingan bosqichlarning xususiyatlari bilan tavsiflanadi, balki ularga bozorlarning globallasuvi va axborotlashgan jamiyatning o'sib borayotganligi ham ta'sir qiladi. Bunday sharoitda mahsulotlarni ishlab chiqarish va iste'mol qilishgina emas, balki o'ziga xos brendlar bilan ularni shakllantirish va targ'ib qilish uchun jahon iqtisodiy, madaniy va axborot sohasiga kirish zarurligi aniq bo'ldi.

Zamonaviy biznes o'z faoliyatida ramziy zaxiralardan foydalanishga tobora ko'proq e'tibor qaratmoqda, bu jarayon ijtimoiy va madaniy sohaga yaqinlashtiradi. Ijodkorlik, ijodiy fikrlash, muassasaning o'ziga xos qiyofasi, haqiqiy boshqaruv tizimi, mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarishda noodatiy yechimlar bozordagi muvaffaqiyatli faoliyatning ajralmas tarkibiy qismlaridir.

Zamonaviy biznes mahsulot ishlab chiqarmaydi, xizmatlar ko'rsatmaydi, hatto brendlar ham yaratmaydi. Iste'molchilarning o'zlari, shaxsiyatning ayrim turlari va ularning turmush tarzi, madaniyati va uni tashuvchilarni yaratadi degan juda asosli fikr mavjud. Zamonaviy menejment texnologiyalarining asosiy yo'nalishlari marketing texnologiyalari, PR, imidj, reklama, xodimlar bilan malakali ishlash bo'lib, ular pirovardida aloqa jarayonlarini, axborot oqimlarini boshqarishga, qimmatli, ramziy resurslardan foydalanishga olib keladi.

1.3. Menejment – madaniyat va san'at sohasi boshqaruvining obyeksi va subyeksi sifatida

Boshqaruv har qanday jamoaga, tashkilot, hudud, soha, xullas, insonlar bilan bog'liq birlashmalarga xosdir. Chunki inson bor joyda o'zaro muloqot va faoliyat natijalarini ayirboshlashga ehtiyoj seziladi.

Shuning uchun boshqaruv obyeksi – iqtisod sohalari, ya'ni sanoat, qishloq xo'jaligi, transport tizimi; madaniyat va san'at muassasalari hududiy birliklari (viloyat, tuman, shahar); ishlab chiqarish jabhalari (taqsimot munosabatlari, mahsulot sotish va h.k.) va boshqalar bo'lishi mumkin. Boshqaruv sotsiologiyasida boshqaruvga quyidagicha ta'rif beriladi: boshqaruv – tashkilot maxsus organining funksiyasi bo'lib, eng kam vositalar (vaqt, kuch, zaxiralar) sarflagan holda eng yuqori natijaga erishish bo'yicha aniq tashkil etilgan faoliyatdir.

Ma'lumki, jamiyatning o'tish davridagi asosiy sotsial ehtiyojlaridan biri tashkil etish va boshqaruv tizimini takomillashtirishdir. Aslida boshqaruv funksiyasi inson hayotining barcha sohalarida obyektiv jarayonlar natijasida oshib boradi. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida u yanada kuchayib, uni tashkil etish yanada murakkablashadi¹⁰.

Boshqarish va uning texnologiyalari, inson hayotining barcha sohalarida mavjud bo'lib, nafaqat xususiy kompaniyalarda, balki bozor sharoitida faoliyat yurituvchi boshqa har qanday korxonalar, tashkilot, muassasada boshqarish mumkin. Bundan tashqari, o'z vaqtida boshqarish tijorat maqsadlariga intilmaydigan sohalar, tashkilotlar uchun ham zarur.

Ular orasida hozirgi sharoitda boshqaruv mexanizmlaridan to'g'ri foydalanishga muhtoj bo'lgan madaniyat sohasi ham mavjud. Bunda madaniyatni nazariy tushunish emas, balki amaliyotda qo'llashimiz yoki amaliy jihatdan tushunishimiz kerak bo'ladi. Madaniyat haqida so'z yuritilganida esa u yoki bu vaziyatlarga tegishli bo'lishi mumkin bo'lgan "umumiy mezonlarga" rioya qilish lozim.

¹⁰ Haydarov A. Madaniyat va san'at sohasini boshqarish asoslari. – Toshkent: Kamalak, 2019.

“Madaniyat” arabcha “madina” (shahar) soʻzidan kelib chiqqan. Arablar kishilar hayotini ikki turga: birini badaviy yoki sahroi turmush, ikkinchisini madaniy turmush deb ataganlar. Badaviylik – koʻchmanchi holda dashtu sahrolarda yashovchi xalqlarga, madaniylik – shaharda oʻtroq holda yashab, oʻziga xos turmush tarziga ega boʻlgan xalqlarga nisbatan ishlatilgan¹¹.

Madaniyatning klassik taʼrifi 1871-yilda ingliz antropologi Eduard Teylor tomonidan shakllantirilgan boʻlib, madaniyat – bu jamiyatda inson tomonidan oʻrganilgan bilim, eʼtiqod, axloq, urf-odatlar, qonunlar, qadriyatlar kompleksi hisoblanadi. Madaniyatning bunday taʼrifi yordamida jamiyat, millat, guruhning oʻziga xos xususiyatlari qayd etilgan. Madaniyat – jamiyat, inson ijodiy kuch va qobiliyatlari tarixiy taraqqiyotining muayyan darajasi, kishilar hayoti va faoliyatining turli koʻrinishlari, shuningdek, ular yaratadigan moddiy va maʼnaviy boyliklarda ifodalanadi. “Madaniyat” tushunchasi muayyan tarixiy davr (antik madaniyat), konkret jamiyat, elat va millat (oʻzbek madaniyati), shuningdek, inson faoliyati yoki turmushining oʻziga xos sohalarini (masalan, mehnat madaniyati, badiiy madaniyat, turmush madaniyati) izohlash uchun qoʻllaniladi. Tor maʼnoda “madaniyat” atamasi kishilarning faqat maʼnaviy hayoti sohasiga nisbatan ishlatiladi.

Shuningdek, qoʻshimcha aytib oʻtish joizki, madaniyat (lotincha – cultura) dastlab – yetishtirilgan tuproq, keyinchalik esa inson taʼlim-tarbiyasi, axloqiy va intellektual rivojlanish, yaʼni ijtimoiy “yetishtirish”, insonparvarlik madaniyati aksiologik taʼrifga moyil boʻladi. Madaniyat – insoniy mavjudotning qadriyatlari (eng qimmatli yutuqlari) sifatida sanaladi. Etnologiyada qabul qilingan taʼrif eng ilmiy asosga ega. Madaniyat – avloddan avlodga toʻplangan va qayta berilgan, odamlarning jamoaviy mavjudligining ijtimoiy tajribasidir.

Xarakterli jihati shundaki, bu taʼrif hatto har qanday klassik taʼriflarga tubdan qarama-qarshi boʻlgan postmodern madaniyat yondashuviga ham mos keladi. Madaniyat – tarixiy ijtimoiy tajribani va boshqa ijodiy ishlarni belgilaydigan matnlar toʻplamidir. Umumlashtirib ayt-

¹¹ Haydarov A. *Madaniyat va sanʼat sohasini boshqarish asoslari*. – Toshkent: Kamalak, 2019.

ganda, madaniyat – dunyodagi narsalarning tartibli tizimi, uyushgan hududlar, inson faoliyati jarayonlari va mahsulotlari, tashkiliy shakllar, inson hamjamiyati, shaxslararo va jamoaviy munosabatlar, kommunikatsiyalar, inson ongi va xulq atvori, odamlar tomondan yaratilgan va qoʻllab-quvvatlangan tizimdir¹².

Madaniyatni bunday taʼriflashning koʻp qirrali boʻlishiga qaramasdan, boshqaruv haqida gap ketganda, bu taʼriflar tuzatishni talab etadi. Madaniy shakllarning institutsional xususiyatiga eʼtibor beradi. Shuning uchun madaniyat va sanʼat sohasi arboblari ishlaydigan amaliyotchilar oʻrtasida tushunmovchilik mavjud.

Madaniyatni jamiyat hayotining muayyan sohasi, siyosat, iqtisod, taʼlim va boshqalar bilan bir qatorda tushunish mumkin. Boshqacha qilib aytganda, madaniyat sohasi jamiyatning muayyan qismini, muayyan resursini, muayyan jamiyatning institutsional shakllari, dunyoqarashi, qadriyatlari, stereotiplari, normalari yordamida ishlab chiqarish, saqlash, uzatish imkonini beruvchi mexanizmini ifodalaydi. Madaniy soha – bu insonlarning madaniy ehtiyojlarini qondirish va yaratish uchun zarur boʻlgan xizmatlarni ishlab chiqaradigan tarmoqlar majmuyi korxonasidir.

Madaniyat sohasi quyidagilarni oʻz ichiga oladi:

- madaniy-tarixiy merosni saqlash va ulardan foydalanish (madaniyat va sanʼat muassasalari, mahalliy anʼanalar, bayramlar va h.k.);
- badiiy, estetik taʼlim, xalq ijodiyoti;
- madaniyat va sanʼat, ijodiyot, konsert faoliyati;
- dam olish va oʻyin-kulgilarni tashkil etish;
- etnografik, folklor sanʼati va hunarmandchiligi;
- mazkur sohalarni rivojlantirishni taʼminlaydigan faoliyat (madaniyat iqtisodiyoti, madaniyat sohasidagi huquqiy faoliyat, madaniyatni moliyalashtirish va boshqarish, ijtimoiy marketing va boshqalar).

¹² Fliyer A.Y. *Madaniyatshunoslar uchun madaniy tadqiqotlar. Oʻquv qoʻllanma*. – T., 2009. – 125–128-betlar;

Tulchinskiy G.L., Shekova Y.L. *Madaniyat sohasida taʼlim. Oʻquv qoʻllanma*. – Sankt-Peterburg, 2007.

Madaniyat sohasidagi faoliyat turli idoralar (davlat, shahar, xususiy, jamoat tashkilotlari) yordamida va mulkchilik shakliga qarab, tashkilotlar, muassasalar, korxonalar hamda xususiy shaxslar tomondan amalga oshiriladi. Madaniyat sohasi nafaqat xilma-xil, balki hayotning boshqa sohalaridan sezilarli darajada farq qiluvchi ba'zi xususiyatlarga ega. Xususan, madaniyat sohasidagi xizmatlarni ishlab chiqarish va amalga oshirish madaniyatning ijtimoiy muhim vazifalarini bajarish bilan bog'liq: ta'lim, tarbiya, madaniy merosni saqlash funksiyasi, jamiyatning ma'naviy rivojlanishi va boshqalar.

Madaniyat muassasalari bajaradigan turli funksiyalar orasida mutaxassislar quyidagi ikkita qismni qayd etadilar¹³:

– ijtimoiy-madaniy faoliyat o'z-o'zini tashkil etish vazifalari (madaniyatning xilma-xilligi, ma'naviy boyitish, milliy, ijtimoiy-siyosiy, shaxsning ma'naviy-qadrli salohiyatini oshirish, badiiy-ijodiy faoliyatini rivojlantirish, an'anaviy xalq madaniyatini, tarixiy xotiralarni saqlash va rivojlantirish);

– ijtimoiy-me'yoriy funksiyalar (odamlarni to'plash va birlashtirish, ijtimoiy me'yorlarni shakllantirish, aloqa madaniyatini rivojlantirish, ta'lim-tarbiya, madaniy-ma'rifiy faoliyatni rivojlantirish, insonning ijtimoiy-iqtisodiy yo'nalishlar tizimi).

Bugungi kunda madaniy faoliyat sohasi, bozor sharoitida iste'mol talabi va marketing muhiti, strategiya, missiya, samaradorlikni baholash kabi omillarga ta'sir ko'rsatadi.

Va nihoyat, muayyan mahsulotlarning madaniyat muassasalari tomonidan amalga oshirilishi muayyan iste'molchiga qaratilgan. Natijada, madaniyat sohasini jadal rivojlantirish uchun asosiy kuch bo'lgan iste'molchilar fikri, so'rovlari va imtiyozlarini hisobga olish zarur.

Boshqacha aytganda, zamonaviy sharoitda madaniy faoliyat quyidagi omillardan ajralmas bo'lib turadi:

– o'z maqsadini saqlab qolish va bajarish (muayyan qadriyatlarni amalga oshirish);

¹³ Chijikov V.M., Chijikov V.V. *Ijtimoiy-madaniy boshqaruvga kirish*. – Moskva, 2003. – 92-b.

– iste'molchiga moslashish (iste'molchilar talabi va imtiyozlarini hisobga olish);

– bozor muhitining qonunlari va "o'yin qoidalari"ni hisobga olish.

Madaniyat va san'at muassasalarining faqat birinchi omilga tayinishi, madaniy faoliyatning kamayishiga olib keladi. Madaniyat sohasi nafaqat ijod, ma'naviyat va an'analarning o'rnini, balki ayni paytda muayyan tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaradigan iqtisodiy faoliyatning kuchli qatlami hamdir. Haqiqatan ham 1990-yillardan boshlab, madaniyat sohasi ayrim mamlakatlarning jamiyat va hokimiyat tomondan turizm, madaniy sohalar (moda, shou-biznes), dam olish amaliyotlari va boshqa ko'plab sohalarda rivojlanib borayotgan iqtisodiyotning istiqbolli tarmog'i sifatida qabul qilindi.

Madaniyat har qanday mintaqaning muhim manbayi bo'lib, unga madaniyat yodgorliklari, mintaqaviy afsonalar, bayramlar madaniyati, madaniyat va san'at muassasalari va boshqalar kiritilishi mumkin. Ushbu resurslardan foydalanish samaradorligi madaniy merosning boyligi va menejment hamda marketing texnologiyalarini rivojlantirish bilan bog'liq¹⁴.

Olimlar tomonidan olib borilgan ko'plab tadqiqotlarda madaniyat nafaqat ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish yoki siyosatning natijasi, balki ushbu rivojlanishning hal qiluvchi sharti va uning qiymati, aqliy va me'yoriy asoslari ekanligi ta'kidlanadi. Bundan tashqari, dunyoning ko'plab mamlakatlarida madaniyat iqtisodiy yoki siyosiy o'zgarishlarning katalizatori sifatini va iqtisodiy hayotiyiligini, iqtisodiyotning juda foydali qismiga aylanish qobiliyatini ham namoyish etadi. Boshqacha qilib aytganda, madaniy resurslarni saqlash va malakali boshqarish Yangi O'zbekistonni muvaffaqiyatli rivojlantirish, shaharlarni jahon madaniy va sayyohlik makoniga yo'naltirish bo'yicha strategik rejalarni amalga oshirish kafolati hisoblanadi. Masalan, shahar madaniyati, shahar aholisi uchun maxsus ramziy muhitni yaratish potentsiali doirasida, madaniy meros elementlari va zamonaviy

¹⁴ Fedotova N.G. *Madaniyat sohasi mintaqaning strategik resursi sifatida*. NovDU axborotnomasi. "Gumanitar fanlar" seriyasi. № 63.2011. – 58–65-betlar.

madaniyatning o'zaro ta'sir doirasida maxsus uslubning ifodasi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin (masalan, Samarqand o'rta asr va zamonaviy tafsilotlarning uyg'un sintezi sifatida).

Bozor sharoitida madaniy faoliyatni boshqarish turli kontekstlarda ko'rib chiqishimiz mumkin. Madaniy faoliyatni boshqarish – madaniy faoliyatning ijtimoiy-iqtisodiy yo'nalishlarini, madaniy boyliklarni yaratish va iste'mol qilish shartlarini boshqarishdir. Madaniy faoliyatning asosi, ijodiy faoliyat esa, madaniyat obyektlarini barpo etishga, takrorlashga, tarqatishga, tiklashga yoki saqlashga, shuningdek madaniyatni rivojlantirishga doir faoliyatdir¹⁵.

Boshqaruv muayyan madaniyat muassasi doirasida amalga oshirilishi va ijodiy jamoaning ishini tashkil qilish va muvofiqlashtirishga ham ta'sir qilishi mumkin. Madaniyat boshqaruvi mamlakat, mintaqaning madaniy siyosatini shakllantirish va tatbiq qilish orqali ham yuqori darajada amalga oshiriladi. Bu esa madaniyat sohasini moliyalashtirish, madaniy faoliyatni me'yoriy ta'minlash tamoyillarini ishlab chiqishni nazarda tutadi. Umuman olganda, madaniyat va san'at muassasalari madaniy faoliyatni amalga oshirish uchun shart-sharoitlar yaratib, mamlakat, mintaq, shaharda madaniyatni rivojlantirishning umumiy strategiyasini belgilaydi¹⁶.

Boshqaruv rahbarlar va menejerlar tomonidan amalga oshiriladi. Bundan tashqari, madaniyat boshqaruvchisi lavozimi bugungi kunda bozor qonunlarining madaniy tadbirlarni amalga oshirishga katta ta'siri tufayli tobora ommalashib bormoqda. Madaniy menejer – kasbiy, ijodiy, madaniy muassasalarni tashkil etish, muvofiqlashtirish, tartibga solish, resurslar bilan ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Madaniyat boshqaruvchisi, madaniy tovarlarni realizatsiya qilish uchun iqtisodiy, moliyaviy, huquqiy, texnologik sharoitlarni ta'minlay oladigan ijodiy jarayonning tashkilotchisi vazifasini bajaradi. Umuman

¹⁵ "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 2021-yil 20-yanvar, 668-son. Manba: <https://lex.uz/docs/5230682>

¹⁶ Chijikov V.M., Chijikov V.V. *Ijtimoiy-madaniy boshqaruvga kirish*. – Moskva, 2003. – 77-b.

olganda, menejer boshqaruv ishlarini amalga oshiradi, uning asosiy vazifasi resurslarni ta'minlash, muvofiqlashtirish, muayyan faoliyatni tashkil etishdan iborat.

Madaniyat sohasi ham haqiqiy hayotdan turli xil aloqalar bilan ajralib turadigan noyob faoliyat sohasi bo'lib, tashkilot ichidagi komponentlar munosabatlarining murakkabligi, badiiy va ijodiy salohiyatning mavjudligi, bu madaniyat menejerining kasbiy mutaxassis vakolatiga soya solishi mumkin. Agar ilgari madaniyat sohasidagi professional mutaxassis o'zini birinchi navbatda "mafkuraviy front" xodimi, o'qituvchi-pedagog sifatida ko'rgan bo'lsa, endi u savdo va notijorat faoliyatida marketing texnologiyasiga deyarli yo'naltirilgan, iqtisodiy va qonuniy jihatdan vakolatli mutaxassis, qisqasi, sohaning mashhur "o'ziga xos" chegirmalarsiz boshqaruv masalalari bo'yicha to'liq vakolatli inson bo'lishi kerak¹⁷.

1.4. Ijodiy sohada menejmentning o'rni va o'ziga xos xususiyatlari

Prezidentimiz Sh.Mirziyoyev: "Bugungi shiddatli zamon oldimizga qanday murakkab vazifalarni qo'yayotganini barchamiz ko'rib, bilib turibmiz. Ularni hal etish va ezgu maqsadlarimizga yetish, dunyo miqyosida raqobatbardosh bo'lish uchun xalqimizni, avvalambor, yoshlarimizni ilm-fan, ma'rifat va ma'naviyat, taraqqiyot yutuqlari bilan qurollantirishimiz kerak. Bugungi kunda oliy ta'lim tizimini yangi sifat bosqichiga ko'tarish, sohadagi mavjud muammolarni bartaraf etish, oliygohlarimizni ta'lim va ilm-fanning yirik markazlariga aylantirish bo'yicha boshlagan katta ishlarimizni jadal davom ettirishimiz lozim",¹⁸ – degan edi.

Ijodiy sohada menejmentning o'rni va o'ziga xos xususiyatlari haqida gap ketganda ijod va ijodkorlikning nima ekanligini, ijodiy

¹⁷ Tulchinskiy G.L. *Madaniyat sohasidagi boshqaruv: tadqiqotlar*. I. M. Bolotnikov umumiy tahriri ostida. – Sankt-Peterburg, 2007. – 36-b.

¹⁸ Mirziyoyev Sh. "O'zbekiston o'qituvchi va murabbiylariga" gaz. O'zbekiston adabiyoti va san'ati. – Toshkent, "Sharq". 2021-yil, 1-oktyabr. №40. (4647)

jamo'a va ijodiy ishlab chiqarish jarayonlarini batafsil tushunib olishimiz zarur.

Ijodkorlik – yangi moddiy va ma'naviy qadriyatlarni yaratish bilan natijalanadigan faoliyat turi¹⁹.

Ijodkor – kasbiy yoki nokasbiy asosda (havaskorlik asosida) madaniy faoliyatning bir yoxud bir necha yo'nalishi bo'yicha ijodiy faoliyat bilan shug'ullanuvchi jismoniy shaxs.

Ijodiy jamoa – ijodkorlardan va boshqa mutaxassislardan tarkib topgan, madaniy faoliyatning bir yoki bir necha yo'nalishi bo'yicha ijodiy faoliyat bilan shug'ullanish uchun tashkil etilgan kasbiy yoki nokasbiy jamoalar (havaskorlik jamoalari) hisoblanadi. Ijodiy faoliyat – madaniyat obyektlarini barpo etishga, takrorlashga, tarqatishga, tiklashga yoki saqlashga, shuningdek madaniyatni rivojlantirishga doir faoliyatdir²⁰.

Madaniyat sohasida menejment nisbatan yaqin yillar oralig'ida paydo bo'ldi. Ijodiy sohada menejment faoliyat sifatida yillar davomida o'rnatilgan tamoyillarga asoslanadi, ma'lum funksiyalarni bajaradi va juda aniq maqsadlarni ko'zlaydi. Teatrlar, san'at akademiyalarining ko'rgazma zallarida, folklor-etnografik jamoalar faoliyatida, ijodkorlar tomonidan amalga oshirilayotgan madaniy tadbirlarning tashkiliy, boshqaruv texnologiyalarida, muvofiqlashtirish va projektiv amaliyotlar, marketing yechimlari bilan bog'liq bo'shliq sohada menejmentning vujudga kelishiga turtki bo'lganini ham e'tirof etish o'rinlidir. Mashhur muzey menejeri P.Kukning fikricha, san'at va madaniyat menejerlarining paydo bo'lishi hech qanday ixtiro emas, balki mavjud madaniyatning yangi sharoitlariga moslashishidir.

Madaniyat sohasidagi menejment – bu tashkilotni boshqarish usullari va funksiyalari tizimiga asoslangan moliyaviy, ijodiy, ramziy, moddiy, ijtimoiy, intellektual va boshqa madaniy imkoniyatlardan samarali foydalanishga qaratilgan shaxs, odamlar guruhining faoli-

¹⁹ Djurayev R.X va boshq. *Pedagogik atamalar lug'ati*. – Toshkent, 2008. – 135-b.

²⁰ "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 2021-yil 20-yanvar, 668-son. Manba: <https://lex.uz/docs/5230682>

yatidir. Ba'zi adabiyotlarda mazkur tushunchaga qo'yidagicha tarif berilgan.

Madaniyat va san'at sohasi menejmenti – yer maydonlari, bino va inshootlar, turli jihoz va moslamalar hamda moliya manbalariga ega bo'lgan aqliy, ijodiy, badiiy va boshqa turdagi ijtimoiy-madaniy faoliyatning omillaridan samarali foydalanishga yo'naltirilgan maqsadli intellektual va xo'jalik faoliyati majmuyidir. Madaniyat va san'at sohasidagi menejment ko'p jihatdan xizmat ko'rsatish menejmentiga o'xshab ketadi.

Ushbu soha menejmentining o'ziga xos xususiyati shundaki, u asosan madaniyat va san'at yo'nalishidagi davlat tashkilotlarida, shuningdek, to'yxonalarda, kafe-barlarda, xususiy uylarda, diskotekalarda o'tkaziladigan tantanalarda madaniy xizmat ko'rsatishni tashkil etadi²¹.

Madaniyat sohasidagi menejmentning muhim xususiyatlaridan yana biri madaniyat muassasalarining mohiyati va asosiy maqsadlarini, ular ko'rsatadigan madaniy xizmatlarni va faoliyati davomida amalga oshiriladigan bozorning xususiyatlarini ajratib ko'rsatish kerak. Madaniyat sohasida asosiy maqsadi foyda olish bo'lgan tijorat tashkilotlari ham, faoliyati birinchi navbatda madaniy, ma'rifiy, ilmiy, xayriya va boshqa ijtimoiy-madaniy maqsadlarga erishishga qaratilgan notijorat tashkilotlari ham mavjud. Endi, nodavlat notijorat tashkilotlari haqida to'xtalib o'tamiz.

Nodavlat notijorat tashkiloti – jismoniy va (yoki) yuridik shaxslar tomonidan ixtiyoriylik asosida tashkil etilgan, daromad (foйда) olishni o'z faoliyatining asosiy maqsadi qilib olmagan hamda olingan daromadlarni (foydani) o'z qatnashchilari (a'zolari) o'rtasida taqsimlamaydigan o'zini o'zi boshqarish tashkilotidir.

Nodavlat notijorat tashkiloti jismoniy va yuridik shaxslarning huquqlari va qonuniy manfaatlarini, boshqa demokratik qadriyatlarini himoya qilish, ijtimoiy, madaniy va ma'rifiy maqsadlarga erishish,

²¹ Haydarov A. *Madaniyat va san'at sohasini boshqarish asoslari*. – Toshkent: Kamalak, 2019. – 192-b.

ma'naviy va boshqa nomoddiy ehtiyojlarni qondirish, xayriya faoliyatini amalga oshirish uchun hamda boshqa ijtimoiy foydali maqsadlarda tuziladi²².

Madaniyat sohasida tijorat tashkilotlariga qaraganda, ancha ko'p notijorat tashkilotlar mavjud. Bu borada tadbirkorlar va ishbilarmon doiralar ham ijtimoiy-madaniy muhit bilan hamkorlikdan o'zaro manfaatdor bo'lib, zamonaviy biznes va madaniyat o'zaro manfaatli hamkorlikni amalga oshirishi zarur. Bu ham ijodiy sohaning o'ziga xos bir xususiyati sanaladi.

Madaniyat va san'at muassasasi imidji va obro'sini shakllantirish va targ'ib qilish, homiylik, patronajlik va xayriya, xodimlar bilan ishlash, hamkorlikni kengaytirish, hattoki, reklama kompaniyalari va savdoni rag'batlantirish aksiyalari – bularning barchasini bayramlar, tanlovlar, ko'rgazmalar, madaniy dasturlarsiz tasavvur qilib bo'lmaydi.

Asosan notijorat xarakterga va xususiyatga ega bo'lgan madaniy faoliyatning o'ziga xos talablari ular amalga oshirilayotgan bozorning xususiyatlarini ham belgilaydi. Madaniy muhitni boshqarish va marketingi ko'p qirrali bo'lib, tashkiliy va boshqaruv faoliyatining turli tomonlari shakllanadi. Mutaxassislarining fikricha, madaniyat sohasi bozori ikki sektorga bo'lingan: iste'mol bozori va donor bozori, ya'ni to'lov qobiliyati manbai bo'lganlar va madaniy xizmatlar ko'rsatiladiganlardir. Masalan, madaniy xizmat (teatr tomoshasi, madaniyat markazlariga tashrif buyurish, madaniyat hamda istirohat bog'lari va h.k.) aholining badiiy-estetik hordiq chiqarishi uchun amalga oshiriladi.

Madaniyat muassasalari davlat byudjeti, xayriya jamg'armasi yoki boshqa manbalar hisobidan mahalliy hokimiyat yoki ta'lim muassasalarining yordami (xo'jalik shartnomasi) bilan moliyalashtiriladi hamda tashkil etiladi. Madaniyatni boshqarishning muhim xususiyati shundaki, madaniy tadbirlarni moliyalashtirish muqobil manbalarni jalb qilish orqali amalga oshiriladi. Byudjetdan tashqari mablag'lar-

ni jalb etish, ijtimoiy sheriklik, turli tijorat tuzilmalari, firmalar bilan faol hamkorlik qilish madaniyat muassasalarining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi, madaniy merosni asrab-avaylash, ijodiy salohiyatni rivojlantirishning muhim shartidir. Shu sababli, jahon madaniy xizmat bozorida so'nggi paytlarda mablag' to'plashda fandreyzing (inglizcha fundraising – "mablag' to'plash fondlari") – turli manbalardan mablag'larni jalb qilishga asoslangan moliyalashtirish va zaxirani qo'llab-quvvatlash tizimi tobora ommalashib bormoqda.

Madaniyatni boshqarish uchun madaniyat muassasalari tomonidan ishlab chiqarilgan va sotiladigan ijodiy mahsulotlarning saviyasi va sifati ham muhim ahamiyatga ega. Madaniy faoliyat mahsuli madaniy xizmatdir (masalan, teatr, konsert yoki to'garak xizmatlari). Boshqa barcha xizmatlar singari, madaniy xizmat ham quyidagi xususiyatlarga ega:

- xizmatlar nomoddiy, va barqaror emas, ular ijodiy bo'lib, ko'pincha moddiy shaklga ega emas;
- xizmatlarni yaratish va ularni iste'mol qilish jarayonlari bir xil;
- xizmatlar takrorlanmaydi yoki ko'chirilmaydi;
- xizmatlarning sifati doim bir xil emas, chunki u inson omili bilan amalga oshiriladi.

Madaniy xizmatlar ko'pincha kichik iste'mol segmenti bilan bog'liq bo'lib, madaniyat muassasalarining notijorat yo'nalishi va xizmatlarning ijtimoiy ahamiyati tufayli nisbatan past narxga ega. Ba'zi madaniy tomoshalar aholiga bepul qo'yiladi. Ijodiy sohada menejmentni tahlil qilishdagi ba'zi mutanosibliklar va sohaning o'ziga xos xususiyatlari ham shundan iborat. Ya'ni madaniy xizmatlar dam olish sohasi bilan chambarchas bog'liq, shuning uchun bozorning ushbu sektorida raqobat darajasi juda yuqori. Masalan, taniqli san'atkorlarning yakka konsertlarining narxi juda qimmat.

Bundan tashqari, madaniy xizmatlar "ma'naviy ishlab chiqarish" deb ataluvchi tushuncha va yaratilish fenomeni (ko'rmoq, idrok qilish, tafakkur, tajriba) bilan bog'liq. Aytishimiz mumkinki, madaniyat sohasida ijrochilik faoliyati bilan bog'liq xizmatlar (aktyorlar, qo'shiqchilar), madaniy mahsulotlarni rivojlantirish bilan bog'liq

²² O'zbekiston Respublikasining "Nodavlat notijorat tashkilotlari to'g'risida" gi 763-I-son Qomuni. 1999-yil 14-aprel. Manba: <https://lex.uz/docs/11360>

xizmatlar ham mavjud. Har qanday xizmatning muhim xususiyati uning sifatidir. Marketing mutaxassislari xizmatlar nafaqat nomoddiy yoki saqlanmas, balki sifatning o'zgaruvchanligi kabi muhim mezon-ga ham ega ekanligini ta'kidlaydilar. "Sifat" tushunchasi iqtisodiy tushunchalar safidan o'rin oldi. Biroq bu bilan sifatni ma'muriy boshqarish konsepsiyasi ham o'z o'rnini saqlab qoldi. Sifatni boshqarishda ma'muriy yondashuvning bir qator tamoyillariga asoslanmoqda²³. Zamonaviy tashkilotlarning marketingida xizmatlar sifatiga qiziqish, birinchi navbatda, doimiy ravishda o'sib borayotgan raqobat tufayli yuzaga keladi, bu esa ma'lum bir xizmat iste'molchilari sonini keskin kamaytiradi.

Madaniy sohada xizmat ko'rsatishning sifati va raqobatiga bog'liq bo'lgan ikki omilga alohida e'tibor qaratish lozim. *Birinchi-dan*, madaniyat muassasalari ko'proq insonlarning bo'sh vaqtini mazmunli o'tkazish bilan bog'liq bo'lgan xizmatlarni amalga oshiradi va bu fonda raqobat darajasi shubhasiz yuqori bo'lishi kerak. *Ikkinchidan*, tor ma'noda madaniy xizmat hali ham o'ziga xos yoki hatto eksklyuziv (teatr tomoshasi, madaniy tabdirlar) bo'lishi zarur. Shu nuqtayi nazardan qaraganda, madaniyat muassasalari faoliyati raqobatbardosh bo'lmagan muhitda amalga oshiriladi. Bu esa, o'z navbatida, madaniyat muassasalari tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatining yetarli darajada yuqori saviyada o'tmasligiga ta'sir qilishi mumkin.

Madaniy xizmatlar asosan madaniyat muassasalarida yaratiladi va sotiladi. Madaniyat menejmentida madaniyat muassasalarining tashqi muhitini tashkil etuvchi tashkiliy muhitini bilish va tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Bunga madaniy xizmatlar iste'molchilari, hukumat, moliyaviy hamkorlar (biznes, homiylar va boshqalar), ijodiy jamoa va ommaviy axborot vositalari bilan ishlashi kiradi. Ushbu holatlar zamonaviy menejning malakasi va mahoratiga yangi talablarni qo'yadi. Madaniy xizmatlarga ko'pincha madaniy tadbirlar misol bo'la oladi.

²³ Hojiahmedova G'. *Sifat menejmenti*. – Toshkent: Cho'lpon, 2012. – 228-b.

Madaniy tadbirlar – madaniy faoliyat sohasidagi madaniy-tomosha tadbirlari, madaniy-ma'rifiy, madaniy-ommaviy va boshqa tadbirlar²⁴.

Har bir guruh muayyan rolni bajaradi, muassasaga ta'sir qiladi yoki aksincha, muassasa ushbu guruhga ta'sir qiladi. Muvaffaqiyatli boshqaruv uchun madaniyat muassasalarining tashkiliy muhitining ushbu guruhlari manfaatlarini bilish va ular bilan hamkorlik qilishning mumkin bo'lgan vaziyatlarni oldindan tahlil qilish muhimdir. Davlat madaniyat muassasalarining mustaqilligini faollashtirishdan, madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratishdan, madaniy faoliyat sohasidagi xalqaro hamkorlikni rivojlantirish va muqobil moliyalashtirish manbalarini amaliyotga tatbiq etib, sohada yangi loyihalarni qo'llashdan manfaatdordir.

Hozirgi kunda xalqaro madaniy faoliyatda asosan biznes vakillari tijoriy foydali loyihalarda ishtirok etishga, madaniy muassasalar bilan hamkorlikdan ramziy foyda olish (obro', e'tibor, imidj va boshqalar) ga intiladilar. Madaniyat muassasalarining tashkiliy muhit aloqalari ular bilan samarali hamkorlik qilish, o'zaro manfaatlar kuzatilishi uchun ko'pincha muvofiqlashtiradigan va potensial hamkorlikning barcha o'ziga xos jabhalarini hisobga oladigan katalizator yoki vositachi talab qilinadi.

Buyuk Britaniyada bunday vositachilar rolini davlat tomonidan tashkil etilgan maxsus idoralar o'z zimmlariga olgan. Qisman, bu muvofiqlashtiruvchi va tashkiliy rolni madaniyat menejeri o'z zimmasiga olishi mumkin. Biroq madaniyat sohasi nafaqat boshqaruv qarorlarini qabul qilish, balki ijodkorlik, estetika, an'analarni saqlab qolish, ijodiy salohiyatning namoyon bo'lishi, shaxsning ma'naviy rivojlanishi uchun maydon ekanligini hatto madaniyat menejeri ham unutmasligi kerak. Shu sababli, madaniyatda menejmentning ahamiyati madaniy mahsulotni sotish, iqtisodga hissa qo'shish, madaniyatni rivojlantirishga imkon beradigan muvaffaqiyatli marketing madaniyatining ma'naviy qiymatini saqlab qoluvchi kasb egasidir.

²⁴ "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni. 2021-yil 20-yanvar, 668-son. Manba: <https://lex.uz/docs/5230682>

Nazorat uchun savollar:

1. Menejmentning umumiy tasnifi.
2. Menejment boshqaruvdan nimasi bilan farq qiladi?
3. Menejer kim va qanday vazifalarni amalga oshiradi?
4. Menejmentning o'ziga xos xususiyatlari haqida gapirib bering.
5. Menejment evolyutsiyasi haqida nimalarni bilasiz?
6. Menejmentning qanday rivojlanish bosqichlari mavjud?
7. Menejmentning nazariy va amaliy rivojlanish jarayonlari qanday bo'lgan?
8. Menejment rivojlanishining hozirgi bosqichining asosiy xarakterli belgilari nimalardan iborat?
9. Madaniyat nima va qanday tavsiflanadi?
10. Madaniyat va san'at sohasi menejmenti deganda nimani tushunasiz?
11. Madaniyat va san'at sohasi boshqaruvining obyekti deganda nimani tushunasiz?
12. Madaniyat va san'at sohasi boshqaruvining subyekti deganda nima-ni tushunasiz?
13. Madaniyat va san'at sohasida menejment va menejerlarga talab haqida so'zlab bering.
14. Ijodiy sohada menejmentning o'rni va o'ziga xos xususiyatlari nimalarda ko'rinadi?
15. Ijod, ijodkor va ijodkorlik deganda nimani tushunasiz?
16. Madaniy xizmatlarning asosiy xususiyatlarini aytib bering.
17. Madaniyat sohasi jamiyat iqtisodiyotiga qanday ta'sir ko'rsatishi mumkin?
18. Madaniyat menejerining asosiy maqsadi nima?
19. Madaniyatni boshqarishning asosiy xususiyatlari nimalardan iborat?
20. Yangi O'zbekistonda madaniyat va san'at sohasida amalga oshirilayotgan islohotlar haqida so'zlab bering.

II BOB. IJTIMOIIY-MADANIY MUHITNI YARATISHDA MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI

2.1. Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda menejmentning o'rni

Yangi O'zbekistonda yangi ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda, avvalo, ma'naviy-axloqiy va madaniy qadriyatlarining ustunligi, ijodkor va ijodiy faoliyat erkinligini ta'minlash madaniyat va san'at sohasi rivojining yangi taraqqiy topgan tizimiga aylandi. Ayniqsa, aholini milliy va umuminsoniy qadriyatlarga hurmat ruhida tarbiyalash, ijtimoiy-madaniy muhitni yuksaltirish orqali madaniyat siyosatini yangicha dunyoqarash negizida shakllantirishda san'at menejmentining o'rni kattadir. Ijtimoiy-madaniy muhitni takomillashtirishda yangi kasblar singari menejment kasbiga ham san'at bozorida tobora talab oshib bormoqda. Yoshlarimiz orasida o'zining kreativ g'oyasi va loyihalari bilan menejmentning rivojlanishida innovator bo'lib, maydonga chiqayotgan iqtidorli yoshlarimiz ham talaygina.

Bugun yosh avlodning xalqlarimiz hayoti va taqdiridagi, o'zaro munosabatlarimiz rivojidagi o'rni tobora ortib bormoqda. Ularni har tomonlama qo'llab-quvvatlash, kreativ g'oya va loyihalarini rag'batlantirish, milliy qadriyatlarimizga yot bo'lgan ta'sirlardan asrab-avaylash barchamizning asosiy vazifalarimizdan biridir²⁵.

Haqiqatan ham, yoshlarimizni milliy qadriyatlarimizga yot unsurlardan asrashda ijtimoiy-madaniy muhitni milliy qadriyatlarimiz ila sug'orilgan asarlar bilan boyitish va sohani yangicha kreativlik

²⁵ "Yangi O'zbekiston" ijtimoiy-siyosiy gazetasining №228 (484), 2021-yil 13-noyabr, shanba soni. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning Turkiy tilli davlatlar hamkorlik Kengashi sammitidagi nutqi.

asosida rivojlantirishda menejment o'ziga xos o'rin tutadi. Ijodiy ishlab chiqarish, tijoratni yoki ijtimoiy-madaniy faoliyatni boshqarish, mehnat samaradorligini oshirish, foydani ko'paytirish yoki jamiyat taraqqiyoti yo'lida ma'naviy islohotlarni amalga oshirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasi – bu zamonaviy tilda menejment deyiladi.

Madaniyat va san'at muassasalari ham ijodiy ishlab chiqarish tadbirlarini amalga oshiruvchi faoliyatdir. Bugungi kunda ijtimoiy-madaniy muhitda menejment unumdorligining natijasini ko'rsatish uchun uning zamonaviy imkoniyatlaridan to'g'ri foydalanish zarur. Binobarin, Yangi O'zbekistonda madaniyat va san'at sohasi menejmentining ahamiyati yuqori hisoblanadi.

Madaniyat va san'at sohasi menejmenti – Yangi O'zbekistonda madaniy muhitni yaratishda ham ma'naviy, ham iqtisodiy kuchga aylandi. Madaniy muhitda tadbirkorlik faoliyatiga imkoniyatlar kengaydi. Intellektual salohiyatning qadri yuqoriladi. Chunki madaniy muhit ma'naviy emas, moddiy jihatdan yangicha tizimga muhtoj edi.

Prezidentimiz Sh.Mirziyoyev bu jarayonlarning xususiyati haqida quyidagicha ta'kidlab o'tgan edi: "Barchamiz bir haqiqatni chuqur anglab olishimiz kerak: tadbirkorlik faoliyatini qo'llab-quvvatlash – fuqarolar, xalqimiz farovonligini oshirishning eng samarali yo'li, Yangi O'zbekistonni barpo etishning pirovard maqsadidir. Binobarin, biz endi aqlimizni, intellektual salohiyatimizni, bilim va tajribamizni oshirishimiz, aynan ana shu omillarni iqtisodiy o'sish nuqtalari va resurs manbalariga aylantirishimiz shart"²⁶.

Bu islohotlar, o'z navbatida, madaniy muhitda menejmentning yangicha nazariy asoslariga suyanish lozim ekanligini anglatdi. Yangi O'zbekistonda – madaniy muhitning kreativ jabhalari yuqori sur'atlarda rivoj topdi. Endi, madaniyat menejmentining mohiyati va xu-

²⁶ Yangi O'zbekiston demokratik o'zgarishlar, keng imkoniyatlar va amaliy ishlar mamlakatiga aylanmoqda. – Toshkent: "O'qituvchi" MCHJ matbaa uyi, 2021. – 182-b.

susiyati ilmiy manbalarda ancha kengroq o'z o'rini topdi va amaliy ko'nikmalari ham sayqallandi.

Tarixdan ma'lumki, biron-bir jamiyat o'zining milliy-ma'naviy, axloqiy-ruhiy imkoniyatlarini odamlar ongida azaliy qadriyat sifatida shakllantirishda asosiy vositalardan biri bo'lgan madaniyat va san'atni rivojlantirmay turib o'z istiqbolini tasavvur eta olmaydi²⁷.

Madaniy muhitda menejmentning muhim ahamiyat kasb etishi haqida yaqin davrda yozilgan ilmiy manbalarda o'rganib chiqilgan va atroflicha bayon qilingan. Jumladan, falsafa fanlari doktori, professor V.Alimasovning "O'zbekistonda ma'naviy-ma'rifiy soha: nazariya va amaliyot" asarida quyidagicha ilmiy prognoz keltirilgan:

"Bugun ma'naviy-ma'rifiy muassasalar aholiga madaniy xizmatlar ko'rsatib, o'ziga qo'shimcha mablag' ishlab topish huquqiga ega. Kelgusida iqtisodiy boshqarishning, ijara va ijara pudrati, ichki xo'jalik hisobi, yakka tartibda madaniy xizmat ko'rsatish kabi ko'rinishlari ham mavjud bo'ladi. Bu usullarning qaysi biridan foydalanishni mahalliy aholi, uning qiziqishi va ehtiyojlari hal etadi. Fuqarolarning qiziqishi va ehtiyojlarini qondirish o'zaro manfaatdorlik asosiga quriladi. Taraqqiyot tarixi ko'rsatadiki, kishilar o'z mehnatiga, talantiga yarasha haq olganida va taqdirlanganida jon kuydirib ishlaydi, ixtirolar qiladi va betakror san'at asarlari yaratadi. Shuning uchun kelgusida ma'naviy-ma'rifiy sohaning pragmatizm qonunlariga muvofiq rivojlanishini tan olishimiz, uni fojia deb emas, balki tadbirkorlikning bir ko'rinishi sifatida qabul qilishimiz zarur"²⁸. Alimasov tahlil qilgani kabi madaniy-ma'rifiy soha pragmatizm qonunlariga muvofiq rivojlanadi va tadbirkorlikning, ya'ni kreativ tadbirkorlikning bir ko'rinishi sifatida namoyon bo'ladi. Bunda o'z-o'zidan menejmentga ehtiyoj va zaruriyat yuzaga keladi.

Menejment insonlarni ongli mehnatga, tadbirkorlikka qiziqitirish, ishga mas'uliyatligini nazorat qilish, ularning bilim va ko'nikmala-

²⁷ Haydarov A. Madaniyat – milliy yuksalish poydevori (matn). – Toshkent: "Oltin meros press" nashriyoti, 2021. – 478-b.

²⁸ Alimasov V., Manzarov Y. O'zbekistonda ma'naviy-ma'rifiy soha: nazariya va amaliyot (falsafiy-sotsiologik tadqiqot). – Toshkent: Navro'z, 2014. – 120-b.

rini faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ta'minlash, rag'batlantirishni tashkil etishdir²⁹.

Menejmentning nazariyasi va uslubiy asoslari ham o'ziga xos xususiyatga ega. Uning nazariy va uslubiy asoslarini ko'rib chiqish, faoliyat ko'rsatish mexanizmining xususiyatlarini tushunishda katta ahamiyatga ega. Shuningdek, boshqaruv maqsadlarini aniqlash, boshqaruv faoliyati mantiqini tushunish bo'yicha ko'rsatmalarni shakllantirishga yordam beradi.

Menejment ma'lum turdagi tizim bo'lib, uning samarali ishlashi tizimning har bir elementi tomonidan muayyan funktsiyani bajarishi bilan ta'minlanadi. Bunda o'zaro bog'liq bo'lgan elementlar yoki tuzilmalar tizimi sifatida menejment haqida ko'proq yoki kamroq adekvat g'oyani shakllantirish muhimdir. Boshqaruv jarayonining tarkibiy qismlari orasida ko'pincha qonuniyatlar, boshqaruv tamoyillari, usullari, mexanizmlari, funktsiyalari va boshqalar ajralib turadi.

Menejment fani – bu boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va ishchan qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandır. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqqan holda bu fan quyidagilarni o'rganadi:

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish obyekti va subyekti;
- boshqarish tamoyillari va usullari;
- boshqarish madaniyati;
- menejer va uning fazilatlarini;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish funktsiyalari;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;

²⁹ Qosimova D.S. *Menejment nazariyasi. Darslik. – Toshkent: Tafakkur bo'stoni, 2011. – 336-b.*

- o'z-o'zini boshqarish;
- hududiy boshqarish va hokazolar³⁰.

Boshqaruv shakllari – bu boshqaruv faoliyati elementlari o'rtasidagi nisbatan barqaror munosabatlarni aks ettiruvchi doimiy takrorlanadigan tendensiyalardir. Boshqaruv jarayonida dolzarb bo'lgan menejment qonuniyatlari orasida eng muhimlari qatorida mutaxassislar quyidagilarga e'tiborni qaratadilar:

- iqtisodiyotni tashkil etish shakllari va usullarini o'zgartirishga muvofiq boshqaruv nazariyasi va amaliyotini ishlab chiqish;
- tashkilotning boshqaruv tizimini tanlash va shakllantirishda tashqi muhit holatining aniqlovchi ta'siri;
- boshqaruvning ijtimoiy mazmunining tashkilot mulkiga egalik shakllariga muvofiqligi;
- boshqaruv va boshqariladigan quyi tizimlar (subyekt va boshqaruv obyekti) o'rtasidagi munosabat;
- asosan ongli (rejali) boshqaruvdan foydalanish;
- tashkilotdagi boshqaruv funktsiyalarining zichligi va dinamik o'zgarishi;
- tashkiliy boshqaruv darajalarini optimallashtirish (ratsionalizatsiya);
- boshqaruv jarayonlarida nazorat, hisob va tahlil funktsiyalaridan oqilona foydalanish.

Bu kabi funktsiyalar madaniy muhitda menejment tushunchasini belgilash uchun unga kiruvchi ba'zi bir holatlarni, maqsadli mazmunni aniqlab olish kerakligini anglatadi. Masalan, boshqaruv tizimini barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali faoliyat yuritishning ta'minlovchi boshqaruv nazariyasi, ilmiy yondashuvlar, jarayonlar, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish menejmentning fan sifatidagi, shu bilan birga madaniy muhitni yaratishdagi bosh maqsadi bo'ladi.

Shu bilan bir vaqtda, menejmentning samarali boshqaruv amaliyoti sifatidagi maqsadi tashkilotning yuqori foydaliligi, raqobatbardoshligi va boshqa maqsadlariga ishlab chiqarish, savdo va boshqa

³⁰ Bekmuradov M.B., Shodiyev X.X. *Menejment nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: "Zamon poligraf" OK nashriyoti, 2021. – 272-b.*

jarayonini ratsional tashkil qilish va tashkilotning texnik-texnologik bazasini rivojlantirish yo'li bilan erishishdan iboratdir.

Madaniy muhitni yaratishda menejmentning roli ko'p jihatdan boshqaruv tamoyillarini, ya'ni menejment funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruvning asosiy g'oyalari va qoidalarini belgilaydi. Umumiy tamoyillar orasida ko'pincha quyidagilar ajralib turadi:

– qo'llanilish prinsipi (rahbar barcha xodimlar uchun harakatlar uchun ko'rsatmalar ishlab chiqadi);

– izchillik prinsipi (tashkilotning tashqi va ichki omillarini hamda tashkiliy tuzilmaning alohida elementlarining munosabatlarini hisobga olgan holda butun boshqaruv tizimini qamrab olish);

– ko'p funksiyalilik prinsipi (rahbar tomonidan faoliyatning turli jihatlari, shu jumladan tashkilotning moddiy zaxiralari, mehnat sharoitlari, ijodiy resurslari va yakuniy maqsadlarni hisobga olish);

– integratsiya prinsipi (xodimlarning turli xil munosabatlar usullari va qarashlarini tashkil etish doirasida integratsiyani ta'minlash);

– qiymatga yo'naltirilganlik prinsipi (menejmentning mehmondostlik, halol xizmat ko'rsatish, xizmatlarning narxlari va sifatining qulay nisbati va boshqalar kabi qadriyatlarga yo'naltirilganligi);

– boshqaruv samaradorligi prinsipi (rahbar zarur qarorlarni tezda qabul qila olishi, bir turdagi ishni bajarishdan ikkinchisiga tezda o'tishi, o'zgaruvchan sharoitlarda samarali harakat qilishi kerak);

– xolislik prinsipi (rahbar xolis bo'lishi, voqelikni xolis baholashga asoslanishi, boshqaruvchining xatti-harakatlari boshqaruv obyektlari va subyektlari irodasi va xohishiga bog'liq bo'lmasligi kerak).

Madaniy muhitni yaratishda menejmentning nazariy asosini belgilash muhim o'rinda turadi. Maqsadni belgilash menejmentning eng muhim metodologik asoslaridan biridir. Bunday holatda fundamental tushunchaning rolini "maqsad" o'ynaydi, uning mohiyati ma'lum bir mavzuga nisbatan ma'lum bir natijaga erishish uchun harakatga undaydigan idrok etilgan motivatsiyaga aylanadi. Natijalarga erishish uchun tashkilot o'z faoliyatining maqsadlarini shakllantiradi, bu odatda *maqsadlarni belgilash* deb ataladi.

Jahondagi menejment va uni tashkil etishning nazoratchilaridan biri Piter Druker aytganidek, "alohida faoliyat turi bo'lib, tashkil

etilmagan betartib ommani bir maqsadga yo'naltirilgan samarali va unumli guruhga, jamiyatga aylantiradigan, ijtimoiy o'zgarishlarni rag'batlantiruvchi element hisoblanadi". Menejment nafaqat korxonada doirasida, qolaversa, butun bir jamiyat, davlatni o'z tanlagan yo'li, maqsad va intilishlariga yetaklovchi, iqtisodiyotni kuchli, barqaror ishlovchi mexanizmga aylantirishda muhim ta'sir etuvchi kuch hisoblanadi³¹.

Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda bu kuch ma'lum maqsad asnosida barqaror madaniy muhitning poydevori bo'ladi. Maqsadni belgilashda maqsadga erishishga ta'sir qiluvchi omillarni belgilash, shuningdek, belgilangan omillarga muvofiq faoliyatni keyingi rejalashtirish muhim rol o'ynaydi. Ijtimoiy-madaniy muhitda ommani tarbiyalash menejmentning maqsadga erishishi bilan tasniflanadi.

Maqsadga erishish uchun madaniyat muassasasi, boshqa tashkilotlar singari, harakat dasturini ishlab chiqadi, bu jarayonda aniq vazifalar belgilanadi, ularga erishish yo'llari aniqlanadi va tadbirlar rejalashtiriladi. Madaniyat muassasasining maqsadi unga yuklatilgan vakolatlarga asoslanadi va tanlangan strategiya va taktika yordamida amalga oshiriladi. Masalan, madaniyat markazida madaniy tadbir tashkil etilsa, unga aholi taklif etiladi. Bu orqali ijtimoiymadaniy muhit yuzaga keladi. Madaniyat va san'at muassasalari menejerlarining ham asosiy vazifasi targ'ibot-tashviqot, madaniy-ma'rifiy tadbirlar bilan xalq ongida madaniy muhitni shakllantirishdir.

Maqsadlarni belgilashda har qanday tashkilot yoki muassasa rahbari boshqaruv tizimida qabul qilingan umumiy tamoyillarga amal qilishi, ya'ni:

- vaziyatni tavsiflash;
- ustuvorliklarni aniqlash;
- umumiy maqsad sifatida eng muhim ustuvor yo'nalishlardan birini tanlash;
- yakuniy natijalar nuqtayi nazaridan maqsadlarni shakllantirish;

³¹ Qarang: D.S. Qosimova. Menejment nazariyasi, Darslik. – Toshkent: Tafakkur bo'stoni, 2011. – 336-b.

– “maqsad – resurslar – natijalar” tizimida maqsadning bo‘laklanishi;

– maqsadlar daraxtini (tarkibini) yaratish;

– kichik maqsadlar tarkibining to‘liqligi, ularning bo‘ysunishi (iyerarxiyasi) va zaxiralar bilan ta‘minlanishi uchun maqsadlar daraxtini baholash;

– maqsadli vazifalarni maqsadlar va kichik maqsadlar bo‘yicha shakllantirish.

Madaniyat va san‘at tashkilotlari faoliyatidagi maqsad uning ijodiy natijalarini, istiqboldagi istalgan holatini oldindan bilishdir. Shu munosabat bilan maqsadga erishish tashkilot faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini oldindan belgilab beradi. Kutilgan natijaga erishish jarayonida barcha mavjud resurslar, jumladan, moliyaviy, ijtimoiy (xodimlarning mehnati) va boshqalar ishtirok etadi.

Madaniy-ma‘rifiy muassasalar uchun aholining qiziqish va ma‘naviy ehtiyojlarini qondirish bundan keyin ham asosiy vazifa bo‘lib qolaveradi. Demak, madaniyat o‘choqlari ma‘naviy hayotda yetakchilik qilishi, kishilarni ijodiy faoliyatga qiziqtirishi, unumli dam olishga o‘rgatishi va ma‘rifatga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirishi orqaligina kishilarni o‘z ortidan ergashtiradi. Buning uchun esa madaniyat o‘choqlarining nafaqat ijtimoiy-tarbiyaviy ishlarini, shu bilan birga, ularning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, xodimlarini o‘z mehnatiga yarasha haq olishini ta‘minlash va qayta o‘qitish kabi masalalarni ham yangicha hal etish zarur bo‘ladi³².

Ijtimoiy-madaniy muhitda menejmentga ta‘sir ko‘rsatadigan omillar faqat birgina ko‘rinishda bo‘lmaydi. Chunki madaniyat va san‘at sohasi inson ijodining mahsulidir. Ijtimoiy-madaniy muhitda insonlarning qiziqishi vaqt nuqtayi nazardan har soniyada o‘zgarishi mumkin. Madaniyat va san‘at menejmentning boshqa sohalardan farqli tomoni ham shunda. Bu jarayonlarni taqsimlash, tahlil etish,

³² Alimasov V. *Madaniyat muassasalarida iqtisodiy boshqarish usullari*. – Toshkent: O‘zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi. Qo‘lyozmalar instituti, 1997. – 117-b.

mutanosibligini ushlab turish menejmentning vazifasi. Menejer esa madaniy muhit menejmentining asosiy ijrochisidir.

O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlarga globallashuv ziddiyatlari ta‘sir etmay qolmayapti. Ayniqsa, bozor iqtisodiyoti va uning iqtisodiy integratsiyaga keng yo‘l ochib berayotgani jahon standartlariga mos keluvchi faoliyat turlarini, kasb-korlarni, o‘quv yurtlarini, moliyaviy aloqalarni, informatsiya tizimlarini, adabiyot va san‘atda yangi oqimlarni yuzaga keltirmoqda. Masalan, biznes, menejer, konsalting, monitoring, internet shular jumlasidandir³³.

Haqiqatan, menejmentning paydo bo‘lishi yangi kasb menejer faoliyatini yuzaga chiqardi. Ijtimoiy-madaniy muhitni vujudga keltirishda menejmentning mas‘uliyati yuqori darajadagi vazifalardan iborat bo‘ladi. Ijro vazifalari esa pog‘onalariga qarab yuqori ko‘tarilib, murakkablashib boraveradi. To‘g‘ri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ijodiy muhitni boshqarish uchun mulk egasi yoki ijodkor shaxs bo‘lish shart emas. Ya‘ni prodyuserlar san‘atkor yoki musiqashunos bo‘lmasa ham tijoriy faoliyatini amalga oshiraveradi. Boshqarish vazifasini san‘at va madaniyat muassasalarida menejer bajaradi. Iqtisodiy ko‘rsatkichlar pasaygani va aloqalar murakkablashgan sari, menejerlik xizmatiga talab oshadi.

Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda menejment vazifalari – bu ma‘lum bir vaqt ichida muayyan harakatlarni bajarish orqali erishiladigan kichik maqsadlar. Tashkilotlar va madaniyat muassasalarida topshiriqlarning bajarilishi xodimlarning qabul qilingan rasmiy vazifalariga muvofiq taqsimlanadi. Tashkilot faoliyati samaradorligiga ta‘sir qilish xususiyatiga ko‘ra boshqaruv vazifalarini bir necha guruhlariga bo‘lish mumkin.

Birinchi guruh vazifasi – natijasi tashkilot samaradorligiga bevosita ta‘sir ko‘rsatadigan vazifalarni o‘z ichiga oladi. Madaniyat sohasida bunday vazifalar madaniy faoliyat samaradorligini oshirishga, ijtimoiy-madaniy muhitning yaxshi shakllanishiga, madaniy xizmat-

³³ Alimasov V.A., Xodjayeva B.X. *Ijtimoiy-ma‘naviy taraqqiyotda tarixiy shaxslarning roli*. – Toshkent: “Fan va texnologiya”, 2016. – 120-b.

lar sifatini oshirish (madaniyat markazlari, kutubxona, teatr, ko'rgazma va boshqalar)ga qaratilgan bo'ladi.

Ikkinchi guruh vazifasi – muayyan tashkiliy shakllar orqali muassasa faoliyatiga ta'sir qiladigan vazifalarni o'z ichiga oladi. Bunga ijtimoiy-madaniy marketing, madaniy muassasa resurslarini taqsimlash, madaniy faoliyatni nazorat qilish va boshqalar kiradi.

Menejment vazifalarining *uchinchi guruhini* yordamchi sifatida tavsiflash mumkin. Chunki ular birinchi va ikkinchi guruh vazifalarini hal qilishga qaratilgan bo'lib, madaniy faoliyatni hisobga olib, tahliliy tadqiqotlar, madaniyat muassasalari auditini o'rganib, ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda katta ahamiyatga egadir.

Yangi O'zbekiston strategiyasi, olijanob niyatlarni amalga oshirish, yangi hayot qurish yo'lidagi beqiyos o'zgarishlar hammamizdan fidoyilik va bunyodkorlikni, yanada katta jonbozlik va kreativ g'oyani talab etmoqda.

Biz o'z oldimizga O'zbekistonni rivojlangan mamlakatga aylantirishni maqsad qilib qo'ygan ekanmiz, bunga faqat jadal islohotlar, ilm-ma'rifat va innovatsiya orqali erisha olamiz. Buning uchun, avvalo, islohotlarning amaliy natijadorligini oshirish, joylarda yangi tashabbuslarni ilgari surishda aholimizning yanada faol, yanada tashabbuskor bo'lishiga erishmog'imiz lozim³⁴.

Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda menejerdan madaniyat va san'at muassasalarida ijodkorlar emas, balki tomoshabinning yanada faol va tashabbuskor bo'lishi talab etiladi. Buning uchun madaniyat muassasalari faoliyatiga yangi menejment texnologiyalarini joriy etish, madaniy xizmatlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma va infratuzilmasini tizimli amaliyotga tatbiq etish kerak.

Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratish axborot almashuv jarayonlari natijasida amalga oshirilmoqda. Buning oqibatida madaniyat va san'at mahsulotlari jahon iqtisodiy ko'rsatkichlariga o'z ta'sirini ko'rsatadigan darajaga erishdi. Bizning madaniy muhitimiz ma'naviy

salohiyati orqali shakllanganligini hisobga olsak, dunyo media makoni va madaniy muhitiga asta-sekin maxsus dasturlar orqali kirib borishimiz kerak.

Ochiq aytish kerak: agar biz yurtimizda barqaror iqtisodiyot qurmoqchi bo'lsak, dunyodagi rivojlangan mamlakatlar kabi boy va farovon yashamoqchi bo'lsak, chala-chulpa, yuzaki emas, balki qanchalik qiyin va murakkab bo'lmasin, haqiqiy bozor iqtisodiyotiga o'tishimiz shart³⁵.

Ijtimoiy-madaniy muhit rivojlanishida menejmentda xodimlarni boshqarish asosiy omil hisoblanadi. Bunday holda, har bir xodim, mutaxassis ma'lum qobiliyatlarga, shaxsiy fazilatlariga, turli darajadagi iqtidorlarga ega ekanligini hisobga olish kerak. Madaniyat va san'at muassasalarida xodimlarga qulay sharoitlar yaratish, ichki muhitida o'zini namoyon qilishi va ishlab chiqarishda muhim rol o'ynashini kerak.

Madaniyat muassasalari faqat madaniy mahsulotlarni yaratuvchi, muassasaning ichki mikroiklimini shakllantiradigan odamlar borligi va pirovardida, ma'lum bir madaniyat muassasasi nima ekanligi unda ishlaydigan odamlarga bog'liqligi tufayli ishlaydi.

Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda menejmentdagi "maqsad" va "vazifa" tushunchalari "funksiya" tushunchasi bilan o'zaro bog'liqdir. Maqsadlarga erishish va muammolarni hal qilish, qoida tariqasida, amaliy faoliyat jarayonida bir qator funksiyalarni bajarish orqali sodir bo'ladi. Funksiya – bu rol, maqsad. Madaniy muhitning boshqaruv funksiyalari – bu tashkilotni boshqarish jarayonida turli yo'llar bilan amalga oshiriladigan boshqaruv faoliyatining har xil turlari majmuasi. Boshqaruv funksiyalari faoliyatni amalga oshirishning muayyan texnikasi va usullaridan foydalangan holda ishlarni tegishli tashkil etish yordamida amalga oshiriladi. Odatda tashkilotga nisbatan "ishlash" atamasi unda ish olib borilayotganligi, odamlarning harakatlari amalga oshirilganligi taxmin qilingan hollarda qo'llaniladi.

³⁴ Mirziyoyev Sh.M. *Yangi O'zbekiston strategiyasi*. – Toshkent: "O'zbekiston", 2021. – 464-b.

³⁵ Mirziyoyev Sh.M. *Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi*. – Toshkent: "O'zbekiston", 2019. – 400-b.

Ijtimoiy-madaniy muhitda boshqaruv funksiyasi – bu nazorat harakatining maqsadli turi bo‘lib, uni amalga oshirish menejment jarayonining ajralmas qismi sifatida qaraladi. Funksiyalarning bajarilishini lavozimga (xodim, mansabdor shaxsning funksiyalari), bo‘linmaga (bo‘lim, sektor va boshqalar funksiyalari), boshqaruv organiga (vazirlik, madaniyat bo‘limining funksiyalari) nisbatan ko‘rib chiqish mumkin. Madaniy muhit menejmentning ham umumiy funksiyalariga rejalashtirish, tashkillashtirish, rag‘batlantirish va nazorat qilish kiradi.

Rejalashtirish madaniyat va san‘at muassasalarining maqsadlari va ularga erishish yo‘llarini aniqlash uchun faoliyat jarayonida zarurdir. Rejalashtirish jarayonida madaniy muhitning istiqboliga tayyorgarlik ko‘riladi, qanday zaxiralar talab qilinishi va bunga qanday yo‘llar bilan erishish mumkinligi aniqlanadi. Rejalashtirish uzoq muddatli (strategik) va qisqa muddatli, operativ bo‘lishi mumkin. Tashkillashtirish madaniyat va san‘at muassasasining, firmaning ish jarayonini tizimlashtirishga, uning faoliyatining iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy-psixologik jihatlarini tartibga solishga qaratilgan. Tashkiliy funktsiya har bir aniq vazifani kim yoki qaysi ijodkor aniq bajarishi kerakligini, buning uchun qanday mablag‘ talab qilinishini nazarda tutadi.

Ijtimoiy-madaniy muhitda menejment rivojlanishining hozirgi bosqichida rag‘batlantirish xodimlarni boshqarish jarayonining asosini tashkil etuvchi harakatlarni bajarish uchun xodimlarni ichki rag‘batlantirish tizimiga aylanib ulgurdi. Rag‘batlantirish tashkilot xodimlari uchun xodimlarni boshqaruv jarayonida ko‘rsatilgan harakatlarni bajarishga undaydigan bunday sharoitlarni yaratish bilan bog‘liq. Xodimlarni rag‘batlantirish – bu ularning manfaatlarini hisobga olish va ularning ijodiy salohiyati, qobiliyatlari va iste‘dodlarini ro‘yobga chiqarish uchun qulay muhitni ta‘minlashdir.

Bu borada yangidan ta‘sis etilgan unvon va ko‘krak nishonlarning soni ortishi ijtimoiy-madaniy muhitning rivojlanishiga ta‘sir ko‘rsatadi. Ularni rag‘batlantirish uchun korxonada menejeri faollik ko‘rsatadi. Tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi uchun menejer vaqti-vaqti bilan bir nechta muqobil variantlardan tanlov qiladi, bu qaror qabul qilish jarayonidir.

Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratish menejmentida qaror qabul qilish – bu qanday va nimani rejalashtirish, tashkil etish, rag‘batlantirish va nazorat qilishni tanlashdir.

Menejmentning asosiy vazifasi shundan iboratki, u jamiyatni rivojlantirishning obyektiv qonuniyatlari talablarini hisobga olish va iqtisodiyotni boshqarish amaliyotini umumlashtirish asosida iqtisodiyotni samarali boshqarish uchun harakat prinsiplarini ishlab chiqadi.

Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda ham menejment jamiyatning qonuniyatlari, ehtiyojlari va talablar negizida sayqallanib boradi. Yuqorida muhokama qilingan ijtimoiy-madaniy muhitda madaniyat va san‘at sohasida menejmentning vazifalarini hisobga olgan holda, quyidagilarni madaniy muhitning o‘ziga xos boshqaruv funksiyalari deb atash kerak:

– ijtimoiy sheriklikka yo‘naltirilganlik, ya‘ni madaniyat va san‘at muassasalarining ta‘lim tashkilotlari, fan, din, huquqni muhofaza qiluvchi idoralar bilan yaqindan hamkorlik qilishi, bu esa shaxs, hudud, aholi va boshqalarni rivojlantirish bo‘yicha kompleks dasturlar, choratadbirlarni amalga oshirishni nazarda tutadi;

– madaniyat muassasalarida mulkchilikning turli shakllarini amalga oshirish (davlat, xususiy sheriklik, nodavlat, natijorat va h.k.);

– rejalashtirishda, madaniy muassasalarning vazifasi, maqsad va yo‘nalishlarini belgilashda davlat va mintaqaviy darajadagi madaniyat siyosatining asosiy tamoyillarini, mintaqalarda ishlab chiqilgan madaniy rivojlanish strategiyalarini, madaniy mohiyatlarni, dasturlarni va boshqalarni hisobga olish;

– madaniyat va san‘at sohasidagi hududiy, davlat va xalqaro hamkorlikni muvofiqlashtirish.

Ijtimoiy-madaniy muhitda menejment usullari – bu boshqaruv obyektlariga ta‘sir qilish usullari, boshqaruv faoliyatini amalga oshirish texnikasi. Menejment usullari “ishchilarga, guruhlariga, jamoalarga maqsadli ta‘sir etish” usullari majmuyidir.

Ijtimoiy-madaniy muhitda menejmentning vazifalari, tamoyillari va funksiyalarining ko‘p qirraliligi tufayli o‘ziga xos mohiyatga va xususiyatga egadir. Uning ijodiy jarayondagi boshqaruv usullari juda

xilma-xildir. Iqtidorni, ijroni baholash, muammoning mohiyatini tahlil qilishda katta yordam beradi. Menejning yaxshi va xorijiy boshqaruv usullarini tanlagani eng maqbuldir. Shuning uchun madaniy muhit menejmentida ilm-fan sohasidagi yutuqlar aynan uning fundamental tadqiqotlar yo'nalishida qo'lga kiritilganini hisobga olib, uni teran o'rganishimiz va doimiy statistik tahlillar bilan taqqoslashimiz zarur. Bu ijtimoiy-madaniy muhit menejmentining mohiyatidir.

Ijtimoiy-madaniy muhitning o'zi yangi davrning ijtimoiy-siyosiy tuzilishiga mos kelishi shart. Madaniyat va san'at sohasida yangi tizim va tuzilmalar, tashkilot va muassasalarning shakllanishi uchun madaniy muhit menejmenti mezonlarini doimiy ravishda takomillashtirib borishimiz kerak. Yangi O'zbekistondagi madaniy muhitning bosh missiyasi ham shu. Muhtaram Prezidentimiz Sh.Mirziyoyev: "Aminmanki, yuksak salohiyatli xalqimiz o'zining g'ayrat-shijoati va fidokorona mehnati bilan yurtimizda Yangi O'zbekistonda yangi uyg'onishni – Uchinchi Renessansni bunyod etishga, albatta, qodir. Bugun biz yagona xalq, yangona millat bo'lib, ko'zlagan yuksak maqsadlarimiz sari dadil bormoqdamiz. Vujudimizda, qonimizda ajdodlarimizdan meros buyuk qudrat jo'sh urayotgan ekan, biz ezgu orzu va maqsadimiz bo'lmish Yangi O'zbekistonni albatta bunyod etamiz", – deya ta'kidlab o'tganidek, yurtimizdagi madaniy muhitni yaxshilashga faqat soha xodimlari va mutasaddilar emas, barchamiz harakat qilishimiz kerak.

Biz yuqorida ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda menejmentning nazariy asoslari va uning o'ziga xos xususiyati, mohiyati haqidagi ilmiy xulosalarimizni keltirdik. Ammo, shuni yodda tutish kerakki, bu xulosalar mutlaqo oxirgi va o'zgarmas deya olmaymiz. Chunki vaqt o'tib, madaniy muhitimizning menejmenti o'zgarishi va integratsiyaga uchrashi mumkin. Hozirgi mukammal menejment usullarining ham ma'lum vaqtlardan so'ng sohada ayrim to'siqlarni keltirib chiqarish va foydalanishdan qolish ehtimoli mavjud.

Yangi O'zbekistonda ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda menejmentning o'rni va rolini oshirish maqsadida quyidagi takliflarni ilgari suramiz:

– madaniyat va san'at muassasalari infratuzilmasini xalqaro standartlarga muvofiq rivojlantirish uchun zamonaviy internet resurslarini yaratish va O'zbekistonda "yagona ijodiy bozor" elektron platforma ishlab chiqish;

– madaniyat va san'at sohasida Toshkent shahar va viloyatlar uchun o'tkaziladigan tadbirlarga buyurtmalar beriladigan va mavjud vakansiyalarga oid bazalarni shakllantirishda axborot texnologiyalarini keng amaliyotga joriy etish;

– madaniy tadbirlarning ssenariy, rejissyorlik ishi, aktyorlar, baletmeysterlar va h.k. ijodiy mehnat mahsulini va ko'rsatiladigan xizmatlar sifatini oshirishda onlayn menejerlar faoliyatini qo'llabquvvatlash;

– xorijiy art-menejerlarning amaliyotda muvaffaqiyatli sinovdan o'tib kelayotgan usullarini O'zbekiston sharoitida qo'llash;

– madaniyat va san'at sohasida ochiq auksion va ijodiy tenderlar o'tkazish;

– madaniyat va san'at muassasalariga menejer faoliyati lavozimlariga ochiq tanlovlar o'tkazish va respublika miqyosida "Ijodkor menejer" tanlovini o'tkazish rejasini ishlab chiqish;

– ijtimoiy-madaniy muhitni ommalashtirishda oilaviy havaskorlik jamoalari faoliyatiga keng e'tibor qaratish;

– banklar tizimida madaniyat va san'at menejerlar faoliyatini rivojlantirish uchun foizsiz kreditlar ajratishni yo'lga qo'yish;

– ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda imkoniyati cheklangan shaxslarning faolligini oshirish;

– oliy ta'lim muassasalarida madaniyat va san'at sohasida ta'lim olayotgan yoshlarni xorijdagi art-menejment tashkilotlariga tajriba orttirishga yuborishni yo'lga qo'yish va xalqaro hamkorlikni yanada soddalashtirish tizimini yaratish.

Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyev: "Ijodkor ziyolilarga doimiy e'tibor qaratish, ularni moddiy va ma'naviy jihatdan qo'llab-quvvatlash, mehnat va yashash sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan ishlarni ushbu sohadagi siyosatimizning muhim yo'nalishlari sifatida davom

ettiramiz”³⁶ – deya ta’kidlab o’tganidek, Yangi O‘zbekistonda ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishga katta hissa qo‘shadigan ijodkor menejerlar ham qo‘llab-quvvatlanib, yangi ijtimoiy-madaniy muhitga zamin yaratiladi.

2.2. Funktsional va uslubiy boshqaruv xususiyatlari

Funksional boshqaruv tuzilishi rahbarlarni va tuzilish bo‘linmalarini har xil vazifalarga va aniq bo‘linmalarda boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgan bo‘lib, har bir boshqaruv bo‘g‘iniga, muayyan masalalar biriktirib qo‘yiladi. Masalan, biri boshqaruv idorasini rejalashtirish bilan, ikkinchisi texnologiya, uchinchisi ta’minot, to‘rtinchisi mahsulot sifatini nazorat qilish va hokazolar bilan shug‘ullanadi. Bunda rahbarning vakolatlari ancha cheklangan bo‘lib, qabul qilinayotgan qarorlarning sifatini yaxshilashga imkon yaratadi³⁷.

Funksional bo‘linmalar bevosita barcha quyi tuzilish bo‘linmalarining faoliyatini boshqaradi. Bunda ular umumiy ish natijalariga javob bermasdan, faqat o‘zlari bajaradigan boshqaruv faoliyatigagina javob beradi.

Funksional boshqaruv tuzilishining afzallik tomoni shuki, bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashgan bo‘ladi. Bu esa qabul qilinadigan qarorlarning bajarilish doirasi ortishiga imkon yaratadi, xodimlarning kasb mahorati ancha yuqori bo‘ladi, ishlab chiqarish xo‘jalik faoliyatida ko‘p maqsadli boshqarishga imkoniyat tug‘iladi. Boshqaruvni funksional asosda uyushtirish murakkab masalalarni

³⁶ “XXI asr” gazetasi. 2021-yil 10-sentyabrdagi soni 35(929). Yangi O‘zbekiston – inson qadri ustuvor bo‘lgan jamiyat va xalqparvar davlatdir. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentligiga ko‘rsatilgan nomzod Shavkat Miromonovich Mirziyoyevning Tadbirkorlar va ishbilarmenlar harakati – O‘zbekiston liberal-demokratik partiyasining X syezdidagi nutqi. – 6-b.

³⁷ Toshniyozov M., Sharifboyev I., Obidov O. Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. – Toshkent: O‘zbekiston, 1995. – 15, 16-betlar.

yechishga imkon yaratadi. Uning ixtisoslashishi boshqaruv samaradorligining kasb mahorati darajasining o‘shishini ta’minlaydi³⁸.

Menejmentning nazariy va uslubiy asoslarini ko‘rib chiqish uning faoliyat ko‘rsatish mexanizmining xususiyatlarini tushunishga bog‘liq. Boshqaruv maqsadlarini aniqlash, boshqaruv faoliyati mantiqini tushunish bo‘yicha ko‘rsatmalarni shakllantirishga yordam beradi. Boshqaruv jarayonida dolzarb bo‘lgan menejment qonuniyatlari orasida eng muhimlari qatorida mutaxassislar quyidagilarga e’tiborni qaratadilar:

– iqtisodiyotni tashkil etish shakllari va usullarini o‘zgartirishga muvofiq boshqaruv nazariyasi va amaliyotini ishlab chiqish;

– tashkilotning boshqaruv tizimini tanlash va shakllantirishda tashqi muhit holatining aniqlovchi ta’siri;

– boshqaruvning ijtimoiy mazmunining tashkilot mulkiga egalik shakllariga muvofiqligi;

– boshqaruv va boshqariladigan quyi tizimlar (subyekt va boshqaruv obyekt) o‘rtasidagi munosabat;

– asosan ongli (rejali) boshqaruvdan foydalanish;

– tashkilotdagi boshqaruv funksiyalarining zichligi va dinamik o‘zgarishi;

– tashkiliy boshqaruv darajalarini optimallashtirish (rasionalizatsiya);

– boshqaruv jarayonlarida nazorat, hisob va tahlil funksiyalaridan oqilona foydalanish.

Normativlar ko‘p jihatdan boshqaruv tamoyillarini, ya’ni menejment funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruvning asosiy g‘oyalari va qoidalarini belgilaydi. Umumiy tamoyillar orasida ko‘pincha quyidagilar ajralib turadi:

– qo‘llanilish prinsipi (rahbar barcha xodimlarga harakatlar uchun ko‘rsatmalar ishlab chiqadi);

³⁸ Toshniyozov M., Sharifboyev I., Obidov O. Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. – Toshkent: O‘zbekiston, 1995. – 15, 16-betlar.

– izchillik prinsipi (tashkilotning tashqi va ichki omillarini va tashkiliy tuzilmaning alohida elementlarining munosabatlarini hisobga olgan holda butun boshqaruv tizimini qamrab olish);

– ko‘p funksiyalilik prinsipi (rahbar tomonidan faoliyatning turli jihatlarini, shu jumladan tashkilotning moddiy zaxiralari, mehnat sharoitlari, yakuniy maqsadlar va boshqalarni hisobga olish);

– integratsiya prinsipi (xodimlarning turli xil munosabatlar usullari va qarashlarini tashkil etish doirasida integratsiyani ta‘minlash);

– qiymatga yo‘naltirilganlik prinsipi (menejmentning mehmondo‘stlik, halol xizmat ko‘rsatish, xizmatlarning narxlarini va sifatining qulay nisbati va boshqalar kabi qadriyatlarga yo‘naltirilganligi);

– boshqaruv samaradorligi prinsipi (rahbar zarur qarorlarni tezda qabul qila olishi, bir turdagi ishni bajarishdan ikkinchisiga tezda o‘tishi, o‘zgaruvchan sharoitlarda samarali harakat qilishi kerak);

– xolislik prinsipi (rahbar xolis bo‘lishi, voqelikni xolis baholashga asoslanishi, boshqaruvchining xatti-harakatlari boshqaruv obyektlari va subyektlari irodasi va xohishiga bog‘liq bo‘lmasligi kerak).

Maqsadni belgilash menejmentning eng muhim metodologik asoslaridan biridir. Maqsadga erishish tashkilot faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini oldindan belgilab beradi. Kutilgan natijaga erishish jarayonida barcha mavjud resurslar, jumladan, moliyaviy, ijtimoiy (xodimlarning mehnati) va boshqalar ishtirok etadi.

Menejment nuqtayi nazaridan maqsad boshqariladigan obyektning ma‘lum vaqtdan keyin istalgan holatini ifodalaydi. Boshqaruv tizimini mavjud holatdan kerakli holatga o‘tkazish uchun ma‘lum bir harakatlar dasturi talab qilinadi. Bunda vaziyatni kerakli holatdan ajratib turadigan muammoni hal qilishga imkon beradi.

Madaniyat muassasasining maqsadi unga yuklatilgan vakolatlarga asoslanadi va tanlangan strategiya va taktika yordamida amalga oshiriladi. Ko‘pincha, madaniy sohada muassasa faoliyatining maqsadlari ijtimoiy ahamiyatga ega natijalarga erishishga qaratilgan bo‘lib, shaxsni tarbiyalash va estetik rivojlantirish, ijodiy salohiyatni ochib berish, shaxsiy ongini shakllantirishdan iboratdir. Biroq maqsadlarni belgilashda har qanday tashkilot yoki muassasa rahbari boshqaruv tizimida qabul qilingan umumiy tamoyillarga amal qilishi mumkin:

– vaziyatni tavsiflash;

– ustuvorliklarni aniqlash;

– umumiy maqsad sifatida eng muhim ustuvor yo‘nalishlardan birini tanlash;

– yakuniy natijalar nuqtayi nazaridan maqsadlarni shakllantirish;

– “maqsad – resurslar – natijalar” tizimida maqsadning bo‘laklanishi;

– maqsadlar daraxtini (tarkibini) yaratish;

– kichik maqsadlar tarkibining to‘liqligi, ularning bo‘ysunishi (iyerarxiyasi) va zaxiralar bilan ta‘minlanishi uchun maqsadlar daraxtini baholash;

– maqsadli vazifalarni maqsadlar va kichik maqsadlar bo‘yicha shakllantirish.

Menejment vazifalari – bu ma‘lum bir vaqt ichida muayyan harakatlarni bajarish orqali erishiladigan kichik maqsadlar. Tashkilotlar va madaniyat muassasalarida topshiriqlarning bajarilishi xodimlarning qabul qilingan rasmiy vazifalariga muvofiq taqsimlanadi. Tashkilot faoliyati samaradorligiga ta‘sir qilish xususiyatiga ko‘ra, boshqaruv vazifalarini bir necha guruhlariga bo‘lish mumkin.

Birinchi guruh vazifasi – natijasi tashkilot samaradorligiga bevosita ta‘sir ko‘rsatadigan vazifalarni o‘z ichiga oladi. Madaniyat sohasida bunday vazifalar madaniy faoliyat samaradorligini oshirishga, madaniy xizmatlar sifatini oshirish (madaniyat markazlari, teatr, ko‘rgazma va boshqalar)ga qaratilgan.

Ikkinchi guruh vazifasi – muayyan tashkiliy shakllar orqali muassasa faoliyatiga ta‘sir qiladigan vazifalarni o‘z ichiga oladi. Bunga ijtimoiy-madaniy marketing, madaniy muassasa resurslarini taqsimlash, madaniy faoliyatni nazorat qilish va boshqalar kiradi.

Menejment vazifalarining *uchinchi guruhini* yordamchi sifatida tavsiflash mumkin, chunki ular birinchi va ikkinchi guruh vazifalarini hal qilishga qaratilgan (madaniy faoliyatni hisobga olish, analitik tadqiqotlar, madaniyat muassasalari auditi).

Boshqaruv vazifalari marketing va menejment texnologiyalari, shuningdek, xodimlarning ishi bilan chambarchas bog‘liq. Texnologiya mahsulotlarni yaratish, tarqatish, ishlatish, ularning o‘sishi, si-

fatini oshirish, xizmatlarni ishlab chiqarish tannarxini kamaytirish va boshqalarga qaratilgan usullar, jarayonlar, materiallar, chora-tadbirlar yoki operatsiyalar majmuasini joriy etishni o'z ichiga oladi.

Madaniyat muassasalari faoliyatiga yangi menejment texnologiyalarini joriy etish madaniy xizmatlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma, jihozlar va infratuzilmaning tizimli uyg'unligini nazarda tutadi. Madaniyat va san'at muassasasi oldiga qo'yilgan vazifalarni hal qilish uchun boshqaruv faoliyatining o'ziga xos texnologiyalari (masalan, axborotni o'zgartirish usullari) qo'llaniladi. Boshqaruvdagi ijtimoiy (inson) resurslari boshqaruvchilar va ularga bo'ysunuvchilar juftligi sifatida qaraladi.

Boshqaruv texnologiyalari rivojlanishining hozirgi bosqichida xodimlarni boshqarish har qanday tashkilotda asosiy omil hisoblanadi. Bunday holda, har bir xodim, mutaxassis ma'lum qobiliyatlarga, shaxsiy fazilatlarga, turli darajadagi iqtidorlarga ega ekanligini hisobga olish kerak, ular qulay sharoitlarda va tashkilotning ichki muhitida o'zini namoyon qilishi va ishlab chiqarishda muhim rol o'ynashi mumkin. Menejmentni muayyan harakatlarni amalga oshirish jarayoni deb hisoblash mumkin. Har bir funktsiya maqsadga muvofiqligi bilan ajralib turadi, o'ziga xos xususiyatlarga ega, ammo ular o'zaro ta'sirlashganda tashkilotni boshqarishning yaxlit va murakkab tizimi shakllanadi. Boshqaruv funktsiyasi – bu nazorat harakatining maqsadli turi bo'lib, uni amalga oshirish menejment jarayonining ajralmas qismi sifatida qaraladi. Boshqaruv funktsiyalari boshqaruv jarayonining mazmunini ochib beradi. Har qanday ishni bajarish uchun oxir-oqibat nima olish kerakligini, biznesni qanday tashkil qilish, uni amalga oshirishni rag'batlantirish va nazorat qilishni oldindan aniqlash kerak va bularning barchasi menejment funktsiyalaridir.

Madaniyat sohasida funktsiyalarning o'ziga xosligi madaniy xizmatlarni amalga oshirish jarayonining o'ziga xos xususiyatlari va tashkilotlarning notijorat tabiati bilan bog'liq holda namoyon bo'ladi. Yuqorida muhokama qilingan madaniyat sohasidagi menejmentning o'ziga xos vazifalarini hisobga olgan holda, quyidagilarni o'ziga xos boshqaruv funktsiyalari deb atash kerak:

– ijtimoiy sheriklikka yo'naltirilganlik, ya'ni madaniyat muassasalarining ta'lim tashkilotlari, ta'lim, huquqni muhofaza qiluvchi idoralar bilan yaqindan hamkorlik qilishi, bu esa shaxs, hudud, aholi, ma'naviyat va boshqalarni rivojlantirish bo'yicha kompleks dasturlar, chora-tadbirlarni amalga oshirishni nazarda tutadi;

– madaniyat muassasalarida mulkchilikning turli shakllarini amalga oshirish;

– rejalashtirishda, madaniy muassasalarning vazifasi, maqsad va yo'nalishlarini belgilashda davlat siyosati darajasidagi madaniyat siyosatining asosiy tamoyillarini, viloyatlarda ishlab chiqilgan madaniy rivojlanish strategiyalarini, madaniy mohiyatlarni, dasturlarni va boshqalarni hisobga olish;

– madaniyat va san'at sohasidagi respublika va xalqaro hamkorlikni muvofiqlashtirish.

Demak, rejalashtirish funktsiyasi madaniy faoliyatni rivojlantirish, madaniy xizmatlarni amalga oshirishning asosiy yo'nalishlarini aniqlashga imkon beradi. Tashkilot funktsiyasi esa moddiy resurslar bilan ta'minlash, madaniy tadbirlarni tashkil etish masalalarini hal qilish uchun muassasaning turli bo'linmalari o'rtasidagi aloqa uchun mo'ljallangan.

Bunda menejment usullari – bu boshqaruv obyektlariga ta'sir qilish usullari, boshqaruv faoliyatini amalga oshirish texnikasidir. Yunon tilidan tarjima qilingan “metod” so'zi “biror narsaga yo'l” degan ma'noni anglatadi. Turli boshqaruv usullari yordamida boshqaruv funktsiyalari amalga oshiriladi, tashkillashtirilgan maqsadlarga erishiladi. Yana shuni aytish mumkinki, menejment usullari “ishchilarga, guruhlariga, jamoalarga maqsadli ta'sir etish” usullari majmuyidir. Boshqaruv usullari – bu maqsad va vazifalarga erishishga qaratilgan, axborotni tahlil qilishga asoslangan va mumkin bo'lgan variantlardan tanlab olingan amaliy harakatlar usullari, uslublari.

Bugungi kunda boshqaruv usullarini tasniflash bo'yicha ko'plab qarashlar mavjud. Jumladan:

– boshqaruv usullarining mazmuni bo'yicha: iqtisodiy, tashkiliy va ma'muriy, ijtimoiy-psixologik, huquqiy (yuridik);

– ta’sir motivatsiyasi bo’yicha: moddiy rag’batlantirish, ma’naviy rag’batlantirish, majburiy (imperial) motivatsiya;

– tashkiliy shakli bo’yicha: yakka (individual), jamoaviy, kollegial;

– qo’llanilish sohasi bo’yicha: umumiy (boshqaruv tizimida qo’llaniladigan), mahalliy (boshqaruv tizimining alohida qismlariga qo’llaniladi);

– boshqaruv obyekti bo’yicha: ishlab chiqarishni boshqarish, odamlarni boshqarish, tashkilotni boshqarish, tashqi aloqalarni boshqarish.

Ta’lim sohalarida qo’llaniladigan umumiy ilmiy usullar va maxsus usullar mavjud. Umumiy ilmiy usullarga, masalan, tizimli, majmuaviy, tarixiy usul, shuningdek, modellashtirish, sosiologik tadqiqot va boshqa tamoyillardan foydalanish kiradi. Boshqaruv faoliyatining vazifalari, tamoyillari va funksiyalarining ko’p qirraliligi tufayli o’ziga xos boshqaruv usullari juda xilma-xildir.

Shuni yodda tutish kerakki, boshqaruv usullarining ko’pligi ulardan eng samaralisini va muayyan vaziyat uchun maqbulini tanlashga ma’lum to’siqlarni keltirib chiqaradi. Boshqaruv usullari bir-biri bilan chambarchas bog’liq, organik bo’lishi kerak.

2.3. Madaniyat va san’at muassasalari va tashkilotlarining madaniy faoliyatdagi ishtirokini boshqarish

Madaniyat va san’at muassasalari, tashkilotlari o’z ijodiy faoliyati bilan yangi ma’rifiy jamiyat qurish va uni taraqqiy toptirishda faol ishtirok etishi davr talabidir. *Yangi O’zbekistonda ma’rifatli jamiyatni shakllantirishda quyidagi omillarga alohida ahamiyat qaratish lozim:*

– aholi o’rtasida huquqiy madaniyatni shakllantirish bo’yicha huquqiy-ma’rifiy tadbirlarni xalqimizning boy tarixi, ilmiy-madaniy merosi, milliy-diniy qadriyatlarini o’rgatish bilan uyg’un holda tashkil qilish;

– davlat siyosatining ustuvor yo’nalishlari, keng ko’lamli islohotlarning mohiyati, qabul qilingan qonun hujjatlari va davlat dasturlarining ahamiyatini keng jamoatchilikka yetkazish;

– talaba yoshlar va professor-o’qituvchilarda Vatanga muhabbat, uning taqdiriga daxldorlik, kasbga sadoqat hissini mustahkamlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish, ta’lim-tarbiya jarayonlari hamda ma’naviy-ma’rifiy ishlarni kuchaytirish;

– ushbu yo’nalishda ilmiy va uslubiy tadqiqotlar samaradorligini oshirish, ijtimoiy-ma’naviy muhit barqarorligini mustahkamlashga qaratilgan doimiy monitoring tizimini joriy qilish.

Bu sohada olib borayotgan keng miqyosli ishlarimizni, xususan, ta’lim-tarbiya bo’yicha qabul qilingan umummilliy dasturlarimizni mantiqiy yakuniga yetkazish zarur. Albatta, xalqaro maydonda munosib o’rin egallash yo’lida zamonaviy innovatsion g’oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarga asoslangan islohotlarni amalga oshirish milliy taraqqiyot strategiyamizning ustuvor jihatidir³⁹.

Enda sohada tashkilot va muassasalarning faoliyati va asosiy vazifalari haqida batafsil to’xtalib o’tamiz. Har qanday tashkilot quyidagi xususiyatlar bilan ajralib turadi:

– tashkilot muayyan maqsadlarni amalga oshirish uchun yaratilgan;

– tashkilot iyerarxiyaga, tuzilishga, shuningdek, boshqaruv va umumiy muvofiqlashtirishga muhtoj bo’lgan bo’limlar, segmentlar to’plamiga ega;

– tashkilot ijtimoiy tabaqalanishga, ya’ni maqom va lavozim bo’yicha xodimlarning ichki taqsimotiga ega.

Ushbu jihatlar asosida tashkiliy tartib tashkiliy aloqalarni, o’zaro aloqalarni va munosabatlarni tartibga soluvchi nisbatan barqaror maqsadlar, aloqalar, me’yorlar tizimi sifatida vujudga keladi. Tashkilot ichida odamlarning iyerarxik ravishda ikki guruhga bo’linishi mavjud: boshqariladigan va boshqaruvchilar.

Madaniyat sohasida turli tashkilotlar faoliyat yuritadi, boshqaruv, muvofiqlashtiruvchi faoliyat (masalan, muassasa yoki madaniyat bo’limi) va madaniy manbalarni ishlab chiqarish va tarqatish bo’yicha faoliyat (aksariyat madaniyat muassasalari) yoki madaniy xizmatlar-

³⁹ Mirziyoyev Sh. *Yangi O’zbekiston strategiyasi*. – Toshkent: “O’zbekiston”, 2021. – 464-b.

ni ishlab chiqarish va sotish uchun hamrohlik shartlarini ta'minlash (masalan, madaniyat sohasidagi fondlar). Tashkilotni boshqarishning muhim elementi – bu tashkiliy tuzilma bo'lib, u boshqaruvning maqsad va vazifalarini ko'plab bo'limlar va xodimlar o'rtasida taqsimlash bilan tavsiflanadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi – bu qat'iy bo'ysunishda joylashgan, boshqaruv va boshqariladigan tizimlar o'rtasidagi munosabatlarni ta'minlaydigan boshqaruv bo'g'inlari to'plami. Tashkiliy tuzilma gorizontal ravishda bog'langan bo'g'inlar (tashkilot ichidagi bo'limlar) va tashkilotning vertikal ravishda bog'langan darajalari (bosqichlari) bo'lgan turli quyi tizimlarning o'zaro bog'liqligi bilan tavsiflanadi. Shu munosabat bilan tashkiliy jarayon ikki jihatga ega:

- maqsad va strategiyaga muvofiq tashkilotni bloklar va bo'limlarga bo'lish;

- yuqori boshqaruvni quyi bo'g'inlar bilan bog'laydigan va vazifalarni taqsimlash va muvofiqlashtirish qobiliyatini ta'minlovchi hokimiyat munosabatlarini o'rnatish.

Vakolatlar haqida gapirganda, qaror qabul qilish, ichki zaxiralardan foydalanish, tashkilotning aloqa jarayonlarida ishtirok etish, xodimlarni boshqarish va h.k.larni cheklash haqida ko'nikmaga ega bo'lishimiz zarur. Vakolat muammolarni hal qilish, maqsadlarga erishish, o'z qarorlari uchun javobgarlikning bir shaxsdan boshqasiga o'tishi hisoblanadi. Vakolat boshliqdan bo'ysunuvchiga, keyin esa boshqa bo'ysunuvchilarga o'tkaziladigan chiziqli va boshqaruvning maslahat xarakterida ochiladigan (rahbarga funksional boshqaruvning ma'lum bir jamoasi, apparat (xodimlar) yordam beradi) vakolatlarga bo'linadi.

Shu bilan birga, tashkilot ichidagi harakatlarning aksariyati quyidagi guruhlardan biriga tegishli bo'lishi mumkin:

- marketing (bozor tadqiqotlari, sotish, sotish tizimi, narxlarni belgilash, sotishni rag'batlantirish va boshqalar);

- xodimlarni boshqarish (samarali mehnat uchun sharoit yaratish, rag'batlantirish tizimi va boshqalar);

- moliyalashtirish (moliyaviy tushum va xarajatlarni boshqarish, byudjetlashtirish, moliyaviy baholash);

- mahsulot ishlab chiqarish (mahsulot ishlab chiqarish, xizmatlar ko'rsatish jarayoni, shuningdek, ushbu jarayon uchun shart-sharoitlarni ta'minlash);

- buxgalteriya hisobi tizimi faoliyatini tahlil qilish (tashkilot faoliyatining buxgalteriya tizimi, muammolarni aniqlash, istiqbollarni izlash uchun ishlarni tahlil qilish).

Madaniyat sohasidagi tashkilotlarni boshqarish madaniyat sohaslarining xilma-xilligi, madaniy faoliyatning jabhalari va madaniyat muassasalarining tuzilishi tufayli juda ko'p qirrali. Madaniyat sohasidagi tashkilotning o'ziga xos xususiyatlarini ko'rib chiqish va uning faoliyatini tahlil qilish imkonini beradigan jihatlar qatorida mutaxassislar quyidagilarga e'tibor berishni taklif qilishadi:

- tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi munosabatlar;

- boshqaruv obyekti (ijodiy jamoa) va boshqaruv o'rtasidagi munosabatlar;

- etakchilik, boshqaruv va xizmatni boshqarish elementlari;

- boshqaruvda qaror qabul qilish bosqichlari.

Madaniyat sohasidagi tashkilotning tashqi muhiti madaniy faoliyat maqsadlarini, muassasaning vazifasini, muayyan bozor sektoridagi xatti-harakatlar strategiyasini aniqlashga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Tashkilotlar tashqi muhitining xususiyatlari uning dinamikligi, ko'p omilli bo'lishi (iqtisodiy, siyosiy, demografik, bozor va boshqa omillar), noaniq bo'ladi.

Madaniy tashkilotlarning tashqi muhitiga bevosita ta'sir qilish muhiti (iste'molchilar, yetkazib beruvchilar, hokimiyat organlari va boshqalar) va bilvosita ta'sir (makroiqtisodiy omillar, demografiya va boshqalar) kiradi.

Madaniyat sohasidagi tashkilotlar turli mulkchilik shakllari, huquqiy shakllar asosida mavjud bo'lishi va madaniy faoliyatning bir yoki bir nechta turlarini amalga oshirishi mumkin. "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi yangi qonun loyihasi me'yorlariga muvofiq madaniy faoliyat sohasidagi davlat siyosatini ro'yobga chiqarishni amalga oshiruvchi organlar quyidagilardan iborat:

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi;

O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi;
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi;
"O'zbekkino" Milliy agentligi;
mahalliy davlat hokimiyati organlari⁴⁰.

Bunday muassasalar ko'p tarmoqli bo'lib, turli xil madaniy xizmatlar ko'rsatish imkoniyatiga ega bo'ladi (o'quv, ko'rgazma, kutubxona, axborot, madaniy dam olish va boshqalar). Madaniyat sohasidagi tashkilotlarning o'xshash tomonlari bor, bu, birinchidan, ko'pchilik madaniyat muassasalari faoliyatining notijorat xarakteriga, ikkinchidan, madaniyat sohasidagi tashkilotlarni boshqarishning ikki tomonlamaligi bilan bog'liq (muassasaning iqtisodiy va xo'jalik faoliyati, shuningdek, ijtimoiy, madaniy funksiyalarni bajarishi).

Madaniyat muassasasi o'zini o'zi mablag' bilan ta'minlashni o'zidagi ijodiy uyushmalar yordamida amalga oshiradi⁴¹.

Shu bilan birga madaniyat muassasalari o'z faoliyatini davlat buyurtmalariga muvofiq amalga oshiradi, buning uchun davlat byudjet mablag'larini ajratadi. Bundan tashqari, madaniyat va san'at muassasasi turli tashkilotlar bilan shartnomalar tuzishi, fondlar tuzishi va tijorat faoliyatining ayrim turlarini (madaniy xizmatlarni sotish) amalga oshirishi mumkin. Qo'shimcha mablag'larni homiylar va jamoat tashkilotlaridan olish mumkin. Bugungi kunda ijtimoiy-madaniy menejment texnologiyalari, ijtimoiy marketing notijorat tashkilotlarga bozorda munosib o'rin egallashga yordam beradigan mexanizmlar sifatida faol rivojlanmoqda.

Notijorat tashkilot menejmenti quyidagi jihatlarni o'z ichiga oladi:

– maqsad – ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan g'oyalar, dasturlar, xizmatlarni amalga oshirish, bu xizmatlar sifatini oshirishni, homiylar va iste'molchilarni notijorat tashkilot zarur ekanligiga ishonch hosil qilishni talab qiladi;

⁴⁰ 2021-yil 20-yanvar 668-son "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi O'RQ. Manba: <https://lex.uz/docs/5230682>

⁴¹ Alimasov V. Madaniyat muassasalarida iqtisodiy boshqarish usullari. – Toshkent: O'zbekiston Respublikasi FA Qo'lyozmalar instituti, 1997. – 117(14)-b.

– ishlab chiqarilgan xizmatlar va amalga oshirilayotgan faoliyat ko'pincha foyda keltirmaydi, ular iste'molchilarning tor qatlami bilan bog'liq, shuning uchun notijorat tashkilotlar imtiyozlarga, subsidiyalarga, homiylikka, shuningdek xodimlarni rag'batlantirishni doimiy qo'llab-quvvatlashga muhtoj;

– notijorat tashkilotlari xizmatlarining narxi bozor narxidan past yoki umuman yo'q, chunki u subsidiyalar (byudjet, homiy), shuningdek o'zining tijorat faoliyati bilan qoplanadi;

– bozorning dualligi yoki uning "bo'linishi" – homiy bozori va xizmatlari bilan sotish bozorining mos kelmasligida namoyon bo'ladi. Bu esa ushbu qismlarning muvofiqligini o'rnatish zarurligini nazarda tutadi;

– davlat tashkilotlarining qo'llab-quvvatlashidan foydalanish va bepul xizmatlarni amalga oshirish orqali notijorat tashkilotlar tijorat firmalari kirish imkoni bo'lmagan faoliyatning turli sohalariga kirish imkoniyatiga ega bo'ladi;

– davlat siyosati va jamoatchilik fikriga qaramlik jamoatchilik bilan aloqalar usullarini keng qo'llash va ommaviy axborot vositalari bilan faol hamkorlik qilishni, shuningdek, maxsus reklama va taqdimotlar orqali talabni rag'batlantirishni dolzarblashtiradi;

– shu bilan birga, reklama obyekti xizmatlar emas, balki notijorat tashkilotlardir;

– ish natijalarining aniq ko'rsatkichlarining yo'qligi, bu faoliyat samaradorligini va ularning natijalarini monitoring qilish va tahlil qilishni qiyinlashtiradi⁴².

Nodavlat notijorat tashkilotlarda ijtimoiy sheriklikning turli shakllaridan faol foydalanish muhim rol o'ynaydi. Ijtimoiy sheriklik shakllari qo'shma tadbirlar, loyihalar, aksiyalar, shuningdek grant tadbirlarida ishtirok etish, davra suhbatlari o'tkazish, maslahatlarda ishtirok etish, asbob-uskunalar, binolar bilan ta'minlash va boshqalar bo'lishi

⁴² Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. 3-е изд., стер. – СПб.: Лань: "Издательство планета музыки", 2007. – С. 528.

mumkin. Bunday ijtimoiy faollik aloqalarni o'rnatishga, yangi moliyalashtirish manbalarini topishga, madaniy faoliyat samaradorligini ham ijtimoiy-madaniy, ham iqtisodiy jihatdan oshirishga imkon beradi. Aksariyat madaniy notijorat tashkilotlari muassasalardir.

Nodavlat notijorat tashkilotlari, shu jumladan ko'plab madaniy muassasalar, turli xil faoliyatni amalga oshirish orqali jamiyatda ko'plab ijtimoiy-madaniy funksiyalarni bajaradi. Notijorat tashkilotlari quyidagi maqsadlarga erishish uchun tuziladi: ijtimoiy, xayriya, madaniy, ma'rifiy va boshqalar. Ko'pincha bu notijorat tashkilotlar yoshlar harakatlarini, ijodiy uyushmalarni, ilmiy loyihalarni qo'llab-quvvatlaydi, nogironlarga yordam beradi, ekologik muammolar, qashshoqlik, demografiya va boshqalar bilan bog'liq muammolarni ommaga ijodiy ishlar orqali yetkazib beradi.

Barcha farqlariga qaramay, ijtimoiy-madaniy sohadagi tashkilotlar tashqi muhit va ichki tuzilish bilan bog'liq bo'lgan murakkab tizimlardir. Tashkilotlarning tashqi muhitga nisbatan ijtimoiy-madaniy sohadagi hayotiy faoliyati uchta o'zaro bog'liq jarayondan iborat:

- tashqi muhitdan resurslar olish;
- tashkilot maqsadiga erishish uchun resurslardan foydalanish;
- natijani tashqi muhitga o'tkazish.

Ijtimoiy-madaniy tashkilotlar faoliyatining muhim qismi zaxiralarni izlash, qo'shimcha yoki muqobil moliyalashtirish manbalarini jalb qilishdir. Madaniyat sohasidagi tashkilotlar madaniy ne'matlarni ishlab chiqarishda, birinchi navbatda, ijtimoiy talablar asosida ishlaydi, ya'ni kutubxona, muzey, madaniyat markazlari, teatr, ijodiy-ma'rifiy va boshqa madaniy xizmatlar ko'rsatish, shuningdek, madaniy mahsulotlarning badiiy-estetikasini yaxshilash bo'yicha tadbirlarni amalga oshiradi. Ayrim tadqiqotchilarning fikricha, madaniyat tashkilotlarini uch guruhga ajratish mumkin.

Birinchi guruhga madaniy meros obyektlari (madaniy yodgorliklar, muzey va arxiv fondlari, xalq amaliy bezak san'ati), yuksak ijtimoiy ahamiyati va kelajak avlodlar uchun asrab-avaylash muhimligi bilan bozor munosabatlari obyekt bo'la olmaydigan eksperimental san'at turlari kiradi.

Ikkinchi guruhga hudud tarkibiga kiruvchi, MChJ madaniy (markaz) muassasalari kiradi. Ularning xizmatlari davlat tomonidan kafolatlangan madaniy iste'mol me'yorlari bilan ko'rsatiladi va shuning uchun ham bepul yoki imtiyozli asosda ko'rsatiladi. Biroq bu tashkilotlar tadbirkorlik faoliyati orqali qo'shimcha daromad olishlari mumkin. Bunga ko'proq prodyuserlik markazlari va to'y-tomoshalar xizmati bilan shug'ullanuvchi xususiy muassasalar kiradi.

Uchinchi guruhga tijorat ekspluatatsiyasi sohasidagi tashkilotlar kiradi. Bu tashkilotlarning daromadlari to'liq aholi va tijorat korxonalaridan tushumlar, shuningdek, xususiy va davlat xayriyalari (ovoz yozish studiyalari, shou-biznes, matbaa, reklama va dizayn sanoati va boshqalar) hisobidan shakllanadi. Madaniyat sohasidagi tashkilotlar tadbirkorlik faoliyati bilan faol shug'ullanishi mumkin. Kreativ tadbirkorlik bunga yaqqol misol bo'la oladi. Ammo u muassasaning vazifasiga zid ravishda amalga oshirilmasligi kerak, balki amalga oshirilayotgan madaniy faoliyatning asosiy maqsadlariga mos kelishi kerak. Madaniyat sohasidagi tadbirkorlik faoliyatini maxsus tashkil etilgan tashkilotlar (shiriklik, korporatsiya) ham amalga oshirishi mumkin.

2.4. Madaniyat va san'at sohasi menejmenti mexanizmi: ijro va tahlil

Mexanizm (yun. mechane – qurol, inshoot⁴³) – bir yoki bir necha jismning harakatini boshqa jismlarning ma'lum harakatiga aylantirib beradigan qurilmadir. Ko'pchilik ishlarning asosini tashkil etadi, ko'pgina asboblardan, apparatlar va texnik qurilmalarida qo'llaniladi. Vazifasiga qarab, mexanizmlar harakatni uzatuvchi; ijrochi (ish bajaruvchi); boshqaruvchi, nazorat qiluvchi va rostlovchi bo'lib farqlanadi. Ta'minlovchi, saralovchi, tashuvchi; mahsulotlarni hisoblovchi, tortuvchi va joylashuvchi mexanizmlar bo'ladi. Madaniyat va san'at sohasi menejmentining ham mexanizmi yuqoridagi vazifalarning ijrochisidir.

⁴³ <https://qomus.info/encyclopedia/cat-m/mexanizm-uz/>

Madaniyatni boshqarishda boshqaruv faoliyati mexanizmlarini hisobga olish hamda ularni tushunish, tahlil qilish menejment funksiyalarini samarali amalga oshirish uchun muhim ahamiyatga ega. Menejmentning mohiyatini nazariy va uslubiy bilish uchun menejmentning konseptual tahlili, boshqaruv tamoyillari, maqsadlarni belgilash, funksiyalari, usullari va boshqa tushunchalari muhim ahamiyatga ega.

Ammo nazariy tarafdin to'liq yoritish uchun boshqaruv faoliyatining asosiy jihatlari bo'yicha turli nuqtayi nazarlarni qo'llash muhimdir. Rossiyalik soha tadqiqotchilari G. Tulchinskiy va E. Shekovalarning fikricha, menejmentning barcha nazariy yondashuvlari ham amaliy o'lchov uchun mos kelavermaydi. Muayyan tashkilotda (masalan, muzeyda, teatrdan yoki ko'rgazma majmuasida) ishlashni boshlaganda, menejer nima qilish kerakligini va muayyan muammo-ni qanday hal qilishda ba'zi bir bazaviy toifalarni qo'llashi mumkin. Madaniyat sohasidagi menejment faoliyati tizimining texnologik yoki instrumental taqdimotiga mexanizmlarga e'tibor qaratishni taklif qiladilar. Gap aniq natijalarga erishishga imkon beradigan maqsadlar, funksiyalar va vositalarning nisbatan yaxlit birligi haqida ketmoqda. Shu nuqtayi nazardan, menejmentni to'rtta asosiy mexanizmdan iborat tizim sifatida ko'rsatish mumkin:

1. Tashkiliy-ma'muriy mexanizm;
2. Iqtisodiy mexanizm;
3. Xodimlar bilan ishlash mexanizmi;
4. Axborot mexanizmi.

Menejmentni ushbu to'rt mexanizm ishining umumiyligi deb hisoblagan holda ularni batafsil ko'rib chiqaylik.

Tashkiliy va ma'muriy boshqaruv mexanizmi. Madaniyat sohasiga nisbatan bu mexanizm uzoq vaqtdan beri hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib kelmoqda. Boshqaruv apparati deb ham atash mumkin bo'lgan ushbu mexanizmning ishlashi tashkiliy hujjatlarda qayd etilgan vakolatlarni (huquq va majburiyatlarni) taqsimlash tizimida ochiladi. Boshqarishni apparatsiz amalga oshirish qiyin va bu yerda asosiy narsa vakolatlarning to'g'ri taqsimlanishi, shuningdek, tashkiliy hujjat-

larda ushbu taqsimotning aniq ko'rsatilishidadir (kim kimga bo'ysunadi, kim kimni va qanday masalalarda nazorat qiladi va hokazo).

Tashkiliy hujjatlarga nizomlar, qoidalar, shartnomalar, lavozim tavsiflari, lavozim yo'riqnomasi kiradi. Madaniy muassasalar ko'pincha qonunlar yoki qoidalar asosida ishlaydi. Bunday turdagi hujjatlar madaniyat muassasalarining barcha faoliyatini tartibga soladi. Ularda muassasaning tashkiliy-huquqiy shakli, uning maqsadlari, faoliyat sohalari, moliyalashtirish, boshqarish tartibi va boshqalar ko'rsatiladi.

Har bir xodimning faoliyatini tartibga solish uchun lavozim yo'riqnomalari, ya'ni ushbu lavozimga tayinlangan xodimga qo'yiladigan talablar, tayinlash tartibi, shuningdek huquqlar, majburiyatlar va javobgarlik darajasi ko'rsatiladi. Tashkiliy-ma'muriy mexanizmi shakllantirishda qo'shimcha rolni muassasalarning shtat jadvallari hamda ijro va tahlil qiladi. Ular lavozimlar soni va ish haqi miqdorini tartibga soladi.

Iqtisodiy mexanizm. Madaniyat va san'at muassasasida boshqaruvni faqat apparat mexanizmiga qisqartirib bo'lmaydi. Madaniyat va san'at muassasasi faoliyatining rentabelligi va samaradorligi masalalarida iqtisodiy mexanizm katta ahamiyatga ega. Iqtisodiy mexanizm – bu moddiy va zaxiraviy (moliyaviy, moddiy-texnika va hokazo resurslar) ta'minlash, xo'jalik ta'minoti, xarajatlarni hisobga olish, iqtisodiy rag'batlantirish (ya'ni ish haqi, moddiy rag'batlantirish va boshqalar) tizimi hisoblanadi.

Xodimlar bilan ishlash mexanizmi. Xodimlar bilan ishlash – bu malakali xodimlarni tanlash va o'qitish, ularning faol, samarali va mas'uliyatli ishlashi uchun rag'batni shakllantirish va rivojlantirish. Menejment rivojlanishining hozirgi bosqichida kadrlar bilan ishlashga munosabat tubdan o'zgardi.

Davlat xizmati tizimida kadrlar siyosatining maqsadlari, ma'no va qoidalari katta ma'naviy odob-axloq kuchini va bu ko'rinishning xarakter va yo'nalishini yetarli darajada belgilashni o'z ichiga oladi. Shuning uchun, kadrlar siyosati va kadrlar ishi tarkibini tashkil etadigan odob-axloq davlat xizmati xodimlarini shakllantirish birinchi darajali ahamiyat kasb etadi. Kadrlar ishi yetarli darajada subyektiv,

unda hamma vaqt shaxsiy qarashlar elementi mavjud. Bu esa nafaqat huquqiy, shu bilan bir qatorda odob-axloq omillari uchun ham harakat maydonidir⁴⁴.

Yaqin-yaqingacha kadrlar siyosati menejment tizimining boshqa tarkibiy qismlariga qo'shimcha bo'lib, tashkilot tuzilmasida bir shaxs o'rniga boshqasi albatta keladi, deb taxmin qilingan. Biroq bugungi kunda boshqaruv faoliyati sohasidagi tadqiqotchilar ta'kidlashicha, ijtimoiy resurslar, inson kapitali, ya'ni natija uchun iqtidorli yoki muvaffaqiyatli "rag'batlantirilgan" xodimlar ba'zan har qanday tashkilot faoliyatida asosiy rol o'ynaydi va ularni ish joyidan doimiy tarzda olib qolish nihoyatda ahamiyatlidir.

Shu sababli xodimlar faoliyati uchun qulay sharoitlar yaratish, bozorda faol va ijodiy xatti-harakatlarga qodir bo'lgan hamfikrlar jamoasini yaratishga imkon beradigan "kadrlarga yo'naltirilgan texnologiyalar" paydo bo'ldi. Aynan shuning uchun ham aniq strategiya shakllantirildi. Istiqbolli, tashabbuskor xodimlarni kompaniyaga ular amalga oshirish taklif qilingan dastur uchun emas, balki o'z tashabbuslariga e'tiborni jalb qilish – ular imkoniyatlariga mos keladigan qiziqarli loyihalarni o'zlarini topadi.

Bu yerda asosiy qoida shundaki, loyiha va dasturlarning paydo bo'lishiga tuzilma sabab emas, aksincha, tuzilmalar aniq odamlar tomonidan ixtiro qilingan va yaratilgan dastur va loyihalar uchun yaratiladi. Shu sababli, xodimlar bilan ishlash muhim mexanizm bo'lib, uning harakati madaniyat muassasalariga sezilarli foyda keltirishi mumkin.

Axborot mexanizmi. Agar oldingi barcha mexanizmlarni alohida ko'rib chiqsak, ular faqat axborot bilan bog'liq umumiy tizimda taqdim etilganda samarali ishlashi mumkin. Axborot mexanizmi deb ataladigan narsa, dolzarb ma'lumotlar bilan ishlash mexanizmi sifatida, oldingi mexanizmlarni menejmentning umumiy orbitasiga tortadi va ularni harakatga keltiradi. Mualliflar ushbu mexanizmning mohiyatini shu tarzda tushuntiradi. Har qanday menejment boshqaruvning

asosiy bo'g'ini bo'lgan qaror qabul qilishdir. Ammo tashkilotning maqsadlari bilan chambarchas bog'liq bo'lgan qarorlar (buyruqlar, ko'rsatmalar) rejalashtirish (reja va dasturlar shaklida), shuningdek qarorning bajarilishini nazorat qilish (aktlar, ma'lumotnomalar, hisobotlar shaklida) kabilar bilan to'ldiriladi.

Bularning barchasi tegishli hujjatlarni tayyorlash, qabul qilish, tasdiqlash, foydalanish va saqlash bilan bog'liq. Boshqaruv qarorlari, rejalashtirish, nazorat qilish, buxgalteriya hisobi va hisoboti, hujjat aylanishining o'zaro bog'liqligi axborot mexanizmini shakllantiradi. Axborot mexanizmining ishlashi ma'lum ma'lumotlarni va uning hujjatlarini yaratishdan iborat.

Yuqorida ko'rib chiqilgan to'rt mexanizm tizimi har qanday boshqaruvni amalga oshirish uchun zarur. Shu bilan birga, ushbu mexanizmlardan birining yo'qligi yoki etarli darajada ishlamasligi boshqaruv ishiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun madaniyat muassasalarida vakolatlarni taqsimlash va resurslar bilan ta'minlash, vakolat va rag'batlantirish ustida ishlash, qarorlar qabul qilish va ularni nazorat qilish kerak.

Nazorat uchun savollar:

1. Tashkilot nima va uning vazifasi nimalardan iborat?
2. Tashkilot va muassasaning asosiy xususiyatlari qanday?
3. Tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi munosabatlar qanday ochiladi?
4. Notijorat tashkilotlarning turlarini va ularning tijorat tashkilotlaridan farqlarini ayting.
5. Madaniyat muassasalarida qanday menejment funksiyalari faoliyat yuritishi mumkin?
6. Madaniyat sohasida boshqaruv mexanizmlarini nomlang va qisqacha tavsiflab bering.
7. Maqsadni belgilash nima va u tashkilotda qanday amalga oshiriladi?
8. Notijorat tashkilotni boshqarishning xususiyatlari qanday?
9. Menejmentning asosiy qonuniyatlari, tamoyillari va usullarini aytib bering.
10. Madaniyat va san'at muassasalari faoliyatini tahlil qiling.

⁴⁴ Haydarov A. *Ijodiy faoliyatni rejalashtirish va boshqarish*. – Toshkent: "Kamalak", 2019. – 192-b.

III BOB. YANGI O'ZBEKISTONDA MADANIY FAOLIYAT SOHASIDAGI DAVLAT SIYOSATI ISTIQBOLLARI

3.1. Yangi O'zbekistonda madaniyat siyosatini boshqarishning tashkiliy-huquqiy asoslari

Madaniy siyosat – davlatning madaniyat sohasidagi harakatlari uchun asos bo'ladigan faoliyat tamoyillari, ma'muriy va moliyaviy faoliyat va tartiblar majmuyi hisoblanadi. Madaniy siyosat muayyan davlat, mintaqa, munitsipalitet sharoitida madaniy jarayonlar va amaliyotlarni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini belgilaydi. Madaniy siyosatning asosiy yo'nalishlari madaniy merosni saqlash uchun shart-sharoitlarni, madaniy mahsulotlarni ishlab chiqarish va tarqatish jarayonlarini ta'minlash, ijodkorlikni qo'llab-quvvatlash, ilmiy tadqiqotlar, madaniyat sohasida kadrlar tayyorlash va ta'limdan iborat. Shuningdek, madaniyat sohasiga oid normativ-huquqiy bazani, ushbu sohadagi institutsional tizimni va madaniyat muassasalari faoliyatini yanada takomillashtirish hisoblanadi. Madaniyat siyosatimizning asosiy vazifalariga quyidagilar ham kiradi:

– tarixiy va madaniy merosimizni saqlash hamda uni yosh avlod tarbiyasida keng qo'llash;

– milliy va umuminsoniy qadriyatlarni yoshlarimiz ongiga singdirish, etnik madaniy an'analarni asrab-avaylash va shu asosda xalq ijodiyotini qo'llab-quvvatlash;

– aholi, jumladan, yoshlarning ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish va kengaytirish;

– madaniyat sohasiga zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish, madaniyatni yanada keng tadqiq va targ'ib etishda innovatsion g'oyalar va texnologiyalardan samarali foydalanish;

– fuqarolarning, jumladan, nogironligi bo'lgan shaxslarning madaniy hayotda faol ishtirok etishi va madaniy xizmatlardan foydalanishda ijtimoiy tengligini ta'minlash;

– madaniy sohada o'zaro samarali xalqaro munosabatlarni tashkil etish va rivojlantirish, milliy madaniyatga jahon madaniyatining ajralmas qismi sifatida qarash, bu borada teng huquqlilik va inson huquqlarini hurmat qilishga alohida e'tibor qaratish;

– qabul qilinayotgan iqtisodiy, ijtimoiy va madaniyat sohasiga oid qarorlarning ushbu sohadagi yagona davlat siyosatiga mosligini ta'minlash;

– madaniyat va san'at muassasalarining to'laqonli faoliyat ko'rsatishini ta'minlash, ularning moddiy resurs bazasini yanada mustahkamlash, obyektlarni saqlash hamda muhofaza qilishda jamoatchilik nazoratini yo'lga qo'yish⁴⁵.

Madaniyat siyosati nafaqat davlatning ustuvor yo'nalishlariga muvofiq, balki davlatning ham, alohida hududlarning ham tarixiy va madaniy an'analarni hisobga olgan holda shakllantiriladi. Madaniyatni bozor munosabatlari elementlarining salbiy ta'siridan himoya qilish kafolatlari, madaniy faoliyatga ilmiy texnologiyalarni joriy etish, aholining madaniy hayotda ishtirok etishi kafolatlari tizimini yaratishdir.

Demak, madaniyat siyosati madaniyat sohasidagi jarayonlarni strategik boshqarish bo'lib, unda madaniy amaliyot va shakllar o'zining barcha xilma-xilligida (madaniy yodgorliklar, xalq amaliy san'ati, muzeylar, kutubxonalar, san'at, filarmoniyalar va boshqalar) namoyon bo'ladi. Madaniy siyosatni amalga oshirishning asosiy tashkiliy mexanizmlari ko'plab madaniyat tashkilotlari, madaniy faoliyatni amalga oshiruvchi madaniyat muassasalari hisoblanadi. Qolaversa, madaniy siyosat jarayonining o'zi bevosita madaniy faoliyatni boshqarish emas, balki ma'naviy, ijodiy faoliyat, madaniy jarayonlar,

⁴⁵ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasida Milliy madaniyatni yanada rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi qarori. 28.11.2018-yil. PQ-4038-son. Manba: <https://lex.uz/docs/4084926>

madaniy ne'matlarni ishlab chiqarish va iste'mol qilish uchun zarur shart-sharoitlarni qo'llab-quvvatlash va yaratishda ifodalanadi.

Bunday sharoitlarni yaratish asosan moliyalashtirish madaniyatining muayyan tamoyillarini joriy etish va ularni amalga oshirishning iqtisodiy mexanizmini ta'minlash (iqtidorli ijrochilarni qo'llab-quvvatlash dasturlari, imtiyozlar berish, subsidiyalarni taqsimlash va boshqalar) bilan bajariladi. Madaniyat siyosati to'liq davlat ustuvorliklariga, uning byudjetini shakllantirishning asosiy tamoyillariga bog'liqdir.

Yangi O'zbekistonda madaniyat siyosatini yanada takomillashtirish maqsadida 2017-yil 15-dekabrda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Madaniyat, san'at va yoshlar siyosati masalalari axborot-tahlil departamenti to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida"gi 988-son qarori ham qabul qilingan edi.

Madaniyat siyosatini tashkiliy asosi xalqimizning milliy madaniy va ma'naviy merosini asrash va ko'paytirish, aholining madaniy darajasini oshirish, jamiyatning tobora o'sib borayotgan intellektual, estetik va madaniy ehtiyojlarini hisobga olgan holda yoshlarning ijodiy salohiyatini namoyon qilish va qo'llab-quvvatlash, shuningdek, madaniyat muassasalari, bolalar musiqa va san'at maktablarining moddiy-texnika bazasini yanada mustahkamlash, ular faoliyati samaradorligini oshirish chora-tadbirlarini ro'yobga chiqarish hisoblanadi.

Ayni paytda madaniyat siyosati sohasida maqsadlarni ishlab chiqish va madaniy siyosatni amalga oshirish mexanizmlarini yanada takomillashtirish katta ahamiyatga ega. Buni xalqaro darajada tahlil qiladigan bo'lsak, eng avvalo, BMTning "Jahon madaniyati o'n yilligi" dasturida (1987–1997) davlatlarning madaniyat siyosati sohasidagi funksiyalari, huquq va majburiyatlarini belgilovchi quyidagi qoidalar qayd etilganligiga guvoh bo'lamiz. Jumladan:

– ijtimoiy taraqqiyotning har qanday xalqaro va milliy dasturlari, agar ular xalqlarning madaniy rivojlanishi ehtiyojlarini va madaniy jihatlarni hisobga olmasa, muvaffaqiyatga olib kelmaydi;

– madaniy taraqqiyotning hech qanday yagona jahon modellari mavjud bo'lishi mumkin emas, chunki ular xalqlarning madaniy o'zi-

ga xosligini e'tiborsiz qoldiradi, ularning milliy va madaniy o'ziga xosligiga tahdid soladi va shu sababli ular tomonidan o'zgartiriladi yoki ongli ravishda rad etiladi;

– madaniy merosni saqlash va undan foydalanish, barcha fuqarolarni madaniy qadriyatlar yoki boshqa madaniy tadbirlar bilan tanishtirish uchun sharoit yaratish va "ijodkorlar"ning erkin faoliyati uchun shart-sharoitlarni yaratish har qanday davlatning, munosib turmush sharoitlarini ta'minlash (sog'liqni saqlash, tabiiy muhitni saqlash, milliy xavfsizlik) kabi bir xil mas'uliyat sohasidir.

Madaniy siyosatning vositalari quyidagilar:

– madaniyat muassasalari tarmog'ini yaratish va rivojlantirish;

– madaniy tadbirlarni amalga oshirish uchun shart-sharoitlarni ta'minlash;

– madaniyat muassasalari faoliyatining qonunchilik va me'yoriy-huquqiy bazasini shakllantirish. Madaniy siyosatning ustuvor yo'nalishlari va yo'nalishlari statik emas va davlatdagi sharoitlarning o'zgarishiga (iqtisodiy, siyosiy o'zgarishlar), shuningdek, madaniy sohadagi o'zgarishlarga (madaniy faoliyat mazmunidagi yangi tendensiyalar, madaniy jarayonlar rivojlanishi va h.k.) qarab o'zgaradi. Madaniyat siyosati umummilliy siyosatning davomi shaklida davr mafkurasi bilan taraqqiy etib boradi.

Davlat va madaniyat o'rtasidagi munosabatlarni madaniy siyosat modellari asosida ko'rib chiqish mumkin. Bugungi kunda olimlar madaniyat siyosati strategiyalariga katta ahamiyat berishadi, chunki madaniyatga munosabat aynan shunga bog'liq bo'ladi. Madaniyat rivojlanishining zamonaviy tendensiyalari madaniy siyosatga juda katta e'tibor berish kerakligini ko'rsatadi. Madaniyat endilikda har bir davlatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining muhim dastagiga aylanib borayotgani tez-tez tan olinadi.

Fanda madaniyat siyosati modellari tasniflashning bir qancha tamoyillari mavjud. Masalan, madaniyat siyosatini modellashtirish an'analari biri A. Mol asarlariga borib taqaladi. Fransuz madaniyatshunosi va sotsiologining fikricha, madaniy siyosat ikki yo'nalishga ega: siyosat subyekti madaniyat taraqqiyotini jadallashtirishga

intilganda “progressiv” va siyosat subyekti madaniyat taraqqiyotini sekinlashtirishga intilganda “konservativ” yoʻnalish vujudga keladi.

Madaniy siyosatni modellashtirishning boshqa yondashuvlarida koʻpincha ikkita asosiy yoʻnalish ajratiladi, ular faqat tafsilotlarni hisobga olmagan holda umumiy vaziyatlarni tavsiflaydi.

1. Davlat tomonidan qoʻllab-quvvatlashga asoslangan madaniyat siyosati. Bunda madaniyat asosan davlat tomonidan moliyalashtiriladi. Hokimiyatning manfaatlari asosan maʼmuriyat tomonidan subsidiyalarni boshqarish, taqsimlash jarayoniga qaratilgan; asosiy eʼtibor anʼanaviy sohalarni qoʻllab-quvvatlashga qaratiladi: muzey, madaniyat markazlari, teatr va boshqalar.

2. Bozorga yoʻnaltirilgan madaniyat siyosati. Madaniyat bozor sharoitida ishlaydi, madaniy tadbirlarni moliyalashtirish asosan tijorat fondlari hisobidan amalga oshiriladi.

Shuni taʼkidlash kerakki, madaniy siyosatning ushbu modellari ning afzallik va kamchiliklari mavjud.

Birinchi modelda madaniyat toʻgʻridan toʻgʻri nazoratga olinadi. Davlat qoidalariga mos kelmaydigan ijodiy tashabbuslarni qoʻllab-quvvatlashning deyarli imkoni yoʻq. Yagona boshqaruv va konservatizm (ijtimoiy va madaniy hayotda anʼana va vorislik gʻoyasiga tayanuvchi xilma-xil gʻoyaviy, siyosiy va madaniy oqimlar majmuyi. Tarixda konservatizm turli shakllarda namoyon boʻlgan, lekin, umuman olganda, mavjud va barqaror ijtimoiy tizimlar hamda meʼyorlarga moyillik, inqilob va keskin islohotlarni qabul qilmaslik konservatizmga xos asosiy xususiyat hisoblangan⁴⁶) va innovatsion, nostandart madaniy amaliyotlarni rad etadi.

Ikkinchi modelda umumiy milliy madaniyat tendensiyalariga kam eʼtibor beriladi. Koʻproq bozor anʼanaviy madaniyat sohasidagi ijtimoiy muhim yoʻnalishlarning rivojlanishiga toʻsqinlik qiladi va oʻz-oʻzini namoyon qilish har doim ham tijorat muhitida qoʻllab-quvvatlanmaydi.

Shubhasiz, eng maqbuli bu modellarning tarixiy-madaniy sharoit va davlatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini hisobga olgan holda

maʼlum bir muvozanatdir. Madaniy siyosatni modellashtirishning yana bir usuli ham davlat va madaniyat oʻrtasidagi munosabatlarga asoslanadi. Lekin bu munosabatlarning ayrim elementlarini hisobga oladi. Davlat madaniyatni boshqarish strategiyasini qanday qurayotganiga koʻra, madaniy siyosatning quyidagi xorijiy modellari ajralib turadi.

Davlat – “yordamchi”, “ilhomlantiruvchi” (AQSH).

Madaniy siyosatda davlat umuman madaniy faoliyatning xilma-xilligini qoʻllab-quvvatlaydi va rivojlantiradi. Moliyalashtirish manbai turli xil xususiy va tijorat tuzilmalari boʻlib, davlat ularni moslashuvchan qonunchilik va soliq siyosati orqali quvvatlaydi. Davlat madaniyat sohasiga hissa qoʻshishni ragʻbatlantiradigan muhit yaratadi va madaniy muassasalar – birga ishlovchi begʻaraz shaxslari izlaydi.

Davlat – “homiy”, “metsenat” (Buyuk Britaniya, Skandinaviya mamlakatlari).

Madaniy siyosatda davlat jamiyatning madaniy hayotida faol ishtirok etadi, kasbiy madaniy ijod va faoliyat standartlarini taʼminlaydi. Moliyalashtirish tizimi tijorat tuzilmalaridan faol foydalanish bilan ham bogʻliq, ammo bu holda hal qiluvchi rolni vositachi davlat muassasalari (badiiy kengashlar, davlat tomonidan tashkil etilgan idoralar) bajaradi.

Ular mablagʻlarni, davlat subsidiyalarini boshqaradi. Mutaxassislarning, biznes va madaniyat oʻrtasidagi vositachilarning roli ortib boradi. Davlat oʻzgarishlarga moslashuvchan javob beradi, innovatsiyalarni qoʻllab-quvvatlaydi.

Davlat – “meʼmor” (Fransiya).

Madaniyat siyosati ijtimoiy siyosatning bir qismi boʻlib, madaniyatni davlat tomonidan doimiy qoʻllab-quvvatlashni hisobga olgan holda quriladi. Madaniyatni davlat tomonidan barqaror va muntazam

⁴⁶ <https://qomus.info/encyclopedia/cat-k/konservatizm-uz/>

moliyalashtirish vazirlik yoki boshqa davlat organlari orqali amalga oshiriladi. Davlat jamiyatning umumiy ijtimoiy-madaniy rivojlanishini qo'llab-quvvatlashning bir qismi bo'ladi.

Yangi O'zbekistonda madaniyat siyosatining asosiy yo'nalishlari

Milliy madaniyatni rivojlantirishni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash, tarixiy va madaniy merosning but saqlanishini ta'minlash, shuningdek, xalq ijodiyotini yanada rivojlantirishdir. Bugungi kunda esa madaniy faoliyat sohasiga davlat-xususiy sheriklikni joriy etish, aholining madaniy ehtiyojlarini qanoatlantirish va madaniy xizmatlar sifatini yaxshilash va yoshlarning ijodiy salohiyatini ro'yobga chiqarish uchun shart-sharoitlar yaratish va ularni yaxshilash bo'yicha bir qator islohotlarni amalga oshirib kelmoqda. Yosh iste'dodlarni o'qitish, yuqori malakali kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini takomillashtirish, xalqaro hamkorlikni rivojlantirish hisoblanadi.

Yangi O'zbekistonda madaniyat siyosatini boshqarishning tashkiliy-huquqiy vakolatlarini quyidagi tashkilotlar amalga oshiradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining mazkur sohasidagi vakolatlari:

madaniy faoliyat sohasida yagona davlat siyosati amalga oshirishini ta'minlaydi;

madaniy faoliyat sohasidagi davlat dasturlari ishlab chiqilishini, tasdiqlanishini va amalga oshirilishini ta'minlaydi;

davlat madaniyat muassasalari va tashkilotlarini tashkil etadi, qayta tashkil etadi hamda tugatadi;

konsert-tomoshfa faoliyatini litsenziyalash tartibini belgilaydi;

davlat boshqaruvi organlarining madaniy faoliyat sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtiradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qonunchilikka muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshirishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligining mazkur sohadagi vakolatlari

madaniy faoliyat sohasidagi davlat siyosatini amalga oshiradi;

madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risidagi qonunchilikka rioya etilishi yuzasidan monitoring yuritadi, uni takomillashtirishga doir takliflar ishlab chiqadi;

teatr, musiqa, xoreografiya, estrada, sirk va xalq amaliy san'ati rivojlanishini ta'minlaydi;

O'zbekiston Respublikasida va xorijiy mamlakatlarda kasbiy hamda havaskorlik san'ati festivallari, ko'rik-tanlovlar, shuningdek ko'rgazmalar o'tkazilishini tashkil etadi;

madaniyat va san'at sohasidagi yuksak yutuqlar uchun mukofotlar ta'sis etish hamda O'zbekiston Respublikasining faxriy unvonlarini berish to'g'risidagi takliflarni ishlab chiqadi va belgilangan tartibda kiritadi;

madaniyat va san'atni rivojlantirishga doir maqsadli dasturlarni ishlab chiqadi hamda belgilangan tartibda tasdiqlaydi;

madaniyat xodimlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish bo'yicha choralar ko'radi;

manfaatdor vazirliklar, idoralar va boshqa tashkilotlar bilan birgalikda madaniy faoliyat sohasidagi ilmiy tadqiqotlarni rivojlantirishga ko'maklashadi;

dramatik, musiqali, musiqali-dramatik asarlarni, tasviriy va amaliy san'at asarlarini hamda haykaltaroshlik asarlarini yaratishga doir davlat buyurtmasini amalga oshiradi;

madaniyatshunoslikni, teatrshunoslikni, san'atshunoslikni, musiqashunoslikni va madaniy faoliyat sohasidagi boshqa ilmiy yo'nalishlarni rivojlantirish, oliy ta'lim tashkilotlarida hamda ilmiy-tadqiqot muassasalarida ilmiy va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlanishini takomillashtirish yuzasidan choralar ko'radi;

vazirliklarning, idoralarning, mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarining va boshqa tashkilotlarning madaniyat va san'at sohasidagi ishlarini muvofiqlashtiradi;

iste'dodli yoshlarni va istiqbolli ijodiy jamoalarni aniqlash hamda qo'llab-quvvatlashga doir tadbirlar majmuyini amalga oshiradi;

xalqaro madaniy aloqalarni amalga oshiradi va rivojlantiradi;

tarmoqlarga oid badiiy kengashlarni tashkil etish va shakllantirish tartibini belgilaydi.

O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi qonunchilikka muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshirishi mumkin.

Vazirliklar va idoralar tasarrufida bo'lgan madaniyat obyektlariga doir qarorlar O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi bilan kelishuvga ko'ra, qonunchilikda belgilangan tartibda qabul qilinadi⁴⁷.

Madaniy siyosatning madaniyat sohasi uchun o'rni katta. Madaniy amaliyotning rivojlanishi ko'p jihatdan davlat tomonidan madaniyat siyosati mexanizmlari orqali belgilab berilgan tamoyillar va ustuvorliklarga bog'liq bo'ladi. Davlatimiz tomonidan madaniyat sohasi yo'nalishlarini rivojlantirishni qo'llab-quvvatlashning ustuvor yo'nalishlari belgilab berilgan.

Har qanday mamlakatda madaniyatning rivojlanishi davlatimiz, siyosiy partiyalar, OAV, kasaba uyushmalari, xotin-qizlar, yoshlar va bolalar tashkilotlari, veteranlar va nogironlar tashkilotlari, ilmiy-texnikaviy, madaniy-ma'rifiy, jismoniy tarbiya-sport va boshqa ko'ngilli jamiyatlar, ijodiy uyushmalar, yurtdoshlar uyushmalari, assotsiatsiyalar va fuqarolarning boshqa birlashmalari jamoat birlashmalariga ham bog'liq bo'ladi. Hozirgi vaqtda davlat hokimiyat va qonunchilik mexanizmlariga tayanib, madaniyat sohasidagi jarayonlarni tartibga soluvchi, madaniy xizmatlar ishlab chiqaruvchilari va iste'molchilari o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi apparat sifatida ishlaydi.

Davlat madaniyat sohasidagi faoliyatni quyidagi mexanizmlar orqali tartibga solishi mumkin:

– huquqiy mexanizm (qonunlarni ishlab chiqish, madaniy faoliyat uchun huquqiy sharoitlar yaratish);

– moliyaviy mexanizm (madaniy muassasalar va madaniy tadbirlarni moliyalashtirish);

– ma'muriy-ta'xis mexanizmi (madaniyat tashkilotlarini tashkil etish, apparat ishlari, madaniyat muassasalarida bir qator funksiyalarni bajarish);

– nazorat mexanizmi (madaniy muassasalar ishini nazorat qilishni ta'minlash);

⁴⁷ 2021-yil 20-yanvar 668-son "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida" gi O'RQ. <https://lex.uz/docs/5230682>

– madaniy-siyosiy mexanizm (madaniy siyosat strategiyalarini ishlab chiqish va uni amalga oshirish uchun shart-sharoitlarni ta'minlash).

Hozirda madaniyat sohasida mualliflik huquqi alohida ahamiyatga ega. Madaniyat sohasidagi mualliflik huquqi obyektlari yangi va o'ziga xos san'at asarlari bo'lishi mumkin: musiqiy, adabiy, xoreografik, haykaltaroshlik, arxitektura, fotografik, dekorativ-amaliy va boshqalar. Bunday asarlar yaratilgandan so'ng, ularga bo'lgan mualliflik huquqi muayyan shaxsga tegishli bo'lib, muallifning ruxsatisiz boshqalar tomonidan foydalanilishi mumkin emas. Mualliflik huquqi san'at asarlarini yaratish va ulardan foydalanish bilan bog'liq munosabatlarni tartibga soluvchi fuqarolik va boshqa huquq sohalarining bir qator huquqiy hujjatlarini o'z ichiga oladi.

Mualliflik huquqi boshqa shaxsga o'tkazilmaydi va berilmaydi. Ijodiy faoliyat natijasiga nisbatan muallif huquqi ijodkor-yaratuvchisining o'zigagina tegishli bo'lib, uni o'zidan boshqa birovga o'tkazilishi mumkin emas. Shu sababdan mualliflik huquqini bitim yoki shartnoma asosida boshqa birovga o'tkazish (sotish, hadya qilish) yoki undan boshqa shaxslar foydasiga voz kechish muallifning o'z erki, ixtiyori va xohishi bilan sodir bo'lsa ham haqiqiy hisoblanmaydi.

O'zbekiston Respublikasi Jinoyat kodeksi 149-moddasiga binonan esa intellektual mulk obyektiga nisbatan mualliflik huquqini o'zlashtirib olish, hammualliflikka majburlash harakatlari uchun jinoyat javobgarlik belgilangan.

Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Jinoyat kodeksiga ko'ra tafakkur mulki obyektiga nisbatan mualliflik huquqini o'zlashtirib olish, hammualliflikka majburlash, shuningdek, tafakkur mulk obyektlari to'g'risidagi ma'lumotlarni ular rasman ro'yxatdan o'tkazilgunga yoki e'lon qilingunga qadar muallifning roziligisiz oshkor qilish;

– bazaviy hisoblash miqdorining yigirma besh baravaridan yetmish besh baravarigacha miqdorda jarima yoki

– besh yilgacha muayyan huquqdan mahrum qilish yoxud

– uch yuz oltmish soatgacha majburiy jamoat ishlari yoki

– uch yilgacha axloq tuzatish ishlari bilan jazolanadi⁴⁸.

⁴⁸ San'atkor, ijodkor va ijrochilarning mualliflik huquqlarini himoya qilish palatasining telegram kanali. Manba: <https://t.me/siipuz>

3.2. Mamlakatimizning viloyat, shahar va tumanlaridagi madaniyat va san'at muassasalarining menejerlarga ehtiyoji

Hozirgi kunda Madaniyat va turizm vazirligi tizimida 39 ta teatr, 828 ta madaniyat markazi va ularda faoliyat olib borayotgan 549 ta unvonga ega badiiy havaskorlik jamoalari, 200 dan ortiq tuman-shahar madaniyat bo'linmalari, 59 ta madaniyat va istirohat bog'i, 322 ta bolalar musiqa va san'at maktabi faoliyat ko'rsatmoqda. Mazkur muassasa va tashkilotlarda professional menejerlarga talab va ehtiyoj nihoyatda yuqori. Chunki menejerlar faoliyatini madaniyat va san'at sohasida jadal rivojlantirish davr talabi.

Respublikamizdagi viloyat va shahar, tumanlardagi madaniyat va san'at muassasalarida menejerning samarali faoliyat ko'rsatish ehtiyojini bartaraf etishda menejerdan qo'yidagilar talab etiladi.

<i>Ilmiy bilimlar</i>	<i>Tahlil</i>
<i>Odob-axloq retseptlari</i>	
<i>O'z tajribalariga ishonishi</i>	<i>Tashxis</i>
<i>Amaliy ko'nikmalar, qobiliyat</i>	
<i>Boshqaruv san'ati</i>	<i>Loyihalashtirish</i>

Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar haqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim yo'riqnomasi bilan belgilangan bo'ladi. "Korxonalar to'g'risida"gi Qonun asosida korxonalar va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim yo'riqnomalari ishlanadi. Lavozim yo'riqnomalari, huquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi, lavozim yo'riqnomalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, to'ldirilib borilishi kerak⁴⁹.

⁴⁹ Qosimova D. *Menejment nazariyasi*. – Toshkent: Tafakkur bo'stoni, 2011. – 336-b.

3.3. Ijodiy ishlab chiqarish jarayonida rejalashtirish boshqaruv quroli sifatida

Madaniyat sohasidagi boshqaruvning muhim qismi rejalashtirish bo'lib, u joy-joyiga qo'yish faoliyatining maqsadlari, yo'nalishlari va mazmunini aniqlash, maqsadlarni belgilash va ularni hal qilish uchun zarur bo'lgan resurslarni baholash jarayonidir. Shu bilan birga, rejalashtirish ustuvor loyihalar va dasturlarni aniqlash, mavjud resurslarni baholash, vazifalarni belgilash, xodimlar o'rtasida mas'uliyatni taqsimlash va h.k. imkonini beradi.

Rejalashtirish murakkab va ko'p bosqichli jarayon bo'lib, maqsadlarga erishish uchun vazifalar ishlab chiqiladi, ularni hal qilish usullari, vositalari, resurslari belgilanadi, muddatlar va amalga oshirish uchun mas'ul shaxslarning nazorati belgilanadi. Shunday qilib, madaniyat sohasidagi faoliyatni rejalashtirishning qo'yidagicha bir qator jihatlari mavjud:

- maqsadni belgilash;
- bashorat qilish;
- resurslarni baholash;
- harakat dasturi;
- byudjetlashtirish, moliyalashtirish;
- vakolatlarni taqsimlash;
- nazorat mezonlarini belgilash.

Rejalashtirish – bu tashkilot rahbariyati barcha xodimlarning sa'y-harakatlarini umumiy maqsadlarga erishishga yo'naltirishini ta'minlaydigan usullardan biri. Umuman olganda, rejalashtirish tashkilot faoliyatida uchta savolni hal qilishni o'z ichiga oladi:

1. Biz hozir qayerdamiz? Menejer turli sohalarda (resurslar, xodimlar, loyihalar, moliya, xizmat ko'rsatish, ishlab chiqarish va boshqalar) muassasaning kuchli va zaif tomonlarini baholashi kerak.

2. Biz qayerga bormoqchimiz? Atrof-muhitning imkoniyatlari va holatini, iqtisodiy va siyosiy omillarni, texnologiyani, madaniy o'zgarishlarni baholab menejer tashkilotning maqsadlari qanday bo'lishi kerakligini va bu maqsadlarga erishishga nima to'siq qilishi mumkinligini aniqlaydi: muhitlar, raqobatchilar, qonunlar.

3. Biz buni qanday qilamiz? Rahbarlar tashkilotning maqsadlariga erishishi uchun tashkilot a'zolari nima qilishi kerakligi to'g'risida umumiy ma'noda va maxsus qaror qabul qilishlari kerak. Ulardan eng samaralisini aniqlash va o'z faoliyati davomida har xil turdagi rejalashtirish bilan shug'ullanishi kerak. Rejalarning asosiy turlarini ko'rib chiqamiz.

*Birinchi*dan, madaniyat va san'at sohasida rejalashtirilgan faoliyat mazmuniga qarab farq qilishi mumkin. Bunda xodimlarni rivojlantirish rejalari o'rtasida farqlanadi. Moliyalashtirish rejalari, tematik rejalalar (tadbir, bayram va hokazolarga bag'ishlangan).

*Ikkinchi*dan, rejalalar qarorning qabul qilinishiga qarab farq qilishi mumkin: federal, viloyat, respublika, tuman, shahar rejalari, madaniyat muassasalari rejalari, shuningdek, individual rejalalar kabilar bo'yicha.

*Uchinchi*dan, rejalalar direktivlik yoki boshqacha aytganda, bajarish majburiyati bilan farqlanadi.

Prognoz rejalari (rejalashtirilgan davr haqida taxminiy g'oyalarni ifodalovchi), tavsiyaviy (tavsiyalarni o'z ichiga olgan) va direktiv (bajarish uchun majburiy) turlarga bo'linadi. Direktiv rejalarda vazifalar uchun aniq ko'rsatmalar, ko'rsatkichlarning raqamli ekvivalentlari, ijroning aniq muddatlari beriladi.

*To'rtinchi*dan, madaniyat sohasida ishlab chiqilgan rejalalar qaysi muddatga tuzilganiga qarab farqlanadi. Bunda rejalalar joriy va istiqbolli bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, yillik, choraklik, oylik, haftalik rejalalar mavjud. Uzoq muddatli rejalalar 1-5 yil muddatga tuziladi.

Madaniyat sohasida 5 yilga mo'ljallangan uzoq muddatli rejalalar odatda respublika darajasida ishlab chiqiladi va madaniy muassasalar tarmog'ini rivojlantirish, madaniy tadbirlarni qo'llab-quvvatlash, dasturlarni amalga oshirish va boshqalar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olishi mumkin. Bunday rejalalar umumiy xarakterga ega bo'lib, o'rta muddatli rejalarda nazarda tutilganidek, maqsadli yo'nalishlar bo'yicha tafsilotlarni o'z ichiga olmaydi. Yillik reja odatda o'tgan yil oxirida ishchi guruh tomonidan tuziladi, so'ngra muhokama qilinadi, qayta ko'rib chiqiladi va yakunda menejer tomonidan tasdiqlanadi.

Umuman olganda, reja taqsimlangan va quyidagi bo'limlarga ega:

1. Tarmoq faoliyatini me'yoriy-huquqiy jihatdan ta'minlash (qonun loyihalarini ishlab chiqish, amaldagi me'yoriy-huquqiy hujjatlarga o'zgartirishlar kiritish, me'yoriy-huquqiy hujjatlarni belgilash metodikasini ishlab chiqish, amaldagi qonunchilikdagi o'zgarishlar bilan bog'liq moliyalashtirish miqdori va boshqalar);

2. Tashkillashtirilgan ish (Respublika va Toshkent shahri, viloyatlardagi yig'ilishlardagi savollar mazmunini o'rganish, maqsadli dasturlar ro'yxati va h.k.);

3. Kadrlar bilan ishlash (davlat xizmati lavozimlarini egallash bo'yicha tanlovlarni tayyorlash va o'tkazish, hududiy madaniyat muassasalari, mahalliy davlat hokimiyati organlari bilan o'zaro hamkorlik qilish uslublarini belgilaydi va amalga oshiradi. Kadrlarning toifa ro'yxati belgilanadi. Xodimlarning malakasini oshirish rejalashtirilgan, seminarlar, konferensiyalar, uchrashuvlar mavzulari tasdiqlanadi. Viloyat va shahar madaniyat muassasalari xodimlari bilan tanlovlar, loyihalar, dasturlar, mahorat darslarini o'tkazish.

4. Hududlarda ma'muriy islohotlarni amalga oshirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish (hisobotlarni tayyorlash, hisobotlarni taqdim etish, ma'muriy reglamentlarni ishlab chiqish va boshqalar).

5. Iqtisodiy va moliyaviy faoliyat (byudjet va byudjetdan tashqari manbalardan mablag'larni jalb qilish bo'yicha ma'lumotlarni to'plash, xarajatlar reyestrini tuzish, moliyalashtirishning obyektlarini aniqlash, tuman va shahar byudjetlariga hududiy jamg'armadan mablag'lar ajratish yuzasidan takliflar tayyorlash).

6. Madaniyat muassasalarining moddiy-texnika bazalarini mustahkamlash (madaniyat muassasalarining kuz-qish mavsumida ishlashga tayyorligini tekshirishni rejalashtirish, hududiy madaniyat muassasalarida mehnatni muxofaza qilish, texnika xavfsizligi va yong'in xavfsizligini tekshirish va boshqalar).

7. Tarixiy madaniy yodgorliklarni himoya qilish, saqlash va foydalanish (madaniy meros obyektlarining texnik holatining amaldagi qonun hujjatlariga muvofiqligi to'g'risida dalolatnoma tayyorlash,

madaniy meros obyektlarini saqlash komissiyasi ishini rejalashtirish, madaniy meros obyektlari monitoringi, arxeologik tadqiqotlar natijalari bo'yicha ma'lumotlarni yig'ish, madaniy meros obyektlarini hisobga olish va saqlash bo'yicha chora-tadbirlarni belgilash va boshqalar).

Madaniyat va san'at muassasalarida rejalar yozma jadval shaklida tuziladi. Bunda birinchi ustunda rejalashtirilgan voqea, ikkinchi ustunda uni o'tkazish sanasi, uchinchi ustunda esa bajarilishi uchun mas'ul xodim ko'rsatilgan bo'ladi. Shunday qilib, joriy yillik rejalashtirish tashkilot faoliyatining asosiy yo'nalishlarini tizimli ravishda tartibga soluvchi, uzoq muddatli rejaning mantiqiyliги va muddatlarini asoslaydigan hujjatdir.

Boshqaruv faoliyati nazariyasida strategik rejalar, taktik va tezkor, tarmoq va boshqa ko'plab rejalar ham ajralib turadi. Taktik rejalar taktik maqsadlarga mos keladi. Ular bo'limlar, sektorlar, tashkilotlarning bo'limlari kelishi kerak bo'lgan natijalarni rejalashtirishni o'z ichiga oladi. Taktik rejalar odatda bir yilga tuziladi, turli bo'limlar o'rtasida muvofiqlashtiriladi, shu munosabat bilan ular umumiy holda butun tashkilotni taktik rejalashtirish uchun asos bo'ladi.

O'zbek tilining izohli lug'atida "rejalashtirish – milliy iqtisodiyotning turli darajalarida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni tartibga solish va boshqarish shakllari majmuyi"⁵⁰ – deya ta'riflangan.

Ijodiy ishlab chiqarish jarayonida ko'proq operatsion rejalaridan foydalanish yaxshi samara beradi. Operatsion rejalar – bu taktik rejalarining tafsiloti bo'lib, taktik maqsadlarni hal qilish uchun harakatlarni ketma-ketligini o'z ichiga oladi. Mazkur rejalar asosida alohida san'at xodimlari, ijodiy jamoalar, bo'limlar va boshqalar faoliyati muvofiqlashtiriladi. Madaniyat sohasidagi muayyan guruh yoki alohida shaxsga nisbatan rejani batafsil bayon qilish ko'pincha reja-jadval shaklida bo'ladi. Jadval muayyan vaqt doirasini, ish hajmini va vaqti, rejalar ketma-ketligini belgilaydi. Shuning uchun bunday rejalar tarmoq rejalarini deb ataladi va quyidagicha bo'ladi:

⁵⁰ Madvaliyev A. O'zbek tilining izohli lug'ati. 5-jild. – Toshkent: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi, 2006–2008. – 608-b.

– barcha rejalashtirilgan ishlarni mas'ul ijrochilar va muddatlarni ko'rsatgan holda operatsiyalarga bo'lish;

– tanlangan operatsiyalarni bajarish ma'lum bir ketma-ketlikda tartiblanadi va natijada olingan jadval taqvim ustiga qo'yiladi.

Joriy rejalashtirishda jadvalning shakli juda keng tarqalgan. Chunki bu kalendar asosida kerakli harakatlarni belgilash, ishlarni bajarish bosqichlarini, moliyalashtirish usullarini, ishlarning borishini kuzatish, jamoa o'rtasida vakolatlarining taqsimlanishi asosligini aniqlash, shuningdek, agar kerak bo'lsa, o'zgartirishlar kiritish, muvofiqlik ta'minot, rejissyorlik, ssenariy, moddiy ta'minot, moliya, texnik jihozlar va boshqalarni keyinchalik barcha bo'limlarni bir butunga bog'lash imkonini beradi. Bu esa, o'z navbatida, strategik rejaning asosini tashkil etadi.

Strategik rejalashtirish – bu tashkilot o'z maqsadlariga erishishi uchun strategiyalar va ularni amalga oshirish mexanizmlarini ishlab chiqishga olib keladigan harakatlar to'plamidir. Strategiya ko'pincha umumiy maqsadga erishishni ta'minlaydigan kompleks harakatlar dasturi sifatida tushuniladi.

Strategiya – bu ta'limotni izlash, ifodalash va rivojlantirish tizimi bo'lib, u izchillik bilan va to'liq amalga oshirilganda uzoq muddatli muvaffaqiyatni ta'minlaydi. XXI asrga kelib strategiya tushunchasi ancha kengaydi. Strategiya deb, dunyo miqyosida va davlat ichki hayotidagi iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy hamda boshqa sohalarda vujudga kelgan inqiroziy vaziyatlarni prognozlashtirish va bartaraf etishga qaratilgan boshqaruvni tashkil etish masalalariga doir tushunchalarni qamrab oladi⁵¹.

Strategik ishlanmalar loyihalar, dasturlar, joriy va operatsion rejalarida belgilanishi mumkin. Strategik rejalashtirish yanada aniqroq rejalar mazmuni uchun asos hisoblanadi. Strategik (istiqbollarni muhim omil) yillik joriy rejalarini amalga oshirish uchun javobgarlik, qoida tariqasida rahbariyat zimmasiga yuklatiladi. Rejalashtirilgan ishlar

⁵¹ Xalq so'zi gazetasining rasmiy veb-sahifasi. Manba: <https://xs.uz/uz/post/harakatlar-strategiyasi-ozbekiston-milliy-taraqqiyotining-yangi-bosqichi>

ni operativ va taktik rejalarga muvofiq amalga oshirish uchun esa madaniyat rahbarlari, mutaxassislar, jamoa rahbarlari ijodiy xodimlar asosan mas'uliyatli o'rtacha boshqaruv hisoblanadi.

Madaniy rejalashtirish – bu belgilangan harakatlar dasturi. Bunda bir martalik va doimiy rejalar mavjud. Bir martalik rejalar aniq va yagona voqea, loyiha, tadbir bilan bog'liq maqsadlarni ishlab chiqish va ularga erishishga qaratilgan.

Doimiy rejalar esa qarorlar qabul qilish shartlarini tartibga soluvchi, muassasaning umumiy maqsadlaridan kelib chiqqan holda, harakatlarni umumiy boshqarish siyosatini belgilaydi. Bunday rejalar qoida tariqasida, ma'lum bir narsa uchun bir xil harakatlar, tartiblar, tadbirlarni o'z ichiga oladi. Madaniy faoliyat turi tashqi muhitdagi o'zgarishlarga qarab har yili o'zgarishi mumkin. Rejani ishlab chiqish bir necha bosqichlardan iborat bo'lib, ularning har birida tegishli vazifalar bajarilishi kerak:

– Rejaning axborot bazasini (hisobot ma'lumotlari, tekshirish materiallari, so'rovlar va boshqalar) ishlab chiqish hamda uslubiy ta'minot rejalashtirish vazifalarining asosiy texnologiyalarini tushuntirish.

– Rejani ishlab chiqishda bir necha qismlar:

Rejalashtirilgan davr uchun maqsad va vazifalarni aniqlash;

Maqsad va rejalarining aniq ko'rsatkichlar bo'yicha tavsifi va rejalashtirilgan miqdorning miqdoriy qiymatlarini normativ yoki tahliliy usullardan foydalangan holda aniqlaydi. Bunda rejani amalga oshirishni asoslash va reja loyihasini loyihalash muhim ahamiyatga ega.

Rejani muvofiqlashtirish va tasdiqlash. Ushbu bosqichda ikkita vazifa hal qilinadi. *Birinchi*dan, reja ko'pincha uni amalga oshirishga bog'liq bo'lgan turli organlar bilan tasdiqlash tartibidan o'tishi kerak. *Ikkinchi*dan, reja tashkilot rahbari tomonidan tasdiqlanadi va bu qadam hujjatning yuqori o'ng burchagidagi "Tasdiqlayman" muhri yordamida hujjatlashtiriladi.

Rejaning bajarilishini rag'batlantirish va nazorat qilishni tashkil etish. Bu bosqichda rejaning har bir pozitsiyasini ijrochilarga yetkazish juda muhim, shuning uchun rejani targ'ib qilish ko'pincha

uchrashuvlar, seminarlar va suhbatlarni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, qabul qilingan rejani o'z vaqtida amalga oshirish uchun ushbu jarayonni nazorat qilishning turli usullarini qo'llash kerak.

"Tahlil" rejalashtirish usuli madaniyat muassasasining faoliyat salohiyatini ma'naviy-ma'rifiy faoliyat bilan solishtirganda, sifati va sonini oshirish yo'li bilan tizimli ravishda oshirishga bog'liq. Madaniy xizmatlar, ularning sifati va miqdori faoliyatning asosiy natijasi bo'lib, ular tahliliy rejalashtirish usulining asosiy ko'rsatkichlari hisoblanadi.

"Standart" rejalashtirish usuli ishning o'rtacha xarakteriga e'tibor qaratadi, tashabbusni cheklaydi. Chunki u faqat chegaralarni ko'rsatadi, undan pastroq va undan ham yomon ishlash mumkin emas. Standart – bu madaniyat muassasasi tomonidan yaratilgan yoki iste'mol qilinadigan mahsulotlar to'plami: vaqt, hajm, maydon, foizlar, koefitsiyentlar va boshqa birliklar bilan ifodalanadi. Madaniyat sohasida to'garaklar, tashrif buyuruvchilar, inventar, musiqa asboblari, xodimlar soni uchun standartlar va h.k. uchun ishlab chiqilgan standartlar mavjud.

"Maqsadli" rejalashtirish usuli barcha bosqichlarda muassasaning keyingi faoliyatini nazorat qilish uchun foydalaniladigan har bir bo'lim yoki xodim uchun maqsadlarni belgilashni o'z ichiga oladi.

Madaniy tartiblarni rejalashtirishda o'zgargan sharoitga qarab, rejani tuzatish imkoniyati saqlanib qolishi kerak. Shuning uchun rejalashtirish jarayoni doimo uzluksizdir. Rejalashtirish muvaffaqiyatli bo'lishi uchun rejada belgilangan maqsadlarning amalga oshirilishi hisobga olish muhim sanaladi. Rejalashtirilgan harakatlar, bir tomondan, ambitsiyali bo'lishi kerak, ikkinchi dan, real tarzda amalga oshirilishi kerak. Va nihoyat, xodimlar bilan ishlashda yaxshi o'ylangan rag'batlantirish tizimi va birinchi navbatda, bajarilgan vazifalar uchun mukofotlash imkoniyati rejalashtirilgan tadbirlarning bajarilishi kafolati bo'lib xizmat qiladi.

3.4. Madaniyat va san'at muassasalarining missiyasi: takomillashtirish va taraqqiyot strategiyasini ishlab chiqish tamoyillari

Madaniy faoliyatning missiyasi va asosiy maqsadlari boshqa strategik elementlarga kerakli parametr va xususiyatlarni belgilaydi. Missiya o'zi uchun zarur bo'lgan madaniyat muassasasining asosiy maqsadidir. Missiya tashkilotning asosiy faoliyatini tavsiflaydi. Tahlil qilish va diqqatni madaniy muassasaning maqsadlariga qaratishga yordam beradi. Shuningdek, tashqi muhit muassasaning aniq imidjini shakllantirishga imkon beradi.

Missiya muassasaning maqomini asoslaydi va faoliyatning muayyan yo'nalishlariga bo'lgan ehtiyojni tushuntiradi. Boshqaruvda qarorlar qabul qilishni, ijtimoiy-madaniy loyihalarni, dasturlarni amalga oshirishni va hokazolarni dolzarblashtiradi.

Tashkilot tomonidan belgilangan missiya uning faoliyatini strategik rejalashtirish va rejalashtirilgan vazifalarni amalga oshirish bo'yicha taktik qadamlarni ishlab chiqish uchun asos bo'ladi. Missiya tashkilotning mazmuni va maqsadini ochib beradi. Uning o'ziga xosligini ta'kidlaydi. Mutaxassislarning fikriga ko'ra, missiyaning qo'yidagicha asosiy tashkiliy elementlari bo'lishi kerak:

- qadriyatlar va e'tiqodlar;
- mahsulotlar talabi yoki bozor ehtiyojini kondirish;
- bozor muhiti;
- bozorga kirish yo'llari;
- tashkilotni rivojlantirish va moliyalashtirishning strategik tamoyillari.

Tadqiqotchilar ta'kidlaganidek, ijtimoiy-madaniy sohada umuman olganda, madaniy jarayonlarning xususiyatlari, tomoshabinlarning xatti-harakatlari, shakllari bo'yicha bir-biridan farq qiladigan turli xil muassasalar va tashkilotlar guruhlar mavjud, shuningdek ularning ichida bu xususiyatlarning ko'plab darajalari bor. Jumladan:

- madaniy xizmat ko'rsatish shakllarining ko'p ovozlilik bilan ajralib turadigan madaniyat va san'at muassasalari;

– umumiy maqsadlarga bo'ysunadigan tuzilma uchun shart-sharoitlarni yaratishda turli xil mikro muhitlar;

- kasblarni individual tanlash;
- madaniy dasturlarga bo'lgan haqiqiy talab;
- muzey va ko'rgazma muassasalari.

Taniqli sotsiolog A.Mol o'zining "Madaniyat sotsiodinamikasi" asarida keltirgan fikricha, "madaniyat saqlovchisi" san'atni tarqatishga qaratilgan institutlar, tomoshabinlarni tarbiyalash, teatr an'alarini saqlash va innovatsion teatr tomoshalarini sinovdan o'tkazish, aholining ijtimoiy himoyaga muhtoj qatlamlariga yordam ko'rsatish bo'yicha ijtimoiy dasturlarni amalga oshiradigan ijtimoiy himoya institutlari va boshqalar hisoblanadi.

Har bir madaniyat va san'at muassasasi o'z missiyasini e'lon qilgan ekan, faoliyatning maqsadlari haqida qisqacha ma'lumot beradi. Unga erishishda qanday tamoyillarga amal qilishini belgilaydi. Vazifani shakllantirishda madaniyat muassasasining barcha xodimlari ishtirok etishi muhim. Ularning har birining faoliyati muassasa oldiga qo'yilgan vazifalarni amalga oshirishga qanchalik hissa qo'shayotganini ko'rib chiqish mumkin. Malakali tarzda tuzilgan missiya madaniy muassasaning markaziy g'oyasiga aylanadi. Har bir xodimga faoliyatning barcha darajalariga kirib boradi va motivatsiyasini, umumiy ishda ishtirok etish darajasini oshiradi. Strategiya tashkilot va muassasalar faoliyatning asosiy yo'nalishi hisoblanadi.

Prognoz esa yunoncha "prognosis" – oldindan bilish, ilmiy asoslangan bashorat degan ma'nolarni anglatadi. Bu bo'lajak voqea yoki hodisalarning qanday kechishini, rivojlanishini va oqibatini maxsus izlanishlar, mavjud dalillar va ma'lumotlarga asoslanib, oldindan aytib berish va oldindan chiqarilgan xulosadir⁵².

Strategiya yunoncha "strategia" so'zidan olingan bo'lib, urush san'ati degan ma'noni bildiradi. Bu atamani qadimgi yunonlar o'zlarining eng ko'zga ko'ringan harbiy qo'mondonlarining jasoratlari tasvirlash uchun ishlatgan. Oksford inglizcha lug'ati strategiyani

⁵² <https://uz.wiktionary.org/wiki/prognoz>

“bosh qo‘mondonning san‘ati, harbiylarning yirik operatsiyalarini rejalashtirish va boshqarish san‘ati” deb ta‘riflaydi. Natijada strategiya deganda, maqsadga ega bo‘lgan odamlarga unga samarali yo‘llar bilan erishishga imkon beradigan muayyan vosita tushuniladi. Strategiya qo‘yidagilar orqali ishlab chiqiladi:

- tashkilotning tashqi muhitini baholash va tahlil qilish;
- tashkilotning ichki muhitini diagnostik tahlil qilish;
- strategik alternativlarni ishlab chiqish va tahlil qilish;
- eng maqbul strategiya variantini tanlash;
- strategiyani missiya va asosiy maqsad bilan bog‘liq holda baholash.

Tashkilotning strategik maqsadlari uning alohida sektorlari, tuzilmalari, bo‘limlari va boshqa bo‘linmalari bilan emas, balki butun faoliyati bilan ko‘proq bog‘liq. Rivojlanishning o‘zagini va umuman madaniyat va san‘at sohasining har bir o‘ziga xos madaniyat institutini belgilashda strategiyaning roli katta.

Madaniyat va san‘at muassasalarining strategik maqsadlari ularning ijtimoiy maqsadlarini amalga oshirishi (tarbiya, ma‘naviy-ma‘rifiy rivojlanish, shaxsning ijodiy salohiyatini ochish va boshqalar) bilan chambarchas bog‘liq bo‘ladi. Ularning strategiyalari va tijorat firmalari strategiyalari o‘rtasidagi farq bilan bog‘liq.

Foyda ko‘rsatkichi tijorat tashkilotlari uchun juda muhimdir. Madaniyat sohasida ko‘pchilikni tashkil etuvchi notijorat muassasalar esa bunday qilmaydi. Strategiyaga muvofiq, madaniyat muassasalari ham strategik rejalarni 3–5 yilga ishlab chiqadi. Unda strategik maqsadlarga erishish uchun muassasalar amalga oshirishni rejalashtirgan harakatlar, resurslarni taqsimlash yo‘nalishlari, ijodiy salohiyat va boshqalarni belgilaydi.

“Taktika” tushunchasi “strategiya” tushunchasi bilan chambarchas bog‘liq. Taktika – tashkilotning iqtisodiy faoliyatining ma‘lum vaqt oralig‘ida strategiyani amalga oshirish bo‘yicha chora-tadbirlar tizimidir.

Taktika, umuman olganda, madaniyat muassasasining strategik maqsadlariga erishishning eng muhim omili hisoblanadi. Shuning

uchun har bir taktik maqsadning amalga oshirilishi belgilangan vazifalarni amalga oshirishga yaqinlashtiradi.

Ko‘pincha taktik maqsadlarga yillik rejalashtirish, shuningdek, madaniyat va san‘at muassasalarida bo‘lim va sektorlarni rejalashtirish xizmat qiladi. Maqsadga erishishning taktik usullarini ishlab chiqish madaniyatning turli bo‘g‘inlari o‘rtasidagi muvofiqlashtirish tartibiga muvofiq amalga oshirilishi kerak. Shu bilan birga, aniq maqsadlarni belgilash umumiy missiya bayonotidan alohida ish rejalari-ga, madaniy faoliyat vazifalariga o‘tishga yordam beradi. Maqsadlarni malakali belgilash samarali strategiyani tanlashga yordam beradi va missiyani aniq harakatlarga aylantirish imkonini beradi. Har qanday tashkilotning maqsadlari qo‘yidagilardan iborat:

- rejalashtirishning boshlang‘ich nuqtasi;
- tashkiliy faoliyatning asosi;
- motivatsiya tizimidagi asosiy bosqich;
- natijalarni baholash va faoliyatni monitoring qilish jarayonining boshlang‘ich nuqtasi.

Maqsadlarni aniqlash jarayoni, eng avvalo, madaniyat institutining rivojlanish tendensiyalarini aniqlashni nazarda tutadi. Har qanday tashkilotning maqsadlarini aniqlash siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy-madaniy muhitda, raqobatchilar, iste‘molchilar bilan munosabatlarda va hokazolarda yuzaga keladigan imkoniyatlar va tahdidlarni aniqlash uchun tashqi muhitni tahlil qilishni nazarda tutadi. Boshqa tomondan, bu tashkilot faoliyatining kuchli va zaif tomonlari (xizmatlar ishlab chiqarish, moliyalashtirish, kadrlar, tashkiliy tuzilma, imidj va boshqalar) aniqlash uchun zarur bo‘lgan ichki muhit va uning tarkibiy qismlarini tahlil qilish bilan to‘ldiriladi. Madaniyat va san‘at sohasidagi maqsadlarni belgilashning mumkin bo‘lgan yo‘nalishlari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- madaniy xizmatlar ishlab chiqarishning o‘ziga xos xususiyatlari;
- byudjetdan tashqari xizmatlar miqdori;
- tijorat faoliyatining mavjudligi, xarakteri va ko‘lami;
- madaniyat sohasidagi texnologiyalar (yangi texnologiyalarni joriy etish);

- tadqiqot va tahliliy ishlar;
- madaniy mahsulot (innovatsion, an’anaviy, noyob va boshqalar);
- madaniy xizmatlarni sotish bozori (shahar, milliy, xalqaro va boshqalar);
- sheriklik va hamkorlik (biznes, ijtimoiy tuzilmalar, hokimiyat bilan);
- kadrlar, intellektual, ijodiy salohiyat;
- imidj, missiya, nom, ijod, ramzi, muassasa, madaniyat arbobini shakllantirish yoki targ’ib qilish.

Bunday maqsadlar qanday, qancha va nimaga erishish kerakligini tushuntiradi. Barcha boshqaruv faoliyati, menejerning barcha ishi maqsadlarga erishishga qaratilgan. Maqsadlar tashkilotning missiyasi bilan bog’liq bo’lgan umumiy maqsadlarga bo’linadi va ular uchun ishlab chiqilgan institutlar, uning bo’limlari faoliyatining asosiy yo’nalishlarida ishlab chiqilgan istiqbolli va o’ziga xos bo’ladi. Bundan tashqari, 5 yil muddatga belgilangan uzoq muddatli maqsadlar, o’rta muddatli maqsadlar (1–3 yilgacha) va operatsion (qisqa muddatli) maqsadlar nuqtayi nazaridan belgilanadi.

3.5. Madaniy sohada loyihalashtirish va istiqbolli dasturlarni amalga oshirish

Loyiha – bu rejalashtirilgan maqsadga erishish, noyob mahsulotlar, xizmatlar va natijalarni yaratish bilan bog’liq tadbirlar majmuyi. Loyihaning asosiy xususiyatlari – o’ziga xoslik va cheklangan vaqt (shuning uchun har qanday loyihaning boshlanishi va oxiri bor). Ijtimoiy-madaniy loyiha, qoida tariqasida ijodiy faoliyatni o’z ichiga oladi. U madaniy xizmatlarni yaratishga qaratilgan ijtimoiy-madaniy maqsadlarga erishish bilan bog’liq bo’lib, madaniyat sohasidagi faoliyatni rivojlantirish, madaniy resurslardan yoki ulardan foydalanish bilan bog’liq kapitallashuvdir.

Loyiha ijtimoiy madaniy sohada yangi hodisalar, faktlar, jarayonlar, shakllar, texnologiyalar yaratishga qaratilgan. Har qanday loyiha quyidagi tizim sifatida tushuniladi:

- loyiha maqsadlarini shakllantirish;
- bu maqsadlar uchun yaratilgan harakatlar, hodisalar, obyektlar, tizimlar;
- ishlab chiqilgan va tasdiqlangan tegishli hujjatlar;
- dasturlar, rejalar, hisob-kitoblar, jadvallar, smetalar va boshqalar;
- hisoblangan zarur resurslar;
- moddiy, moliyaviy, mehnat, vaqt;
- boshqaruv qarorlari maqsadlarga erishish bo’yicha chora-tadbirlar to’plami va h.k.

Madaniy loyihani ishlab chiqish va keyinchalik amalga oshirishning muhim sharti boshqaruv funksiyasidir, chunki loyihaning muvafaqqiyati ko’p jihatdan menejerga bog’liq bo’ladi. Shuning uchun alohida ahamiyatga ega zamonaviy menejment loyihalarini boshqarish san’ati bilan bog’liq yo’nalishni oladi. Agar loyihaning boshqarish jarayonining asosiy elementlariga qisqacha tavsif beradigan bo’lsak, u holda ulardan quyidagilarni ajratib ko’rsatishimiz mumkin:

- loyiha maqsadining ta’rifi va uning mantiqiy asoslari;
 - maqsadni tizimlashtirish (maqsadni qisqartirish) va oqilona loyiha tuzilmasini o’rnatish;
 - moliyaviy, moddiy va nomoddiy investitsiyalarning zarur hajmlari va manbalarini baholash;
 - ijrochilarni tanlash, ular bilan aloqalarni tayyorlash va amalga oshirish;
 - loyihani amalga oshirish muddatlarini belgilash;
 - loyihalarning kichik maqsadlari va ularda nazarda tutilgan ish turlari bo’yicha resurs xarajatlarini aniqlash;
 - risklarni baholash va xavflarni kamaytirish choralari tizimini ishlab chiqish;
 - loyihani amalga oshirish uchun samarali boshqaruv tizimini tashkil etish;
 - loyihani nazorat qilish, hisobga olish va tahlil qilishni ta’minlash.
- Zamonaviy menejmentdagi projektiv texnologiyalar juda mashhur va ijtimoiy faoliyatning ko’plab sohalarida (reklama yoki korxonalar yaratish, grantlar olish va boshqalar) keng qo’llaniladi. Ko’p

jihatdan, bu har qanday g'oyani amalga oshirish uchun vosita bo'lib xizmat qiladigan loyihadir.

Natijada, bugungi kunda har qanday loyihani tayyorlash va amalga oshirish qobiliyati (g'oyani amalga oshirishning maqsad va vositalarini ishlab chiqish) turli xil faoliyat sohalaridagi mutaxassisning kasbiy yetukligining muhim ko'rsatkichi sanaladi. Bugungi kunda boshqaruv faoliyatining turli mexanizmlari va funksiyalarini yagona kontekstga birlashtirishga imkon beradigan loyihalarni yaratish, boshqaruv san'atining barcha qirralarini ochib beradigan tizimli va konseptual texnologiya sifatida qaraladi.

— *Ijtimoiy-madaniy loyihalash texnologiyasi* — ma'lum bir ketma-ketlikda yuzaga keladigan analitik jarayonlar va aqliy operatsiyalar tizimi. Loyiha siklik o'lchov bilan tavsiflanadi. Ya'ni u paydo bo'lgan paytdan boshlab amalga oshirish yakunigacha bo'lgan vaqt oralig'ida bo'linadi va mavjud bo'lish bosqichlaridan iborat. Shuning uchun loyihaning hayot aylanishini quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin:

— *Birinchi bosqich* — muammoli vaziyat madaniy muassasaning tashqi va ichki omillari (resurslar) mavjudligiga bo'lishi mumkin. Muammoli vaziyatni tashxislashda uni hal qilish uchun asosiy kuchlar, tuzilmalar, resurslarni va muammoni hal qilishdan manfaatdor shaxslar doirasini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Ushbu bosqichning murakkabligi ijtimoiy-madaniy muammoni tashxislashda subyektivlikni rad etishda muhim ahamiyat kasb etadi. Bu ko'pincha ekspert baholariga, sotsiologik tadqiqotlarga va boshqa obyektiv ma'lumot manbalariga murojaat qilishni o'z ichiga oladi. Loyiha g'oyasi mavjud resurslarni hisobga olgan holda, muammoli vaziyatni hal qilishning o'ziga xosligi va muammoni hamda loyiha g'oyasini qayta tahlil qilishning mumkin bo'lgan oqibatlarini baholashda namoyon bo'lishi kerak.

— *Ikkinchi bosqich* — ijtimoiy-madaniy loyiha auditoriyasini aniqlash. Ushbu bosqichda muammoli vaziyat aniqlashtiriladi va loyihaning mazmuni kimga qaratilganligi va auditoriyani aniqlash orqali muvaffaqiyatga erishadi.

— *Uchinchi bosqich* — loyihaning maqsadi va vazifalarini shakllantirish. Loyihaning maqsadlarini aniqlash jarayoni istalgan ijodiy ish natijasining tasvirini shakllantirish, kelajakdagi vaziyatni aniqlash yoki loyihani amalga oshirish jarayonida harakatlar natijasini taxmin qilishni anglatadi. Belgilangan vazifalar maqsadga erishish uchun aniq qadamlarni anglatadi. Masalan, loyihaning maqsadi shaharning musiqiy hayoti an'analarini boyitish, iqtidorli yoshlarni aniqlash, an'anaviy hunarmandchilikni tiklash va rivojlantirish, yoshlar ongida ona Vatan tarixi va madaniyatiga mehr va hurmat hissini shakllantirish.

— *To'rtinchi bosqich* — loyihani ishlab chiqish. Har bir loyihaga qo'yilgan vazifalarni hal qilishda hissa qo'shadigan ma'lum jarayonlar yoki faoliyat to'plamini uyg'unlashtirish hisoblanadi. Ushbu bosqichda tadbirlar ro'yxatini ishlab chiqish, ularni amalga oshirish muddatlarini belgilash va ishtirokchilarni ushbu tadbirlarga jalb qilish muhim ahamiyatga ega. Faoliyat va jarayonlarni rivojlantirish jarayoniga nafaqat proyektiv texnologiyalar bo'yicha mutaxassislar va madaniyat menejrlari, balki madaniyat va san'at muassasalari vakillari, ijodiy tashabbuslar, loyihadan manfaatdor bo'lgan jamoatchilik ham jalb etilishi mumkin. Shuningdek, mazkur loyihani amalga oshirish shaklini (virtual, interaktiv) va loyihada belgilangan jarayonlar va tadbirlarni amalga oshirish metodologiyasini belgilaydi.

— *Beshinchi bosqich* — loyihani resurslar bilan ta'minlash. Mazkur bosqichda loyihani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniqlash va jalb qilish muammolarini hal qilish kerak. Ular moliyaviy, axborot, kadrlar, texnologik, ijodiy, marketing va boshqalardir. Loyiha konsepsiyasini qo'llab-quvvatlashga qodir bo'lgan kuchlarni aniqlash katta ahamiyatga ega.

Moliyaviy, ijodiy va boshqa resurslar egalari ijtimoiy-madaniy loyihada ishtirok etish uchun malakali tarzda "rag'batlantirilishi" kerak va resurs bazasi manbayi sifatida har bir tuzilma uchun loyihada ishtirok etish shakli boshqacha bo'lishi mumkin. Madaniyat va san'at sohasida o'zlarining ijodiy resurslari sifatida bir tomondan, muzeylar, kutubxonalar, madaniyat markazlari binolari va moddiy-texnik baza-

si, boshqa tomondan, ijodiy jamoalar, san'at xodimlari, madaniy meros saqlovchilarning ijodiy salohiyati hisoblanadi.

Oltinchi bosqich – natijalarni baholash va loyiha natijalarini sarhisob qilish. Ushbu bosqich loyiha natijalarini umumlashtirish, uning zaif tomonlari va ijobiy tajribasini tahlil qilish, sohada tajriba to'plash uchun mo'ljallangan. Madaniyat sohasidagi loyihalarning mavzulari juda xilma-xil bo'lishi mumkin. Ko'pincha madaniyat sohasidagi loyihalarni amalga oshirish ijtimoiy-madaniy faoliyatni rivojlantirishga yordam beradigan shart-sharoitlar va omillarga bog'liq. Madaniy loyihalarni loyiha strategiyalariga qarab, ikki guruhga bo'lish mumkin:

Birinchi guruh – loyihalari madaniyatning o'ziga xos xususiyatlarini maksimal darajada tushunish va hisobga olishga qaratilgan bo'lsa, loyihalarning maqsadi madaniyat va madaniy amaliyotlar, shakllar, namunalar va boshqalarni saqlashga imkon beradigan sharoitlarni ta'minlashdir.

Ikkinchi guruh – loyihalarida madaniy mahsulotlarni, me'yorlarni, texnologiyalarni boshqa kontekstga eksport qilish ustun vazifa bo'ladi. Madaniy jarayonlarni modernizatsiya qilish imkonini beradi. Ushbu guruh loyihalarining aksariyati marketing ta'siriga ega. U innovatsion bo'lib, noan'anaviy ijod turlarini va madaniyatni mavjud vaziyat sharoitlariga optimal moslashtirish texnologiyalarini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan.

Madaniy hayotni optimallashtirish madaniy rivojlanishning an'anaviy va innovatsion mexanizmlari va jarayonlarining mutanosibligini nazarda tutadi. Bu madaniy innovatsiyalar uchun ijobiy shart-sharoitlarni yaratish va madaniy davomiylikni saqlash bilan ta'minlanadi. Madaniy rivojlanish tarixiy va madaniy qadriyatlarning uzluksizligi, yaratilishi, dolzarbligi va ularni zamonaviy madaniy jarayonlar kontekstiga kiritish, me'yorlar, an'analar va madaniy amaliyotlarni saqlash mezonlariga asoslanishi kerak:

1. Dizayn sohasi (madaniy hayotning muayyan sohasidagi muammolarni tavsiflash va madaniy faoliyatning yo'nalishlari va turlarini aniqlash);

2. Loyiha auditoriyasi (loyiha kimga qaratilgan);

3. Loyihaning maqsad va vazifalari;

4. Loyihani amalga oshirish shakli (tashkilotni tashkil etish, tadbirlar sikli, aksiyalarni o'tkazish va h.k.);

5. Loyihani amalga oshirish asosi (obyektlar va madaniyat muassasalari);

6. Loyiha byudjeti (umumiy miqdor, xarajatlar tarkibi va ularni sarflash maqsadi);

7. Moliyalashtirish manbalari (byudjet va byudjetdan tashqari moliyalashtirish ulushlari va ularning manbalari to'g'risidagi ma'lumotlar).

Dasturni o'ziga xos loyihalar sifatida ko'rish mumkin va loyihalar ba'zan ma'lum bir dasturni amalga oshirishning bir qismidir. Yakuniy hujjat sifatida dastur odatda sohadagi muammoni aniqlash, maqsad va vazifalarni shakllantirish, dasturni resurslar bilan ta'minlash, uni amalga oshirish vaqti, ijrochilar va tashkiliy tuzilma to'g'risidagi ma'lumotlarni monitoring usullari va natijalarini umumlashtirish bo'limlarini o'z ichiga oladi. Madaniyat sohasida dasturlardan foydalanish boshqaruvning turli darajalarining o'zaro ta'sir mexanizmlarini yagona tuzilmaga samarali bog'lashdan iborat.

Ijtimoiy-madaniy dasturlash – bu madaniy sohaning turli kuchlarining ma'lum darajada muvofiqlashtirilgan o'zaro ta'sirining qo'shimcha rag'batlantiruvchi komponentidir. Madaniyat sohasidagi maqsadli dasturlar madaniyatni saqlash va ko'paytirish bo'yicha (madaniy merosni saqlash, ulardan foydalanish, dolzarblashtirish uchun shart-sharoitlar yaratish) yo'naltirilishi mumkin. Bundan tashqari, dasturlashda madaniyat shart va vosita sifatida harakat qilishi mumkin.

Dasturlarni ishlab chiqish yoki dasturlarni amalga oshirishda ishtirok etish davlat byudjetidan qo'shimcha, maqsadli moliyalashtirish imkoniyatlaridan foydalanish imkoniyatini beradi. Maqsadli dastur turli manbalardan qo'shimcha mablag'larni jalb qilish uchun asos bo'lsa-da, madaniy dasturlarning homiylari ham davlat idora va tashkilotlari hamda tijorat tuzilmalari, jamg'armalar, homiylar va boshqalar bo'lishi mumkin. Madaniyat sohasidagi dasturlash gyoiki tarmoq va hududiy rejalarni ishlab chiqishni to'ldiradi, rejalashti-

rishning "uchinchi o'lovini" belgilaydi. Bu turli sheriklar va ularning idoraviy xususiyatlaridan qat'i nazar, birgalikda ijrochilarning sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirishga imkon beradi. Muayyan sohada madaniyatni rivojlantirish dasturi uchun moliyaviy resurslarning tegishliligi va joylashuvi sheriklar bilan birgalikda ijrochilarning (tashkilotlar, jamoatchilik, ijodiy tashabbuslar, hokimiyat organlari va boshqalar) qiziqishini oshirish mumkin.

Madaniyat va san'at sohasidagi dasturlashning samaradorligi bayram va konsert dasturlarini sahnalashtirish, festivallar, ko'rgazmalar o'tkazish, ijodiy jamoalar va yakka ijrochilarning maqsadli gastrol safarlari, teatr tomoshalari va shu kabilardan iborat. Maqsadli dasturiy faoliyat shakli bir qator afzalliklarga ega:

1. Tashkilotlar vaqtinchalik bo'lib, ular muayyan muammolarni ma'lum bir vaqt orasida va ma'lum darajadagi sifat bilan hal etishga qaratilgan.

2. Maqsadli dasturlash boshqaruv va muvofiqlashtirishning vertikal va gorizontalarining afzalliklarini ijodiy birlashtirish imkonini beradi. Bu esa muammoni hal qilishga maksimal darajada e'tibor qaratish imkonini yaratadi.

3. Dastur tuzilmalari ijodiy faoliyatning har xil turlarini muvofiqiyatli integratsiyalashuviga yordam beradi va uning subyektlarining motivatsiyasini oshiradi.

4. Har bir dastur uchun maqsadli moliyalashtirish umumiy xarajatlarni sezilarli darajada kamaytirishi mumkin.

5. Madaniyat va san'at muassasasining an'anaviy tuzilmasi bunday dasturlarni amalga oshirish hisobiga turli funksional bo'linmalar xodimlariga yangi tashkiliy va mazmunli g'oyalar va loyihalarni amalga oshiruvchi fanlararo loyihalarda hamkorlik qilish imkonini beruvchi yanada moslashuvchan shaklga aylantiriladi.

Maqsadli dasturlar ba'zan mablag'larni raqobatbardosh taqsimlashni taklif qiladi. Bu umuman olganda, madaniyat sohasidagi faollik, tashabbus va loyiha fikrlashni rag'batlantirishga imkon beradi. Madaniyat sohasida ishlab chiqilgan dasturning afzalliklarini quyidagi mezonlar asosida aniqlash mumkin:

– ilmiy asoslilik (muvofiqlik, dasturlash obyektini obyektiv baholash);

– ijtimoiy-madaniy "dividendlar" (ijtimoiy rivojlanish darajasini oshirish);

– mintaqadagi madaniy iqlim (madaniyat va madaniy turistik obyektlari maqomini oshirish);

– dasturning texnologik jihatdan maqsadga muvofiqligi va uning institutsional ta'minoti (zarur institutlar, xodimlar va boshqalar mavjudligi);

– olingan natijalarning haqiqiyligi va samaradorligi.

Dasturlarni amalga oshirish hozirgi vaqtda madaniyat muassasalarining mavjudligini maqbul darajada saqlashning muhim mexanizmi-ga aylanmoqda. Shu sababli ijodiy tashabbuslar, madaniy muassasalar, jamoalar, munitsipalitetlar va boshqa tuzilmalar uchun har qanday (hududiy) dasturga kirish juda ham ijobiy omil hisoblanadi. Madaniyat sohasida maqsadli dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish quyidagi algoritim bo'yicha amalga oshirilishi mumkin:

1. Obyekt haqidagi ma'lumotlarni yig'ish, qayta ishlash va tahlil qilish (diagnostika), dasturlashni o'z ichiga olgan axborot-tahliliy bosqichi.

2. Standart va bashorat bosqichi. Ushbu bosqichda muammoli vaziyatning rivojlanishi mavjud tendensiyalarini saqlab qolish sharoitida muammoli vaziyatni optimallashtirishga qaratilgan dastur qabul qilingan taqdirda ham bashorat qilinadi.

3. Konsepsual bosqichi. Dasturning maqsad va vazifalarini, resurslar bilan ta'minlash yo'nalishlarini belgilash va dasturni amalga oshirishning ijtimoiy bazasi, infratuzilmasi va mexanizmini asoslash.

4. Loyihalash va rejalashtirish bosqichi. Eshitishlarni tashkil etish, dasturni baholash, tasdiqlash, tanlovlar o'tkazish va h.k.

5. Ijro etish bosqichi. Dasturni amalga oshirish.

6. Nazorat va tuzatish bosqichi. Dasturning borishini tahlil qilish va agar kerak bo'lsa, uni sozlash.

Dasturlarning boshida turli diagnostika muolajalaridan foydalanilgan holda dastur obyektini obyektiv va har tomonlama o'rganish

ham muhim. Vaziyatni obyektiv baholash esa asosiy muammolarni aniqlash va ijtimoiy-madaniy vaziyatni rivojlantirishning bashorat qilinadigan tendensiyalari va variantlari, kelajakdagi dasturning maqsadini aniq belgilaydi. Dinamik ijtimoiy-madaniy jarayonlar yo'nalishlarining o'zgaruvchanligini va ularning o'z-o'zidan rivojlanishini ta'minlaydi.

Dasturlashning asosiy tamoyillari sifatida quyidagilarni ko'rishimiz mumkin:

- o'z navbatida, dasturning maqsad va vazifalarini to'g'ri shakllantirish hamda uning aniq natijalarini bashorat qilish;
- muammoli vaziyatni xolis ekspert (mutaxassis) o'rganishi;
- moliyalashtirishning miqdori va manbalari;
- me'yoriy-huquqiy baza va tegishli moddiy-texnika bazasiga ega bo'lgan infratuzilmaning zarur dasturlari;
- kadrlar bilan ta'minlanishi va boshqalar.

Madaniyat sohasidagi dasturlarni ishlab chiqish texnologiyasi ekspertlarning ta'kidlashicha, bir qator savollarga javob berishi kerak:

1. Aniq dastur kimga va nima uchun kerak?
2. Qanday dastur kerak (hajmi va mazmuni bo'yicha)?
3. Dasturni ishlab chiquvchi kim?
4. Dastur qanday ishlab chiqiladi?
5. Dasturning ijrochisi kim?
6. Dasturni amalga oshirish qanday tashkil etiladi?

Dasturni amalga oshirishga turli kuchlar jalb etilishi mumkin:

- mahalliy ma'muriyat (madaniy masalalar hududlarning ijtimoiy-madaniy, turistik va iqtisodiy hayotini rivojlantirish bilan shug'ullanadi);

- Madaniyat va turizm vazirligi (maqsadli dasturlar davlat dasturlarining bir qismiga aylanishga harakat qilishi mumkin);

- biznes hamjamiyati (ijobiy imidj, obro'-e'tiborni shakllantirishdan manfaatdorlik va xodimlarning madaniy hordiq chiqarishi uchun shart-sharoitlarni yaxshilash);

- san'atning potensial homiylari va investorlar (ular uchun madaniyat sohasi investitsiyalar va xayriya faoliyatining istiqbolli obyekti hisoblanadi);

- ijtimoiy-madaniy yo'nalishning turli asoslari (madaniy muassasalar ijtimoiy-madaniy loyihalar va dasturlarni amalga oshirish uchun platformaga aylanishi mumkin);

- xorijiy hamkorlar (sayyohlik kompaniyalari va h.k.);

- siyosiy partiyalar va ittifoqlar, uyushmalar, ommaviy axborot vositalari (uning salohiyati madaniyat muammolariga jamoatchilik e'tiborini jalb qilish imkoniyati bilan bog'liq);

- ijodiy tashabbuslar (ijodiy salohiyatni amalga oshirishga qiziqish).

Nazorat uchun savollar:

1. Yangi O'zbekistonda madaniyat siyosatining asosiy tamoyillari nimalardan iborat?
2. Viloyatlardagi madaniyat boshqarmasining asosiy vakolatlari qanday?
3. Madaniyat bo'yicha jamoat kengashlarining vazifalari nimalardan iborat?
4. Madaniyat sohasidagi faoliyat qanday huquqiy hujjatlar bilan tartibga solinadi?
5. Madaniyat va san'at sohasini boshqaruvchi davlat tashkilotlarining asosiy tuzilmasini aytib bering.
6. Madaniy siyosatni optimallashtirishning asosiy jihatlari aytib bering.
7. Madaniy faoliyatni huquqiy va me'yoriy jihatdan ta'minlash sohasida qanday muammolar mavjud?
8. Madaniyat va san'at sohasida qanday yangi loyihalarni amalga oshirish mumkin?
9. Loyihaning asosiy bosqichlari nimalardan iborat?
10. Missiya nima?
11. Madaniyat va san'at sohasida dasturlarni amalga oshirish oldida qanday umumiy vazifalar turibdi?
12. Madaniyat va san'at muassasasi faoliyatida qanday strategiya va taktikalar mavjud?
13. Rejalarning asosiy turlarini nomlang va qisqacha tavsiflang.
14. Strategik rejalashtirishning qanday afzalliklari bor?
15. Nima uchun rejalashtirish madaniyatni boshqarishning muhim funksiyasi hisoblanadi?
16. O'zingiz istiqomat qiladigan shahar yoki tumandagi madaniyat muassasalaridan birining missiyasini shakllantiring.
17. Dastur va loyiha o'rtasidagi o'xshashlik va farqlarni ajratib ko'rsating.

IV BOB. MADANIYAT VA SAN'AT SOHASI MENEJERI VA UNING MAS'ULIYATI

4.1. Madaniy faoliyatda menejering professional malakasi

Menejering professional faoliyatining birinchi sifati – bu uning mas'uliyati. Bu xususida taniqli madaniyatshunos olim U.Qoraboyev “Madaniyat masalalari” asarida quyidagicha fikr bildirgan.

“Mas'uliyatli odam ishonchli bo'ladi. Ishonchli odamlar jamiyatga juda kerak. Chunki ular jamiyat taraqqiyotiga o'z hissalarini qo'sha oladilar. Shuning uchun mas'ullik insonning eng muhim fazilatlaridan biriga aylangan. Inson mas'uliyatini o'rganmasdan, bu borada jiddiy amaliy muvaffaqiyatlarga erishib bo'lmaydi. Mas'uliyat (arabcha) mas'ul so'zi asosida paydo bo'lgan. Mas'ul – bu belgilangan, yuklatilgan, o'z zimmasiga olingan vazifaga javobgar inson.

Mas'uliyat aniq ish, faoliyat jarayoni va natijasiga javobgarlik (masalan: mas'uliyat sezmoq, mas'uliyatni o'z ustiga olmoq, mas'uliyatni yuklamoq, mas'uliyatli vazifa, mas'uliyatli davr va hokazo). Mas'ulliksiz mas'uliyat bo'lmaydi. Mas'ullikning negizida talabchanlik va javobgarlik yotadi. Mas'ullik mas'uliyatni anglash, sezish his qilishdan boshlanadi.

Mas'uliyat tafakkuri, idroki, tuyg'usi muhim, ahamiyatli ishlarining ma'naviy asosi. Mas'uliyat ongi, tuyg'usi zaminida asosiy eng muhim jarayon – mas'uliyat amaliyoti boshlanadi. Bu amaliyot muhim ahamiyatga ega bo'lgan ishni boshdan oxirigacha talabchanlik va javobgarlik asosida yuritishni taqozo etadi.

Mas'uliyat – insonning o'z hayoti va faoliyatiga bo'lgan talabchanligidan boshlanadi, oila oldidagi javobgarlikni anglash va his qilish bilan u taraqqiy etadi. Jamoa olidagi mas'uliyatni his qilgan,

jamoa manfaatini o'z manfaatidan ustun qo'yadigan shaxs rahbar bo'la oladi. Millat, Vatan uchun jonini ayamay mehnat qila oladigan faollar ko'paygan yurt ravnaq topadi. Nafaqat o'z xalqi, balki dunyo xalqlari taqdiri uchun kurashga kirisha olgan shaxslar, arboblarning insoniyat taraqqiyotiga o'z hissalarini qo'sha oladilar. Buning uchun oliy darajadagi mas'uliyat zarur. Shunday qilib, mas'uliyat darajasi ko'tarilib boradi⁵³.

Menejer – mas'uliyatli shaxsdir. Odatda menejer tashkilotning o'rta yoki yuqori boshqaruv tarkibiga kiradi va ishlab chiqarish jarayonlarini boshqaradi. Madaniy sohada odatda menejerlar deb ataladigan kishilarning xilma-xilligi ham bo'lishi mumkin.

*Birinchi*dan, madaniyat sohasida madaniyat va san'at muassasasi yoki madaniyat sohasidagi faoliyatni tartibga soluvchi davlat organi rahbari bo'lishi mumkin. Ko'pincha bunday menejerlar tashkilotning missiyasini, uning uzoq va qisqa muddatli maqsadlarini shakllantiradi. Xodimlar va motivatsiya tizimi haqida qaror qabul qiladi. Tijorat faoliyatini tashkil qiladi.

*Ikkinchi*dan, madaniyat muassasalarida marketing qarorlari, xodimlarni boshqarish va h.k.larda menejer o'z faoliyatini amalga oshirishi mumkin. Bu holatda menejer yo'naltiruvchi va tashkiliy funksiyalarni amalga oshiradigan rasmiy shaxs bo'lishi mumkin. Teatr, muzey, madaniyat markazlari va h.k.lar menejerlari nazarda tutilmoqda. Shuningdek, madaniyat tashkiloti (masalan, jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha menejer) faoliyatining muayyan sohasida ishlaydigan menejerni ham o'z ichiga oladi.

Menejering professional malakasi maxsus ta'lim yoki tegishli bilimni olish orqali ta'minlanadi. Faqat shundagina mutaxassis zarur bilim, ko'nikma va malakaga ega bo'ladi va shu sohada vakolatli bo'la oladi. Menejer kommunikativ jarayonlarni va axborot oqimini boshqara olishi, faoliyatni muvofiqlashtirishi, xodimlar bilan ishlashni tashkil qilishi va boshqa boshqaruv funksiyalarini bajarishga tayyor

⁵³ Qoraboyev U. Madaniyat masalalari. – Toshkent: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi Davlat ilmiy nashriyoti, 2009. – 286-b.

bo'lishi kerak. Har qanday menejerning professional salohiyatining muhim qismi biznes aloqalari va biznes muzokaralari, professional va korporativ etikani, nizolarni bartaraf qilish sohasidagi asosiy bilimlarga ega bo'lishidir.

Menejer uchun eng muhimi muloqot va tashkiliy qobiliyati hisoblanadi. Muloqot usullari orasida mutaxassislar odamlar bilan chiqishib ketish, muloqot qobiliyatlari, atrofda odamlar bilan aloqalarni o'rnatish qobiliyati va xushmuomalalik, og'zaki bo'lmagan muloqot usullarini ajratib ko'rsatishadi. Tashkilotchilik qobiliyatlari – bu vazifalarni maqbul tarzda taqsimlash, o'zi va atrofda qilarni to'g'ri baholay olish, "muvaffaqiyat holati"ni yaratish uchun birgalikda faoliyat olib borish hisoblanadi.

Menejer faoliyati izlanish, yangi texnologiyalarni yaratish va qo'llash, ijodiy faoliyat, yangi kreativ g'oyalar va ish usullarini ishlab chiqarishga yo'naltirilgan bo'lsa, mamnuniyat bilan qabul qilinadi. Madaniyat sohasidagi menejerlar uchun umumiy tamoyillar:

- insonning shaxsiy qadr-qimmatini hurmat qilish;
- shaxsga tanlash erkinligini ta'minlash;
- insonga, uning salohiyatiga ishonish;
- o'zaro hurmat asosida ishonch muhitini yaratish;
- tashabbus, ijodiy qobiliyatlarni rivojlantirish, ijodiy jamoada o'zini topish qobiliyati va boshqalar.

Madaniyat sohasidagi menejer bir qator talablarga javob berishi kerak. Xususan, madaniyat menejeri ijtimoiy-madaniy loyihalash sohasida malakaga ega bo'lishi kerak. Madaniy-ijodiy ishlarning o'ziga xos xususiyatlari, zamonaviy jamiyatda madaniyat va ijodkorlikning ahamiyatini tushunishi zarur. Madaniy qadriyatlarni ishlab chiqarish va tarqatish, madaniy merosni saqlash jarayonlarining maqsadi va o'ziga xosligini bilishi kerak. Bundan tashqari, madaniyat sohasidagi menejerning professional salohiyatining muhim qismi uning iqtisodiy va huquqiy savodxonligi, shuningdek, muayyan tashkilotlarning ishlash tamoyillari va madaniy xizmatlar bozori haqida chuqur xabardor bo'lishni talab etadi. Bundan tashqari, madaniyat menejeriga ijodkorlik, madaniy faoliyatda g'oyalar yaratish, madaniy sanoat, madaniy

xizmatlar, madaniy turizm bozorini rivojlantirish, madaniyat va iqtisodiyot o'rtasidagi munosabatlar yo'llarini topish qobiliyatiga ega bo'lish talablari qo'yiladi.

Qolaversa, madaniyat markazi, teatr, muzey, konsert zali, kino markazi, sahna kostyumlar ijarasi, nashriyotlar, madaniyat va istirohat bog'i kabi tuzilmalarda menejerlar o'z faoliyatini amalga oshirishi mumkin. Bundan tashqari, tashkiliy-boshqaruv faoliyatini menejer-rahbar ijodiy jamoalar, ijrochilar, ansambllarning menejeri ham amalga oshirishi mumkin. San'at menejmenti sohasida ishlab chiqaruvchi (prodyuser), impressario, targ'ibotchi (promouter), tadbirkor (antreprenor) kabi menejerlarni ajratish mumkin. Madaniyat sohasidagi menejerning professional malakasi ijtimoiy ahamiyatga ega bo'ladi.

Madaniy va ijodiy natijalar (maqsadga) va unga erishish uchun optimal jarayonga asoslangan professional faoliyatning sifat darajasidir. Kasbiy mahorat quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- nazariy mahorat – xodimlar, qarorlarni bajarish va boshqa jarayonlarni boshqarish modellari va nazariyalarini qo'llash sohasidagi bilim tajriba va ko'nikmalar;
- uslubiy qobiliyat – hodisalar va jarayonlarni bilishi va yechimga turli usullar va tamoyillarini qo'llash;
- texnologik vakolat – boshqaruv faoliyatini amalga oshirish vositalari va usullarini bilish, ularni qo'llashga tayyor bo'lish;
- kommunikativ vakolat – kommunikativ jarayonlarni, axborot oqimlarini tashkilot ichida ham, tashqi muhit bilan almashishda ham boshqarish sohasida katta mahoratga ega bo'lishi.

Barcha to'rt bilim va ko'nikmalar guruhlari birgalikda madaniyat menejerining professional tajribasini shakllantiradi.

Nazariy kasbiy bilimlarni, amaliy ko'nikma va tajribalarni shaxsning qobiliyatlari va fazilatlarini bilan birlashtirish madaniy faoliyatning noyob professional muammolarini muvaffaqiyatli hal qilish uchun zarur bo'lgan mutaxassisning professional mahoratining bazaviy asosi bo'lib xizmat qiladi.

4.2. Menejerning biznes aloqalarini o'rnatishi va nizolarning oldini olish mahorati

Menejerning faoliyati asosan kommunikativ jarayonlar bilan bog'liq bo'ladi. Ular aloqa uzatish, qayta ishlash, ma'lumot olish, tahlil qilish, tanlash va boshqa odamlar bilan o'zaro munosabatlarga olib keladi. Bu jarayonlarning hammasi ko'pincha biznes aloqalari va mojarolar muammolari doirasida ko'rib chiqiladi.

Biznes muloqotining kommunikativ jarayonlarini tashkil etish, nizolarni hal qilish tamoyillari bo'yicha menejerlar uchun umumiy tavsiyalarni ko'rib chiqamiz. Biznes aloqalari jarayonida menejerlar hamkasblar, sheriklar, rahbarlar bilan o'zaro aloqada bo'lib, o'z g'oyalari yetkazadi va muhim ma'lumotlarni olishadi. Biznes aloqalari odamlar o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatish, fikr-mulohaza yuritish, hamkorlikni rivojlantirishga xizmat qiladi. Ularning xatti-harakatlarini o'zgartirishga imkon beradi. Ushbu turdagi bilim va ko'nikmalar jamoada, shuningdek, tashkilot va tashqi muhit o'rtasida qulay muhit yaratishga qaratilgan.

"Biznes" so'zi inglizcha bo'lib, u tadbirkorlik faoliyati yoki boshqacha so'z bilan aytganda, kishilarning foyda olishiga qaratilgan tadbirkorlik faoliyatidir. "Biznesmen" (tadbirkor) atamasi birinchi marotaba Angliya iqtisodiyotida XVIII asrda paydo bo'lib, u "mulk egasi" degan ma'noni bildiradi. Jumladan, Adam Smit tadbirkorni mulk egasi sifatida ta'riflab, uni foyda olish uchun qandaydir tijorat g'oyasini amalga oshirish maqsadida iqtisodiy tavakkalchilikka boradigan kishidir, deb ta'kidlaydi. Tadbirkorning o'zi, o'z ishini rejalashtiradi, ishlab chiqarishni tashkil etadi, mahsulotni sotadi va olgan daromadiga o'zi xo'jayinlik qiladi. Biznes, avvalo, ishlab chiqarishni tashkil etish, iqtisodiy faoliyat va munosabatlar, hayotning o'zi, so'ngra esa pul ishlash demakdir.

Biznes xorijiy so'z bo'lib, u butun dunyo bo'yicha tarqalgan, undan barcha mamlakatlarda foydalanadilar. O'zbek tilida esa biznes so'zi tadbirkorlik, biznesmen esa tadbirkor demakdir. O'zbekcha

so'z xorijiy so'zga to'g'ri keladi, lekin unga qo'shimcha ma'no ham beradi⁵⁴.

Ko'p narsa menejmentda qanday aloqa o'rnatilganiga bog'liq bo'ladi. Yetarli darajada kommunikativ bo'lmagan muloqot menejnerining odamoviligi uning faoliyatiga, juda sergap menejerga esa muloqotlarning ko'pligi professional muammolarni hal etishga to'sqinlik qilishi mumkin.

Psixologlarning ta'kidlashicha, og'zaki va og'zaki bo'lmagan muloqotning bevosita turi bir qator afzalliklarga ega. To'g'ridan to'g'ri muloqot jarayonida istalgan natijaga erishish uchun nafaqat menejnerning shaxsiy fazilatlaridan foydalanish, balki uchrashuv davomida muammoni hal qilish jarayonini sozlash, shuningdek, axborotni aniqlashtirish yoki o'zgartirish imkoniyati mavjud. Shuning uchun menejnerning eng muhim masalalari shaxsiy ishtirok etish yo'li bilan hal qilinadi. Biznes muloqotda yuqori saviyali nutq, so'zdan foydalanish qobiliyati, muhim dalillardan to'g'ri foydalanish muhim.

Har qanday muloqot biznes, psixologik to'siqni yengish uchun suhbatdosh bilan aloqa o'rnatishni talab qiladi. Buning uchun qiziqarli va oddiy savollar bilan suhbatni boshlash tavsiya etiladi. Bu yerda, menejnerning ayniqsa, suhbatdoshni tinglash qobiliyati, g'oya va takliflarini asosli dalillar bilan yetkazish qobiliyati qadrlanadi.

Muloqot yakuni menejer tomonidan ma'lum bir xulosani talab qiladi. Unda uchrashuv natijalari sarhisob qilinadi. Qabul qilingan qarorlar e'lon qilinadi va takomillashtiriladi. Shuningdek, keyingi maqsadlar belgilanadi. Biznes uchrashuvidan so'ng menejer uni tahlil qilishi va biznes aloqalari natijalarini baholashi kerak. Biznes aloqalari san'ati menejerdan doimiy takomillashtirishni talab qiladi va bu mahoratsiz boshqaruv samarali bo'lmaydi.

Bo'ysunuvchilar bilan ish munosabatlari ko'pincha kengashlar orqali amalga oshiriladi. Bu kengashlar odatda bahs-munozarali bo'lib, uning maqsadi fikr almashish jarayonini ta'minlash, jamoa qarorini ishlab chiqishdan iborat. Kengashlar, odatda, oldindan belgilangan kun

⁵⁴ Xudoyberdiyev Z. *Tadbirkorlik va biznes asoslari*. – Toshkent, 2014. – 335-b.

tartibiga muvofiq, rahbar tomonidan amalga oshiriladi va qaror qabul qilish bilan yakunlanadi. Uchrashuv menejerdan tayyorlanishni talab qiladi (vaziyatni o'rganish, muammo va uni hal qilish istiqbollari). Ish kengashlari ko'pincha quyidagi maqsadi bilan ajralib turadi:

- qarorni ishlab chiqish va qabul qilish;
- ilgari qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish bo'yicha tushuntirish va aniqlashtiruvchi vazifalar;
- ilgari qabul qilingan qarorlarni sarhisob qilish va ularga baho berish;

- tezkor (boshqaruv xonalari).

Ishtirokchilar soni bo'yicha:

- tor tarkib (5 kishiga qadar);
- kengaytirilgan uchrashuv (20 kishiga qadar);
- vakillik (20 dan ortiq kishi).

Barqarorlik darajasiga ko'ra:

- qoidada belgilangan tarkib bilan;
- taklif etilgan ishtirokchilar bilan;
- birlashgan.

Davriylik:

- bir martalik;
- muntazam;
- davriy.

Ish kengashlari davomida menejer guruh xodimlariga yechilishi lozim bo'lgan muammolarning muhimligini, shuningdek, ishtirokchilarni uni hal qilish bo'yicha takliflarni ishlab chiqishi uchun tayyorlashi kerak.

Menejer bu uchrashuvlarda xushmuomalalik bilan, biroq ayni paytda maslahat jarayonini muvofiqlashtirish bilan shug'ullanishi kerak. Uchrashuv davomida turli masalalarni birgalikda muhokama qilish ko'zda tutilgan. Rahbar ishtirokchilar fikrini eshitishi va yig'ilishni xulosa bilan yakunlashi kerak. Guruh bilan bevosita muloqot qilganda rahbar quyidagi texnikani qo'llashi mumkin:

- tashkilot uchun guruh tomonidan bajarilgan ishlarning ahamiyatini ko'rsatish;

- guruh qiziqishlariga tushunuvchanlik, uning shakllangan qadriyatlariga hurmatni ko'rsatish;

- guruh a'zolarining ishi ularning mehnatining umumiy samardorligi ta'siri bilan baholanishini ta'kidlash;

- eng muvaffaqiyatli ishchilarning xizmatlari va ularning ishlab chiqarish jarayonining umumiy rivojlanishidagi rolini tan olish;

- rahbarning obro'sini, uning istaklarini ifodalovchi guruhning vakili sifatida mustahkamlashga harakat qilish.

Madaniyat sohasidagi menejering muloqot qilish malakasi mojarolar sohasidagi bilim, ko'nikma va tajribalarni o'z ichiga oladi.

Mojarolar - bu kelishmovchiliklar, tushunmovchiliklar, manfaatlar qarama-qarshiligi tufayli odamlar o'rtasida yuzaga keladigan ziddiyatdir. Mojarolar tashkilotdagi xodimlar o'rtasida, shuningdek, shaxslar va guruhlar o'rtasida, jamoalar o'rtasida paydo bo'lishi mumkin. Bugungi kunda ijtimoiy mojarolar ilm-fanda batafsil bayon etilgan. Nizolarni boshqarishning asosiy yondashuvlari, hal qilish usullari va ziddiyatli vaziyatni oldini olish usullari ishlab chiqilgan.

Ijtimoiy ziddiyatni o'rganish shuni ko'rsatdiki, ziddiyatli vaziyat har doim ham faqat salbiy holat emas. Ko'plab tadqiqotchilar mojaroning foyda keltirishi ham mumkinligiga ishonishadi. Bu o'zaro ta'sirning bir turi. Uning ijodiy "yadrosi" bor va tashkilotning ichki atmosferasini "jonlantiradi". Nizolarni boshqarish mojaroning energiyasini to'g'ri tarafga yo'naltirishga va dushmanlik, tajovuz, qarama-qarshiliklarning oldini olishga imkon beradi.

Boshqarilmaydigan nizolar esa butun tashkilotning rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Mojaroni boshqarish menejerdan uning sababini chuqur tahlil qilishni, mojaroning rivojlanishini taxmin qilish qobiliyatini va nizolarni hal qilish usullarini qo'llashni talab qiladi.

Madaniyat sohasida, mutaxassislar fikriga ko'ra, nizolarning ijtimoiy sabablari umuman olganda milliy madaniyat sohasini rivojlantirish davrining o'ziga xos xususiyatlari bilan izohlanib, quyidagi holatlar bo'lishi mumkin:

1. Muayyan ish yo'nalishini to'xtatishga olib keladigan, faoliyatning resurs ta'minoti yetishmasligi;

2. Madaniyat muassasalarini tijoratlashtirish, ma'naviy maqsadlar va past estetik darajadagi talablarga javob beradigan xizmatlarni tijoratlashtirish zarurati o'rtasidagi ziddiyatlar;

3. Byudjetdan tashqari mablag'larni taqsimlash. Ba'zan bo'linmalar va pullik xizmatlarni tashkil etuvchi shaxslar va ularning ishlab chiqarishida bilvosita ishtirok etadigan jamoaning qolgan qismi o'rtasidagi ziddiyat sharoitida yuzaga keladi;

4. Rivojlangan mamlakatlarda bir xil ish haqining farqi, shou-biznesning eng iqtidorli va istiqbolli vakillari, teatr va kino rejissyorlarining xorijiy mamlakatlarga chiqib ketishi;

5. Homiyalar bilan aloqalar, ularning faoliyatining yo'nalishini, uning mazmunini, o'zaro yordam berish shartlarini, o'z muassasasiga qayta yo'naltirish zarurligini hisobga olgan holda ularni tanlash strategiyasi va taktikasi;

6. Estetik muqobillikning va ijodiy maktab tushunchalarining mos kelmasligi.

Psixologik sabablarga ko'ra, mojarolar quyidagi hollarda bo'lishi mumkin:

– rasmiy intizomni rad etish, uning ijodiy jarayoniga qarshi turish;
– haqiqiy rivojlanish istiqbollari, ijodiy o'sish, jamoatchilik e'tirofining yo'qligi;

– ertangi kunga ishonchsizlik, tashkilotdagi beqarorlik, aniq kadrlar siyosati va xodimlarning manfaatlarini himoya qilishning yo'qligi;

– asosiy ish joyida to'lov bilan bog'liq bo'lmagan moddiy ta'minotdagi keskin farqlar, bu nafaqat ochko'zlik, balki qiziqish doirasining mos kelmasligi;

– ayrim kishilarning o'zlariga yuqori baho berib, sheriklarini mensimasligi.

Mojarolar disfunktsional bo'lishi mumkin. Ya'ni mehnat unumdorligining pasayishiga, jamoada hamkorlikni tugatishga, o'zaro ta'sirlarning kamayishiga, kadrlarning tez-tez almashishiga olib keladi. Funktsional mojarolar esa, aksincha, tashkilotning ichki muhitiga, shuningdek, ishlab chiqarish ishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Madani-

yat sohasidagi ziddiyat ko'pincha turli axloqiy ideallarga ega bo'lgan odamlarning ajrashishlariga olib keladi. Tizimli o'zgarishlarni keltirib chiqaradi. Natijada yangi ijodiy guruhlar, nostandart shakllar, amaliyotlar, muassasalar shakllanadi.

Psixologik asosda mojaroning oldini olish uchun jamoada psixologik vaziyatni tahlil qilish orqali odamlarning tajovuzkor munosabatlari va fikrlarini zararsizlantirish mumkin. Tashkilotdagi nizolarning oldini olishning eng samarali usullaridan biri yo'nalishda doimiy ish olib borishni nazarda tutuvchi agressiv harakatlarni amalga oshirish imkoniyatini istisno etadigan qulay hamkorlik muhitini yaratishdir. Mojaroni boshqarish uchun menejerdan uning kelib chiqish sabablarini aniqlash va uni hal qilishning eng samarali usulini topish talab qilinadi. Mojaroni hal qilishning real imkoniyatlarni baholash orqali menejer uning xatti-harakati strategiyasiga amal qilishi mumkin. Xususan, menejer ixtilofli vaziyatda murosaga kelishi yoki vaziyatni pedagogik, ishonitirish usullari bilan ta'sir qilishi yoki qarama-qarshiliklarni bartaraf etish uchun ma'muriy resurslarni qo'llashi mumkin.

Shaxslararo munosabatlar darajasida nizolarni boshqarishning umumiy usullari quyidagi xatti-harakatlardir:

– mojarodan qochish, ziddiyatli guruhlarga kirishdan ongli ravishda ajralib chiqish va xodimlarni qo'llab-quvvatlashda ishtirok etish;

– yuqori boshqaruv hokimiyatning muqarrar namoyon bo'lishi sifatida majburlash;

– nizoni birdamlik, guruh mas'uliyati, o'z pozitsiyasiga faoliyatning umumiy natijalariga bog'liqligi nuqtayi nazaridan yumshatish;

– o'z nuqtayi nazarining asosiy tarkibiy qismini himoya qilgan holda va muammoni hal etishga ta'sir qiluvchi haqiqiy omillarni hisobga olib raqobatdoshlarni qabul qilish.

Obyektiv qarama-qarshiliklar turlicha bo'lishiga qaramasdan, ularni minimallashtirishga quyidagi umumiy yondashuvlar ishlab chiqilgan:

– barcha nuqtayi nazarlar bilan tanishish, ularning shaxsiy niyatlari va ambitsiyalaridan ajratgan holda ilmiy tahlil qilish;

– asosiy maqsadlarni aniqlash, muammoni hal qilishning strategik ahamiyati va shu asosda taktik harakatlar;

– mojaroni barcha taraflar uchun eng maqbul pozitsiyalardan hal qilish imkoniyatini ko'rib chiqish;

– ishonch muhitini yaratish, ma'lumot almashish va shaxsiy munosabatlar tizimini takomillashtirish;

– halokatli oqibatlariga olib kelishi mumkin bo'lgan asosiy mojarodan chalg'itadigan ikkilamchi nizolarni rivojlantirish uchun shart-sharoitlarni yaratish.

Madaniyat sohasida menejerining ishi uchun zarur shart – bu aloqa texnologiyalari, axborot oqimlari, marketing ko'nikmalarini, kadrlarni boshqarish, moddiy, ramziy, moliyaviy resurslardan malakali foydalanish hisoblanadi. Menejerlar madaniy loyihalarni ishlab chiqish, festivallar, aksiyalar, ko'rgazmalar o'tkazish, investor bilan shart-noma tuzish, madaniy resurslarni kapitalizatsiya qilish davlatning madaniy salohiyatini ro'yobga chiqarish bo'yicha muhim vazifalarni bajaradi. Menejer ko'plab madaniy muassasalar uchun umumiy faoliyat yo'nalishlariga e'tibor qaratishi kerak:

1. *Innovasion ish uslublarini joriy etish.* Bunda biz muntazam rivojlanayotgan va tatbiq etilishi mumkin bo'lgan interaktiv tadbirlar, shou elementlari, texnik vositalarni va boshqalarni nazarda tutyapmiz. Bundan tashqari, yangi ish usullarining muhim qismi madaniyat va san'at muassasasini madaniy dam olish, sayyohlik, moda, ommaviy axborot vositalari va boshqa sohalarga integratsiyalashga urinish hisoblanadi. Bu esa byudjetdan tashqari daromad manbalariga ijodiy faoliyatdan qo'shimcha daromad olish imkonini beradi.

2. *Axborot ta'minotining turli shakllaridan foydalanish.* Axborot ta'minoti nafaqat madaniyat va san'at muassasasini kelgusi hodisalar haqida o'z vaqtida xabardor qilishni, balki tashkilotning ijobiy imidjini, obro'sini, muayyan stereotiplarni va potensial iste'molchining uning faoliyati va vazifasi haqidagi fikrlarini boshqaradigan axborot oqimlari bilan yaxshi ishlashni ham o'z ichiga oladi. Bugungi kunda asosan bosma reklamanning an'anaviy usullaridan tashqari madaniyat muassasalari muvozanatli marketing strategiyasiga ega emas. Ushbu

strategiyaning tarkibiy qismi bozorni o'rganish (marketing muhiti, potensial auditoriya istiqbollari, ehtiyojlar), branding, PR-faoliyati, Internet tarmog'idan foydalanish, muntazam yangilanib turadigan va ijodiy sayt yaratish, korporativ identifikatsiyalash, promo-aksiyalar, ochiq tadbirlar, festivallar kabi bo'lishi mumkin.

3. *Faoliyatning yangi tashkiliy shakllarini rivojlantirish.* Zamonaviy vaziyat madaniyat va san'at muassasasining faqat samaradorligini emas, balki qiyin iqtisodiy sharoitlarda "suvda qolish" imkoniyatini ta'minlash uchun menejerdan doimiy faol ishlashini talab qiladi. Gap turli xil amaliyotlarni joriy qilish haqida ketyapti. Ularning aksariyati madaniyat va san'at muassasalari va ular tomonidan o'tkaziladigan tadbirlarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan.

Madaniyatni biznes bilan o'zaro bog'lashning yangi usullaridan biri – madaniyatning turli sohalarida vaziyatni avvaldan to'g'ri tahlil qilish hisoblanadi. Xususiy-davlat sherikchiligi, korporatsiyalarni yaratish va h.k. Bundan tashqari, byudjetdan tashqari mablag'larni jalb qilishning boshqa mexanizmlari ham mavjud bo'lib, ular orasida madaniy industriyalar (nashriyot, reklama, turizm, dekorativ ishlab chiqarish, dizayn, moda, esdalik sovg'alar ishlab chiqarish) sohasiga integratsiya qilish, shuningdek, ijtimoiy-madaniy loyihalar imkoniyatlaridan faol foydalanish, buning natijasida ijodiy loyihalar amalga oshiriladi. Madaniy yangiliklar yaratiladi.

Bugungi kunda madaniyat menejeri uchun badiiy hunarmandchilikni saqlab qolish muammosini vaqtida ilmiy-amaliy o'rganilib, sohaga davlatimiz tomonidan katta e'tibor qaratilgan. O'zbek milliy noyob va takrorlanmas o'tmish yillari an'alarini saqlab qolgan hunarmandchilik madaniy merosning bir qismidir. Shuning uchun ularga sanoatning odatiy turi sifatida qarash mumkin emas.

Kreativ san'at asarlarini ishlab chiqarish nafaqat xalq madaniyatini saqlab qolishi, balki qo'shimcha ish o'rinlari yaratishi, kichik biznesni rivojlantirish, yoshlarni ijodkorlik jarayoniga jalb qilish va shu bilan o'z-o'zini ish bilan ta'minlash uchun imkoniyat yaratadi. Shuningdek, muzey ishi sohasida muzey ashyolari yordamida jamiyatning madaniy qadriyatlari saqlanib qoladi va o'rganiladi. Muzeylar

juda muhim madaniy va ijtimoiy funksiyalarni bajaradi, bu jamiyatning madaniy merosini saqlab qolish va ko'paytirishga imkon beradi. Muzei ishi rivojining hozirgi bosqichida ijtimoiy, ilm-fan, iqtisodiyot va madaniyatning yangi tendensiyalari tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda (innovatsiyaning ahamiyati oshishi, axborot texnologiyalari, turizmni rivojlantirish, ommaviy axborot vositalari madaniyati, odamlar o'qimishliligining o'sishi va h.k.).

XX asrning ikkinchi yarmida dunyoda paydo bo'lgan muzei ishining menejmenti muzeylarning rivojlanishida yangi bosqichga aylandi. Bu esa, o'z navbatida, madaniyatning iqtisodiy sohasining bir qismiga aylandi. Zamonaviy muzei marketingi tarkibidagi iste'molchilarni o'rganish, ularning maqsadlari, nimani afzal ko'rishlarini bilish muzei infratuzilmasini rivojlantirish va muzeini madaniy markazga aylantirish uchun alohida ahamiyatga ega.

4.3. Yangi O'zbekistonda san'at menejmentining rivojlanishida zamonaviy tendensiyalar

San'at menejmenti bugungi kunda madaniy qadriyatlarni tanlash, saqlash, ishlab chiqarish va tarqatish jarayonlari bilan bog'liq bo'lgan funksional sohalardan biri hisoblanadi. Odatiy boshqaruvdan farqli o'laroq, "art" darajasi, ya'ni badiiy sohaga tegishli bo'lgan san'atga ishora qiladi. Badiiy faoliyat sohasida amalga oshiriladigan menejmentdir. Bundan tashqari, san'at menejmenti badiiy xizmatlar bozori shakllantiradi va ijrochilar, rejissyorlar, rassomlar va boshqalar tomonidan yaratilgan ijodiy mahsulotlarni targ'ib qiladi.

Yangi O'zbekistonda zamonaviy madaniy sohada san'at menejmentining faoliyati o'ziga xos xususiyatlarga, vositalarga, ish qobiliyatlarga ega bo'lgan mustaqil kasbdir. San'at boshqaruvchisining asosiy vazifasi badiiy loyihalar, mahsulotlar, xizmatlarni yaratish va amalga oshirish uchun shart-sharoitlarni ta'minlashdan iborat. San'at (art) menejeri – rejalashtirish, motivatsiya, tashkil etish va nazorat qilish kabi boshqaruv usullarini san'at mahsulotlarini yaratish va tarqatish, san'at bozorining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda qo'llaydi.

San'at menejeri uchun kommunikativ qobiliyat muhimdir. Bu uning ijodiy odamlar, ommaviy axborot vositalari, tijorat tuzilmalari, davlat hokimiyati organlari vakillari va boshqalar bilan o'zaro munosabat va hamkorlik qilish zaruratida mujassamlanadi. Badiiy qadriyatlarni targ'ib qilish yoki tarqatish uchun san'at sohasidagi menejer reklama strategiyasini oldindan bilishi, tegishli binolarni topishi, tegishli xizmatlar uchun to'lovni ta'minlashi va boshqa ko'p narsalar bilan shug'ullanishi kerak.

San'at menejeri turli lavozimlarni egallashi va ko'plab ijtimoiy-madaniy muassasalarda turlicha namoyon bo'lishi mumkin. San'at menejerining asosiy faoliyat sohasi ijodiy muhit va ijodkorlar hisoblanadi. San'at menejeridan nafaqat menejer yoki tashkilotchi bo'lish, balki ijodiy, kreativ, badiiy janrlarni tushunish ham talab qilinadi.

San'at menejeri ko'plab muammolarni hal qiladi. Ular orasida biz quyidagi vazifalarni ta'kidlashimiz mumkin:

- badiiy mahsulotlarni sotish bozorlarini izlaydi;
- repertuarni tanlaydi;
- ijodiy loyihalarni ishlab chiqadi;
- noodatiy badiiy asarlarni tanlaydi;
- iqtidorli ijrochilar, rassomlarni izlaydi;
- investitsion muammolarni hal qiladi;
- yangi ijodiy g'oyalar va mahsulotlarni sotish shakllarini izlaydi va amalga oshiradi;
- jamoani tanlaydi, ijodiy jamoaga kastingni amalga oshiradi;
- jamoalar yoki shaxslarning ijodiy rivojlanishi va konsert faoliyatini amalga oshiradi;
- sahna obrazini yaratadi;
- tashqi kommunikativ oqimlarni nazorat qiladi (reklama, ommaviy axborot vositalarida matnlar va boshqalar);
- ijrochi, rassom yoki jamoaning ijodiy o'sishiga g'amxo'rlik qiladi.

Ayniqsa, zarur jihozlar bilan ta'minlash va tashkiliy faoliyatning boshqa jihatlarini san'at menejerining samarali faoliyatiga bog'liq bo'la-

di. San'at menejeri badiiy faoliyat sohasidagi me'yoriy va huquqiy hujjatlarni bilishi, mablag' to'plash qobiliyatiga (fandreyzing) ega bo'lishi kerak. Shu sababli, san'at menejerini o'qitishda homiyilar bilan ishlash texnologiyasi, ijodiy loyihani yaratish va targ'ib qilish qobiliyatlari, badiiy faoliyatning huquqiy asoslariga katta e'tibor beriladi. San'at menejeri madaniyat nazariyasi va tarixi bo'yicha fundamental bilimlarni tushunishi, ichki va jahon miqyosidagi ijodiy merosning asosiy xususiyatlarini bilishi kerak.

Masalan, badiiy menejerning teatr jihatidagi vazifalarini to'rt toifaga ajratish mumkin:

– badiiy jihat (tarjima, rejissyorni tanlash, aktyorlarni tanlash, ishlab chiqarish dizaynerini tanlash, kostyumlarni sotib olish, teatr texnikasini o'rnatish, premyerani tashkil etish);

– tashkiliy jihat (binoni ijaraga olish, repetitsiyalar jadvali, chiptalarni tarqatish bo'yicha tashkiliy ishlar);

– marketing (reklama tashkil etish, chipta sotish);

– moliyaviy jihat (xarajatlar smetasini aniqlash, byudjetlashtirish, homiyilarni izlash).

San'at biznesining asosini tijorat faoliyatini amalga bir qancha usullari mavjud bo'lgan badiiy galereyalari tashkil etadi. Shuni ham ta'kidlash lozimki, san'at biznesi butunlay mustaqil ravishda rivojlana olmaydi. Unga madaniy faoliyatning boshqa tarmoqlari kabi subsidiyalar va rag'batlantirish uchun samarali chora-tadbirlar (davlat qo'llab-quvvatlash tizimlari, mablag'lar, xayriya) kerak. Mamlakatimizda san'at bozorining rivojlanishiga quyidagi omillar to'sqinlik qilmoqda:

– badiiy asarlar mualliflari, kolleksionerlar, homiyilar va boshqa shaxslarning ishlarini tartibga soluvchi qonunlarning yo'qligi yoki zaifligi;

– san'at menejerlarining kasbiy malakasi yetishmasligi hamda ijodiy mahsulotning yaratuvchisi va iste'molchisi o'rtasidagi vositachilar kamligi;

– madaniyat sohasini saqlash va rivojlantirishga yordam bermaydigan samarasiz soliq siyosati (tadbirkorlikda madaniy faoliyatni

qo'llab-quvvatlashni rag'batlantiradigan soliq imtiyozlari mexanizmlarining ishlamasligi);

– milliy san'at va uning ijodkorlarini qo'llab-quvvatlash tizimi sifatida homiylik va xayriya sohasida yaxshi tashkil etilgan amaliyotlarning amalda yo'qligi.

Nazorat uchun savollar:

1. Madaniyat va san'at sohasidagi menejerning asosiy vazifalari nima iborat?

2. Mojaro nima va uning tashkilotga ta'siri qanday?

3. "San'atni menejmenti" atamasini izohlab bering.

4. Nizolarning oldini olish yo'llari qanday?

5. Madaniyat va san'at muassasalarida nizo ko'pincha qanday omillar sabab kelib chiqadi?

6. Menejerning kasbiy salohiyatining asosiy xususiyatlarini tavsiflang.

7. Madaniyat va san'at sohasi menejeri uchun qanday ijodiy tashkilotchilik muhim hisoblanadi?

8. Muzey ishi sohasida, dekorativ va amaliy ijodkorlik sohasida menejment ishlarining qaysi yo'nalishlari mavjud?

9. Madaniyat va san'at sohasida ishlaydigan menejerga qanday talablar qo'yiladi?

10. Yangi O'zbekistonda san'at menejmenti rivojlanishining zamonaviy tendensiyalari nimalarga bog'liq?

V BOB. MADANIYAT VA SAN'AT SOHASIDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIKNI RIVOJLANTIRISH

5.1. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik loyihalarini amalga oshirish

So'nggi yillarda lug'atimizda davlat-xususiy sheriklik degan ibora paydo bo'ldi. Mamlakatimizda Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish agentligi faoliyat ko'rsatmoqda⁵⁵.

Prezidentimizning "Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirishning huquqiy va institutsional bazasini yaratish bo'yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarori bilan Moliya vazirligi huzurida Davlat-xususiy sheriklikni (DXSH) rivojlantirish agentligi tashkil etildi. DXSH loyihalarini tayyorlash va amalga oshirishda idoralararo muvofiqlashtirishni ta'minlash, o'rnatilgan tartibda loyiha konsepsiyasi, loyiha baholash hujjatlari va kelishishda vazirliklarga, davlat qo'mitalariga, idoralarga, mahalliy davlat hokimiyati organlariga ko'maklashish yuklatilgan, investorlar, xalqaro moliya va donorlik tashkilotlari, ilmiy va ekspert hamjamiyatlari, davlat-xususiy sheriklikning boshqa ishtirokchilari bilan hamkorlikni tashkil etish va boshqa bir qator vazifalarni bajarish ham agentlik zimmasida.

Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish agentligining asosiy vazifalari quyidagilar:

– iqtisodiyot va ijtimoiy sohaning ustuvor yo'nalishlarida davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish bo'yicha tarmoq dasturlarini ishlab chiqishda ishtirok etish;

– davlat-xususiy sheriklik loyihalarining samaradorligi va afzalliklarini baholash uslubini ishlab chiqish, ushbu loyihalarni tayyorlash va amalga oshirishni uslubiy jihatdan qo'llab-quvvatlash;

– davlat-xususiy sheriklik sohasidagi loyihalarni amalga oshirishda idoralararo muvofiqlashtirishni ta'minlash, shuningdek, loyihalar to'g'risidagi axborotni ochiq holda joylashtirish va ularning reyestrini yuritish;

– davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish dasturlarini amalga oshirish, shu jumladan, muayyan loyihalar konsepsiyalarini ishlab chiqishda vazirlik va idoralarga ko'maklashish;

– davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish masalalarida investorlar, xalqaro moliya va donor tashkilotlari, ilmiy va ekspert hamjamiyatlari, shuningdek, bozorning boshqa ishtirokchilari bilan hamkorlikni tashkil etish;

– davlat-xususiy sheriklik loyihalari ishtirokchilarining huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilishga har tomonlama ko'maklashish, loyihalarni moliyalashtirish mexanizmlari, shu jumladan, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan tavakkalchiliklarni aniqlash va taqsimlash yuzasidan ularning takliflarini ko'rib chiqish;

– davlat-xususiy sheriklik loyihalarini, shu jumladan, loyihalarga jalb qilingan byudjet tizimi mablag'laridan foydalanilishini, shuningdek, tegishli tarmoqlardagi xalqaro tajribani inobatga olgan holda loyihalarni tayyorlash va amalga oshirish amaliyotini monitoring qilish⁵⁶.

Bugungi kunda madaniyat va san'at sohasini tubdan isloh qilish va takomillashtirish, madaniyat va san'at muassasalarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning samarali tizimini yaratish maqsadida tizimli ishlar olib borilayotganligi meni hayratga solmoqda.

Shu bilan birga, tadqiqotimiz davomida o'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatmoqdaki, madaniyat va san'at muassasalari binolarini qurish va ta'mirlash, ularning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, hududlarini obodonlashtirish, aholining madaniy ehtiyojlarini qondirish borasidagi ishlar talab darajasida emasligi yaqqol ko'zga tashlanmoqda.

⁵⁶ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirishning huquqiy va institutsional bazasini yaratish bo'yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar to'g'risida"gi 2018-yil 20-oktyabr PQ-3980-sonli qarori. O'zbekiston Respublikasi qonunchiligi Axborot-qidiruv tizimi. www.nrm.uz

⁵⁵ Ummatov B. Davlat-xususiy sheriklik – istiqbolli soha. // "Guliston jurnali". – Toshkent, 2021. 4-son. – 48-b.

Madaniyat va san'at sohasini yanada rivojlantirish, ushbu sohada muassasalar tarmog'ini kengaytirish va ularning moddiy-texnik ahvolini mustahkamlash, aholiga sifatli xizmatlar ko'rsatishni tashkil etish hamda davlat-xususiy sheriklik uchun qulay shart-sharoitlar yaratish maqsadida bir nechta me'yoriy-huquqiy hujjatlar qabul qilindi. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 26-mayda "Madaniyat va san'at sohasining jamiyat hayotidagi o'rni va ta'sirini yanada oshirish chora tadbirlari to'g'risida"gi PF-6000-sonli Farmoni, 2018-yil 1-avgustda "Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3892-sonli qarori, 2018-yil 26-avgustda "O'zbekiston Respublikasida madaniyat va san'at sohasini innovatsion rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-3920-sonli qarori, 2018-yil 28-noyabrda "O'zbekiston Respublikasida milliy madaniyatni yanada rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PQ-4038-sonli qarori, Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 9-iyulda "Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirishga ko'maklashish va moliyalashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 570-sonli va 2021-yil 20-yanvarda "Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik asosida beriladigan davlat mulki obyektlarining ro'yxatini tasdiqlash to'g'risida"gi 30-sonli qarorlari⁵⁷ qabul qilindi. Shu bilan birga yana O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 9-dekabrda "Madaniyat va san'atni rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash tizimini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi PQ-36-sonli va 2022-yil 2-fevralda "Madaniyat va san'at sohasini yanada rivojlantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-112-sonli qarorlarida madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirishga katta e'tibor berilgan.

Investitsiya muhitini takomillashtirish tarmoqlar va sohalar kesimida investitsiya siyosati samarasini oshirish, xorijiy investitsiyalar va kreditlar hisobidan 2022–2026-yillarda amalga oshiriladigan yi-

⁵⁷ Haydarov A. *Madaniyat – milliy yuksalish poydevori*. – Toshkent: Oltin meros press, 2021. – 480-b.

rik investitsiya loyihalarini aniqlashtirish, iqtisodiyotda davlat-xususiy sheriklikni kengaytirish masalalari diqqat-e'tiborimizda bo'ladi⁵⁸.

Shu kunga qadar O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining tegishli qarorlari asosida davlat-xususiy sheriklikka beriladigan 229 ta madaniyat obyektining ro'yxati tasdiqlangan. Jumladan: Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 9-iyul "Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirishga ko'maklashish va moliyalashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 570-sonli qarori bilan 57 ta madaniyat objekti (*1-ilovada*), 2021-yil 20-yanvar "Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik asosida beriladigan davlat mulki obyektlarining ro'yxatini tasdiqlash to'g'risida"gi 30-sonli qarori bilan 172 ta madaniyat obyekt (*2-ilovada*) tasdiqlangan.

Vazirlar Mahkamasining mazkur qarorlarida Madaniyat vazirligi bilan kelishilmasdan, ularning roziligini olmasdan turib madaniyat markazlari, madaniyat va istirohat bog'lari, teatrlar, bolalar musiqa va san'at maktablari tasarrufidagi ko'chmas mulklarni xususiylashtirish, shuningdek ularning hududidagi yer maydonlari mahalliy hokimiyatlar zaxirasiga olinmasligining alohida qayd etilganligi juda muhim ahamiyatga ega. Chunki mustaqillikning dastlabki yillarida mahalliy hokimliklar rahbarlarning mas'uliyatsizliklari bois juda ko'p madaniyat muassasalarining binolari sotib yuborildi, boshqa tashkilotlarga berildi, ba'zilar esa buzib tashlandi.

Qarorlarda belgilangan yana bir muhim va dolzarb masala madaniyat va san'at sohasida davlat mulki obyektlari, ularning ushbu yo'nalishdagi barcha faoliyat turlari saqlab qolinishi soha vakillarining ijodiy imkoniyatlariga keng shart-sharoitlar yaratadi, shuningdek, madaniyat va san'at sohasiga yaqin bo'lgan turli xizmatlar ko'rsatish, kichik ishlab chiqarish va savdo faoliyati bilan shug'ullanishiga ham ruxsat berildi.

Madaniyat obyektlarini qanday qilib davlat-xususiy sheriklikka olish mumkin degan savol tug'iladi. Bu bo'yicha biron mezon yoki nizom tasdiqlanganmi? Agar tasdiqlangan bo'lsa, bu qanday amalga oshiriladi? Bu savollarning barchasiga O'zbekiston Respublika-

⁵⁸ Mirziyoyev Sh. *Yangi O'zbekiston strategiyasi*. – Toshkent: O'zbekiston, 2021. – 464-b.

si Vazirlar Mahkamasining 2019-yil 9-iyulda “Madaniyat va san’at sohasida davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirishga ko‘maklashish va moliyalashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 570-sonli qarorida javob berilgan. Mazkur qarorda “Madaniyat va san’at sohasida davlat-xususiy sheriklik to‘g‘risidagi qonunchilik asosida amalga oshiriladigan loyihalarni moliyalashtirish uchun alohida ochiladigan shaxsiy g‘azna hisobvarag‘i mablag‘larini jamlash va undan foydalanish tartibi to‘g‘risida Nizom”, “Davlat-xususiy sheriklik to‘g‘risidagi qonunchilik shartlari asosida faoliyat yuritadigan madaniyat va san’at nodavlat muassasalariga O‘zbekiston Respublikasi Davlat byudjeti mablag‘laridan subsidiyalar ajratish tartibi to‘g‘risida”gi Nizom va “Davlat-xususiy sheriklik to‘g‘risidagi qonunchilik shartlari asosida faoliyat yuritayotgan nodavlat madaniyat va san’at muassasalariga O‘zbekiston Respublikasi Davlat byudjetidan subsidiyalar ajratish va to‘lash sxemasi”³⁹ tasdiqlangan. Aynan yuqorida nomi keltirilgan Nizom va Sxema asosida xususiy tadbirkor madaniyat obyektini davlat-xususiy sheriklikka olishi mumkin bo‘ladi. Davlat-xususiy sheriklik to‘g‘risidagi qonunchilik shartlari asosida faoliyat yuritayotgan nodavlat madaniyat va san’at muassasalariga O‘zbekiston Respublikasi Davlat byudjetidan subsidiyalar ajratish va to‘lash sxemasi quyida keltirilgan.

Bosqichlar	Subyektlar	Tadbirlar	Bajarish muddati
1-bosqich	Nodavlat madaniyat va san’at muassasasi	Subsidiyalar ajratish uchun moliya organiga tegishli hujjatlarni ilova qilgan holda ariza bilan murojaat qiladi.	Zaruratga ko‘ra

³⁹ Haydarov A. *Harakatlar strategiyasi va ma’naviy yuksalish*. – Toshkent: Donishmand ziyosi, 2020. – 496-b.

2-bosqich	Moliya organi	Ariza moliya organiga kelib tushgan kundan boshlab besh ish kuni mobaynida uning belgilangan talablarga mosligini o‘rganib chiqadi va arizani qanoatlantirish yoki uni rad etish to‘g‘risida qaror qabul qiladi hamda nodavlat madaniyat va san’at muassasasiga byudjetdan subsidiyalar ajratish yoki arizani rad etish to‘g‘risida asoslantirilgan holda yozma shaklda, shu jumladan elektron axborot tizimi orqali xabardor qiladi. Shuningdek, nodavlat madaniyat va san’at muassasasiga byudjetdan subsidiyalar ajratish moliya organi rahbarining tegishli buyrug‘i bilan rasmiylashtiriladi hamda buyruqda byudjetdan subsidiyani ajratish grafigi va miqdori ko‘rsatiladi.	5 ish kuni davomida
3-bosqich	Nodavlat madaniyat va san’at muassasasi	Tegishli tuman (shahar) moliya bo‘limlariga o‘tgan oyda haqiqatda ishlatilgan mablag‘lar to‘g‘risida hamda Madaniyat vazirligi va Moliya vazirligi tomonidan tasdiqlanadigan shaklga muvofiq byudjetdan subsidiyalar olish uchun buyurtmanomani tegishli madaniyat bo‘linmalari bilan kelishilgan holda moliya organlariga taqdim etadi.	hisobot oyidan keyingi oynning 5-sanasi-gacha
4-bosqich	Tuman (shahar) moliya bo‘limlari	Nodavlat madaniyat va san’at muassasalari tomonidan taqdim etilgan buyurtmanomalarni umumlashtirib, byudjetdan subsidiyalarni ajratish uchun belgilangan tartibda byudjetdan subsidiyalar ajratiladigan nodavlat madaniyat va san’at muassasalarining reyestrini tuzadi hamda g‘aznachilik bo‘linmasiga to‘lovni amalga oshirish uchun va yuqori moliya organiga ma’lumot uchun taqdim etadi.	hisobot oyidan keyingi oynning 10-sanasi-gacha

5-bosqich	G'aznaxilik bo'linmasi	G'aznaxilik bo'linmasi viloyat, tuman (shahar) moliya boshqarmalari va bo'limlari tomonidan taqdim etilgan reyestr asosida tegishli nomadaniyat va san'at muassasasining tijorat banklardagi hisob varaqlariga subsidiyalarni belgilangan tartibda o'tkazadi.	hisobot oyidan keyingi o'yning 12-sanasigacha
-----------	------------------------	---	---

Madaniyat vazirligi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasini qarori asosida tasdiqlangan davlat-xususiy sheriklikka beriladigan madaniyat obyektlari to'g'risidagi loyihalarni doimiy ravishda www.madaniyat.uz rasmiy sayti orqali e'lon qilib boradi. Tadbirkorlar shu asosda loyiha tenderida ishtirok etishlari mumkin bo'ladi. Quyidagi 1-jadvalda davlat-xususiy sheriklikka beriladigan madaniyat obyekti to'g'risida misol ketirib o'tamiz.

1-jadval

Dalat-xususiy sheriklik loyihasi asosida tashkil etilishi kutilayotgan Surxondaryo viloyati Jarqo'rg'on tumanidagi "Beshbuloq" madaniyat markazi binosini rekonstruksiya qilish va jihozlash to'g'risida

MA'LUMOT

T/r	Asosiy ko'rsatkichlar	Ma'lumotlar
1.	Loyihaning nomi	Surxondaryo viloyati Jarqo'rg'on tumani "Beshbuloq" madaniyat markazi.
2.	Loyiha taraflarining nomi: Davlat sherigi Xususiy tashabbuskor	O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi "Saraton Tuya" mas'uliyati cheklangan jamiyati.
3.	Loyihaning faoliyat yo'nalishi	Madaniyat va san'at markazi.

4.	Loyihaning joylashgan manzili	Surxondaryo viloyati Jarqo'rg'on tumani "Beshbuloq" MFY
5.	Loyihani amalga oshirish muddati	20 yil.
6.	Iste'molchilarga realizatsiya qilinadigan tovarlarning (ishlarning, xizmatlarning) tariflari	Xizmat ko'rsatish orqali daromad ko'riladi. Ya'ni madaniy to'garaklar, xorijiy tillarni o'rgatish kurslari, tikuvchilik va milliy liboslar dizaynerlik to'garaklari, Sport-sog'lomlashtirish zali hamda tadbir va marosimlar o'tkazish zali.
7.	Loyihaning umumiy qiymati.	2 634 030 so'm.
8.	Davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash. Loyihaning umumiy qiymati hajmi va turlari.	Surxondaryo viloyati Jarqo'rg'on tumani-dagi "Beshbuloq" madaniyat markaziga tegishli umumiy yer maydoni 4 050 m ² .
9.	Yaratiladigan ish o'rinlari soni.	14 ta

Xalqimizda "Otang bozor, onang bozor" degan qadimiy naql bor. Endi hammasini davlat beradi, deb o'ylaydiganlar xato qiladi. Bozor iqtisodiyotiga asoslangan har qanday jamiyat fuqarosi, avvalo, yaxshi ishlashi, qonunlarni va qarorlarni o'rganib, faoliyatiga tatbiq etishni bilishi, ochiqroq aytadigan bo'lsak, pul topib hayotiy farovonligini oshirishini anglash zarur, albatta⁶⁰.

Davlatimiz rahbari tomonidan yoshlarni qo'llab-quvvatlash, ijod ahlini rag'batlantirish, moliyaviy madaniyatimizni rivojlantirish va yanada taraqqiy ettirishga juda katta ko'mak va imkoniyatlar yaratilganligi, Yangi O'zbekistonning eng muhim va asosiy ustunlardan biri bo'lgan madaniyat va san'at sohasini yanada gullab-yashnashi uchun yuksak ijodiy parvozlarni ko'zlab yangicha ishlashga o'rganishimiz bugungi hayotimizning asosiy mazmuniga aylanishi lozim.

⁶⁰ Normurodov Sh. Yangicha ishlashga o'tish bugunning talabi // "Madaniyat" gazetasi. - Toshkent, 2021. - 8-b.

5.2. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik asosida amalga oshiriladigan loyihalarni moliyalashtirish uchun alohida ochiladigan shaxsiy g'azna hisobvarag'i mablag'larini jamlash va undan foydalanish tartibi

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Madaniyat va san'at sohasida davlat xususiy sheriklikni rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratish chora-tadbirlari to'g'risida" 2018-yil 1-avgustdagi PQ-3892-son qaroriga muvofiq madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik asosida amalga oshiriladigan loyihalarni moliyalashtirish uchun Moliya vazirligi G'aznachiligida alohida ochiladigan shaxsiy g'azna hisobvarag'i mablag'larini jamlash va undan foydalanish tartibini belgilaydi.

Maxsus hisobvaraqdagi mablag'lar O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari bilan tasdiqlanadigan madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik asosida berilishi mumkin bo'lgan davlat mulki obyektlarining ro'yxatiga (keyingi o'rinlarda obyektlar ro'yxati deb ataladi) hamda tegishliligi bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi va "O'zbekkino" Milliy agentligi (keyingi o'rinlarda Davlat sherigi deb ataladi) tomonidan belgilangan tartibda o'tkazilgan tanlov yakunlari bo'yicha shakllantirilgan bitimlarning yagona reyestriga (keyingi o'rinlarda bitimlar yagona reyestri deb ataladi) kiritilgan tadbirkorlik subyektlarining davlat-xususiy sheriklik loyihalarini imtiyozli kreditlar asosida moliyalashtirish uchun tijorat banklariga o'tkazib beriladi.

Quyidagilar maxsus hisobvaraqni shakllantirish manbalari hisoblanadi:

O'zbekiston Respublikasi Tiklanish va taraqqiyot jamg'armasi tomonidan ajratiladigan 100,0 million AQSH dollari ekvivalentidagi kreditlar;

davlat madaniyat va san'at muassasalari negizida madaniyat va san'at nodavlat muassasalarini tashkil etish maqsadida davlat-xususiy sheriklik asosida ajratiladigan kreditlar bo'yicha foiz to'lovining

7 foizdan oshgan qismini qoplab berish uchun har yili O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjetining maqsadli mablag'lari;

xalqaro moliya institutlari, xorijiy hukumat tashkilotlari va boshqa donorlarning xayriyalari, kreditlari (qarzlari) va grantlari;

maxsus hisobvaraqning vaqtincha bo'sh mablag'larini joylashtirishdan olinadigan daromadlar;

qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar.

Obyektlar ro'yxatiga asosan xususiy sherik bilan bitimlar davlat sherigi tomonidan tuziladi va bitimlar yagona reyestriga kiritiladi.

Bitimlar yagona reyestri obyektlar ro'yxati va xususiy sherikka xizmat ko'rsatuvchi tegishli tijorat banklari kesimida davlat sherigi tomonidan yuritiladi.

Bitimlar yagona reyestriga kiritilgan bitimlar to'g'risidagi ma'lumotlar bitimlar tuzilgan kundan boshlab o'n kun mobaynida davlat sherigi tomonidan O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligiga yozma hamda elektron shaklda yuboriladi.

Davlat sherigi hamda tegishli tijorat banklari o'rtasida bitimlar yagona reyestriga ko'rsatilgan davlat-xususiy sheriklik loyahasini amalga oshirish uchun maxsus hisobvaraqdan kredit mablag'larini ajratish to'g'risida bosh kelishuv imzolanaadi.

Bosh kelishuvga asosan tegishli tijorat bankiga maxsus hisobvaraqdan ajratilgan mablag'lar xususiy sheriklarga tuman va chekka qishloq joylarida faqatgina teatr, kinoteatr, madaniyat markazlari, madaniyat va istirohat bog'lari, konsert zallari, hayvonot bog'lari va boshqa madaniyat obyektlari asosida nodavlat madaniyat va san'at muassasalarini tashkil etish maqsadida davlat-xususiy sheriklik bitimi obyektlarini qurish, rekonstruksiya, ta'mirlash va jihozlash loyihalarni moliyalashtirish uchun kredit berish maqsadlariga yo'naltiriladi.

Maxsus hisobvaraqdan tijorat banklariga xususiy sheriklarning loyihalariga kredit uchun ajratiladigan mablag'lar kredit ajratish muddatiga qarab, tegishli balans hisobvaraqlarida hisobga olinadi.

Xususiy sherik kredit olish ehtiyoji bo'lganda, davlat madaniyat va san'at muassasalari negizida davlat-xususiy sheriklik asosida

madaniyat va san'at nodavlat muassasalarini tashkil etish bo'yicha loyihalarni moliyalashtirish uchun kredit ajratish to'g'risida tegishli tijorat bankiga ariza bilan murojaat qiladi.

Tijorat banklari tomonidan xususiy sherikka madaniyat va san'at nodavlat muassasalarini tashkil etish bo'yicha loyihalarni moliyalashtirish uchun tijorat banklarining kreditlari loyihalarning loyiha-smeta hujjatlari va biznes-rejalari puxta va har tomonlama o'rganilgandan so'ng maqsadli foydalanish shartlari asosida beriladi.

Bosh kelishuvga asosan maxsus hisobvaraqdagi mablag'lar tijorat banklariga o'tkazib beriladi va tegishli tijorat banki tomonidan tadbirkorlik subyektlariga kreditlar 3 yillik imtiyozli davr bilan 10 yil muddatga yillik 7 foizli stavkada ajratiladi.

Tijorat banklari kelib tushgan arizalar bo'yicha buyurtmanomalarini shakllantiradi va bosh kelishuv hamda tijorat banki kredit qo'mitasining ijobiy qaroriga asosan ularni davlat sherigiga taqdim etadi.

Davlat sherigi tijorat banklari tomonidan taqdim etilgan buyurtmanomalariga muvofiq Tiklanish va taraqqiyot jamg'armasi tomonidan maxsus hisobvaraqa kelib tushgan zarur mablag'larni uch ish kuni mobaynida Moliya vazirligi G'aznachiligi orqali tijorat banklarining tegishli balans hisobvarag'iga o'tkazib beradi yoki xato va kamchiligi bo'lsa rad etadi.

Tijorat banklari tomonidan imtiyozli kreditlar maxsus hisobvaraqdan tijorat banklariga ajratilgan mablag'lar doirasida ajratiladi. Tijorat banklari maxsus hisobvaraqdan ajratilgan mablag'lar hisobidan berilgan imtiyozli kreditlar va ularning maqsadli sarflanishi yuzasidan belgilangan tartibda O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligiga hisobot topshiradi. Davlat sherigi va O'zbekiston Respublikasi Tiklanish va taraqqiyot jamg'armasi o'rtasida davlat madaniyat va san'at muassasalari negizida madaniyat va san'at nodavlat muassasalarini tashkil etish maqsadida davlat-xususiy sheriklik asosida ajratiladigan kreditlar bo'yicha foiz to'lovining 7 foizdan oshgan qismini qoplab berish uchun har yili O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjetining maqsadli mablag'lari maxsus hisobvarag'iga o'tkazish bo'yicha shartnoma tuziladi.

Bunda Jamg'arma maxsus hisobvaraqa davlat-xususiy sheriklik loyihalarini amalga oshirish uchun 5 foizli kredit stavkasiga asosan mablag'larni o'tkazadi va maxsus hisobvarag'idan ushbu mablag'lar tijorat banklariga 5 foizli kredit stavkasiga asosan o'tkazib beriladi.

Davlat sherigi tijorat banklaridan kelib tushgan buyurtmanomalariga asosan O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi va Jamg'armaga tegishli ravishda buyurtmanoma yuboradi.

Jamg'arma davlat sherigi tomonidan kelib tushgan buyurtmanomalarini ikki ish kuni ichida ko'rib chiqadi va zarur mablag'larni maxsus hisobvaraqa o'tkazib beradi.

Davlat sherigi tomonidan Moliya vazirligi G'aznachiligiga maxsus hisobvarag'idan tijorat banklarining tegishli hisob raqamlariga (resurs) mablag'larni o'tkazish uchun quyidagi hujjatlar taqdim etiladi:

bosh kelishuv;

tijorat banklari tomonidan tasdiqlangan buyurtmanomalar;

xususiy sheriklar va tijorat banklari o'rtasida tuzilgan kredit shartnomalar.

O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi G'aznachiligi davlat sherigi tomonidan taqdim etilgan hujjatlarni uch ish kuni davomida tijorat banklarining tegishli hisob raqamlariga o'tkazadi yoki xato va kamchiligi bo'lsa rad etadi, bunda mablag'larni o'tkazish kuniga O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi G'aznachiligi tomonidan qo'shimcha foiz to'lanmaydi.

Maxsus hisobvaraqa mablag'lari hisobidan ajratilgan kreditlardan maqsadli foydalanilishi tijorat banklari tomonidan davlat sherigi bilan birgalikda doimiy ravishda monitoring qilib boriladi.

Tijorat banklari tomonidan maxsus hisobvaraqdan jalb etilgan mablag'lar tijorat banklari va xususiy sherik o'rtasida tuzilgan grafik asosida qaytariladi.

Maxsus hisobvaraqa mablag'laridan ajratilgan imtiyozli kreditlar bo'yicha xususiy sherik tomonidan to'langan foizlarning:

2 foizi tegishli tijorat bank marjasi;

5 foizi tegishli tijorat banki tomonidan maxsus hisobvaraqa o'tkaziladi.

Xususiy sherik tomonidan kredit o'z vaqtida qaytarilmagan taqdirda jalb etilgan mablag'lar tijorat banklari tomonidan o'z mablag'lari hisobidan maxsus hisobvaraqqa qaytariladi.

O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi G'aznachiligi tegishli tijorat banklari tomonidan maxsus hisobvaraqqa qaytarilgan mablag'larni ikki ish kuni ichida Jamg'armaga belgilangan grafik asosida qaytaradi. Bunda mablag'larni qaytarish kuniga tijorat banklari tomonidan Jamg'armaga qo'shimcha foiz to'lanmaydi.

Tijorat banklari o'z mablag'lari hisobidan obyektlar ro'yxatiga kiritilgan davlat madaniyat va san'at muassasalari negizida davlat-xususiy sheriklik shartlari asosida nodavlat madaniyat va san'at muassalarini tashkil etish uchun imtiyozli kredit ajratishi mumkin.

Bunda ajratiladigan kreditlar bo'yicha foiz to'lovlarining:

7 foizi xususiy sherik tomonidan qoplanadi;

7 foizdan oshgan qismi, biroq kredit ajratilgan kunda O'zbekiston Respublikasi Markaziy bankining belgilangan qayta moliyalashtirish stavkasidan oshmagan holda, har yili O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjetining maqsadli mablag'lari (keyingi o'rinlarda maqsadli mablag'lar deb ataladi) hisobidan qoplanadi. Tijorat banklari o'z mablag'lari hisobidan xususiy sherikka berilgan imtiyozli kredit bo'yicha maqsadli mablag'larni to'lab berish zaruratidan kelib chiqib, xususiy sherik va tijorat banki o'rtasida tuzilgan kredit shartnomasi va to'lov grafiklari nusxalarini O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi va davlat sherigiga taqdim etadi.

Davlat sherigi har yili byudjet so'rovini taqdim etish muddatlarida xususiy sherik va tijorat banki o'rtasida tuzilgan kredit shartnomalariga muvofiq maqsadli mablag'larni to'lab berish uchun zarur mablag'larni O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjeti parametrlarida nazarda tutish uchun O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligiga tegishli hujjatlarni taqdim etadi.

O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi maqsadli mablag'lar uchun zarur mablag'larni har yili O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjeti mablag'lari hisobidan davlat sherigiga ajratadi.

Davlat sherigi xususiy sheriklar va tijorat banklari o'rtasida tuzilgan kredit shartnomalarining to'lov grafigiga asosan har oyning 5-sa-

nasiga qadar maqsadli mablag'lar uchun zarur byudjet mablag'larini maxsus hisobvaraqqa ko'chirib beradi va ko'chirib berilgan mablag'lari to'g'risida belgilangan tartibda O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi G'aznachiligiga tegishli hujjatlarni taqdim etadi.

O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi G'aznachiligi har oyning 8-sanasiga qadar maxsus hisobvaraqqa kelib tushgan maqsadli mablag'lar uchun byudjet mablag'larini xususiy sheriklar va tijorat banklari o'rtasida tuzilgan kredit shartnomalar raqami va sanasi ko'rsatilgan holda tegishli tijorat banklarining hisob raqamiga o'tkazadi. Maxsus hisobvaraqqadan tijorat banklariga ajratilgan maqsadli mablag'lar uchun byudjet mablag'larini kredit shartnomalarida belgilangan ortiqcha hisoblangan foiz to'lovlarini, shuningdek, penya va jarimalarni qoplashga yoki mazkur Nizomda belgilanmagan boshqa maqsadlarga yo'naltirish taqiqlanadi.

Davlat sherigi:

maxsus hisobvaraqqa tushumi va xarajatlari prognozini manbalar, hududlar va choraklar bo'yicha tayyorlaydi, uning bajarilishini tahlil qiladi;

maxsus hisobvaraqqa byudjetining ijrosi to'g'risidagi hisobotni tuzadi;

qonun hujjatlariga muvofiq maxsus hisobvaraqqa mablag'larining ishlatilishi to'g'risidagi hisobotni O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligiga taqdim etadi.

O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi Davlat moliyaviy-nazorat bosh boshqarmasi maxsus hisobvaraqqa xarajatlarining maqsadli ishlatilishini nazorat qiladi.

5.3. Davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik shartlari asosida faoliyat yuritadigan madaniyat va san'at nodavlat muassasalariga O'zbekiston Respublikasi davlat byudjeti mablag'laridan subsidiyalar ajratish tartibi

Iqtisodiy o'sishga, avvalo, raqobatdosh sanoat zanjirlarini yaratish hamda bunday loyihalarga investitsiyalarni ko'paytirish orqali erishiladi. Garvard universiteti tadqiqotlariga ko'ra, mamlakatimiz

50 dan ortiq sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarishda barcha imkoniyatlar va nisbiy ustunliklarga ega. Bu tarmoqlarda xususiy sektorning tashabbuslari va yangi loyihalarini qo'llab-quvvatlash hamda kooperatsiyani rivojlantirish bo'yicha barcha choralar ko'rilishi lozim⁶¹. Bunda davlat-xususiy sheriklik tizimini yanada takomillashtirish nihoyatda katta ahamiyat kasb etadi.

Davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik shartlari asosida faoliyat yuritadigan madaniyat va san'at nodavlat muassasalariga O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjetidan subsidiyalar ajratish tartibini belgilaydi. Davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik shartlari asosida tashkil etilgan nodavlat teatr va sirklar, hayvonot bog'lari, madaniyat saroylari, konsert zallari, madaniyat markazlariga tatbiq etiladi.

Madaniy xizmatlar ko'rsatish bo'yicha shartnoma – madaniyat va san'at nodavlat muassasasi hamda Qoraqalpog'iston Respublikasi Madaniyat vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahar madaniyat boshqarmalari o'rtasida madaniy xizmatlar ko'rsatishni va zarurat bo'lganda, byudjetdan subsidiyalar miqdorini nazarda tutuvchi tegishli yil uchun tuziladigan shartnoma.

Madaniy xizmatlar – madaniyat va san'at nodavlat muassasalari tomonidan jismoniy va yuridik shaxslarga xizmat ko'rsatilishi (ishlar amalga oshirilishi) mumkin bo'lgan, har yil O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi tomonidan tasdiqlanadigan madaniy xizmatlar (ishlar) ro'yxati (spektakl, to'garaklar, gastrollar, ko'chma ko'rgazmalar, bayram va konsert tadbirlari va boshqalar).

Byudjetdan subsidiyalar quyidagi hollarda ajratiladi:

madaniyat va san'at nodavlat muassasalari xarajatlarining bir qismini qoplash uchun yillik daromadlari va xarajatlari hajmidan, madaniy xizmatlar ko'rsatish bo'yicha tuziladigan shartnomalardan kelib chiqib;

⁶¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi 29.12.2020. Qarang: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining rasmiy veb-sayti. <https://president.uz/uz/lists/view/4057>

qonunchilikda belgilangan tartibda madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik shakllarida tuzilgan, O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi, Qurilish vazirligi va boshqa tegishli vazirlik va idoralar tomonidan belgilangan normalar va talablar asosida qurilish (rekonstruksiya, mukammal ta'mirlash) va jihozlash ishlari to'liq yakunlanib, belgilangan tartibda foydalanishga topshirilgan madaniyat va san'at nodavlat muassasalariga.

Madaniyat va san'at nodavlat muassasasiga byudjetdan subsidiyalar O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi va madaniyat va san'at nodavlat muassasasi o'rtasida davlat-xususiy sheriklik to'g'risida imzolangan shartnomada ko'rsatilgan muddat davomida ajratiladi.

Madaniyat va san'at nodavlat muassasalariga O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjetidan subsidiyalar ajratish va to'lash quyidagi sxemaga muvofiq ajratiladi va to'lanadi.

Byudjetdan subsidiyalar madaniyat va san'at nodavlat muassasasiga uning tuman (shahar) madaniyat bo'limiga yo'naltirilgan tegishli arizasiga asosan hisoblanadi va ajratiladi.

Arizaga quyidagilar ilova qilinadi:

ariza beruvchining – yuridik shaxs bo'lgan tadbirkorlik subyekting nomi, joylashgan joyi (pochta manzili) va tashkiliy-huquqiy shaklini tasdiqlovchi guvohnoma, tijorat bankidagi hisob raqamlar rekvizitlari;

O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi bilan davlat-xususiy sheriklik to'g'risida imzolangan shartnoma nusxasi;

madaniyat va san'at nodavlat muassasasi to'g'risida ma'lumotlar: ro'yxatga olinganligi to'g'risidagi guvohnoma, kadastr hujjati, quvvati, tegishli yilda madaniyat va san'at nodavlat muassasasi tomonidan amalga oshirishi rejalashtirilgan madaniy xizmatlar ko'rsatish ro'yxati va ushbu faoliyatdan kelib tushadigan daromadlar prognozi, faoliyati boshlangan sana to'g'risidagi ma'lumotnoma, joylashgan bino va yer maydonlari hajmi, barcha xarajatlar, shuningdek, kommunal xizmatlar bo'yicha kutilayotgan xarajatlar miqdorlari, tegishli hisob-kitoblar va ma'lumotlar.

Tuman (shahar) madaniyat bo'limi madaniyat va san'at nodavlat muassasasining buyurtmanomasi kelib tushgan kundan boshlab besh ish kuni mobaynida uning mazkur Nizomda belgilangan talablarga mosligini o'rganib chiqadi va arizani qanoatlantirish yoki uni rad etish to'g'risida qaror qabul qiladi hamda ushbu muassasaga byudjetdan subsidiyalar ajratish yoki arizani rad etish to'g'risida asoslantirilgan holda yozma shaklda, shu jumladan elektron axborot tizimi orqali xabardor qiladi.

Madaniyat va san'at nodavlat muassasasiga byudjetdan subsidiyalar ajratish to'g'risidagi qaror tuman (shahar) madaniyat bo'limi rahbarining tegishli buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi va ushbu buyruqqa tuman (shahar) moliya organi bilan kelishilgan byudjetdan subsidiyalar miqdori va to'lash grafigini nazarda tutuvchi jadval ilova qilinadi.

Byudjetdan subsidiyalar miqdorini belgilash uchun tuman (shahar) madaniyat bo'limlari tegishli hududda joylashgan madaniyat va san'at nodavlat muassasalarining (mazkur muassasalar kesimida) tegishli moliya yili uchun daromadlari va xarajatlari hajmi prognozini ishlab chiqadi va tuman (shahar) moliya bo'limi bilan kelishilgan holda tasdiqlaydi.

Bosqichlar	Subyektlar	Tadbirlar	Bajarish muddatlari
1-bosqich	Davlat sherigi	Tanlovni e'lon qilish	Zaruratga ko'ra
2-bosqich	Xususiy sherik	Davlat sherigiga ariza va unga ilova qilinadigan hujjatlarni (keyingi o'rinlarda ariza deb yuritiladi) Nizom talablariga muvofiq taqdim etish	Tanlov e'lon qilingandan so'ng 30 kalendar kun mobaynida
3-bosqich	Davlat sherigi	Arizani Nizom talablariga mos kelishini tekshirish va mos kelmagan taqdirda arizani qaytarish	Bir ish kuni mobaynida
4-bosqich	Tanlov komissiyasi	1. Kamida ikki ishtirokchidan ariza tushganda tanlovni o'tkazish, tanlov yakunlari bo'yicha qaror qabul qilish va g'olibni aniqlash. 2. Faqat bitta ishtirokchidan ariza tushganda tanlov komissiyasining arizani ko'rib chiqishi va qaror qabul qilinishi.	1. 7 ish kuni mobaynida 2. 5 ish kuni mobaynida
5-bosqich	Davlat sherigi	Xususiy sherikni o'z rasmiy veb-saytida axborotni joylashtirish orqali qabul qilingan qaror to'g'risida xabardor qilish.	Qaror qabul qilingan kunda
6-bosqich	Davlat sherigi va xususiy sherik	Davlat-xususiy sheriklik to'g'risida ijara shartnomasi yoki konsission bitimi tuzish.	Tanlov komissiyasi tomonidan ijobiy qaror qabul qilingandan keyin 10 ish ekumi mobaynida

Bunda davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik shartlari asosida tashkil etilgan madaniyat va san'at nodavlat muassasalarining:

xarajatlari (har bir xarajat turi bo'yicha ish haqi va boshqa xarajatlari) tegishli yo'nalishdagi davlat madaniyat va san'at muassasalari uchun belgilangan tartib va normalar (qonun hujjatlari bilan belgilangan lavozim maoshlari va bazaviy mehnatga haq to'lash stavkalari, ularga qo'shimcha haq to'lash va ustamalar hamda amaldagi namunaviy shtatlar va shtat normalari, kommunal xizmatlar va boshqa xarajatlar normalari) asosida;

yagona ijtimoiy to'lovi miqdori xo'jalik hisobidan faoliyat yurituvchi tashkilotlar uchun belgilangan miqdorlarda hisoblanadi.

Madaniyat va san'at nodavlat muassasasi xarajatlarining summamini hisoblashda "Asosiy vositalar bo'yicha xarajatlar" (sahna-tomosh va vositalari, dekoratsiyalar, mebel va rekvizitlar, butaforiya, teatr kostyumlari va milliy kostyumlar, bosh kiyimlar, ichki kiyimlar, poyabzallar, pariklar va boshqalar bundan mustasno) hisobga olinmaydi. Byudjetdan subsidiyalar belgilangan tartibda hisoblangan madaniyat va san'at nodavlat muassasasining tegishli yildagi xarajatlariga nisbatan quyidagi miqdorlarda ajratiladi:

a) teatr va sirklarda:

Toshkent shahrida – 30 foiz;

Nukus shahri va viloyatlar markazlarida – 40 foiz;
qolgan hududlarda – 50 foiz;

b) hayvonot bog'larida:

Toshkent shahrida – 40 foiz;

Nukus shahri va viloyatlar markazlarida – 50 foiz;

d) madaniyat saroylari, konsert zalari:

Toshkent shahrida – 40 foiz;

Nukus shahri va viloyatlar markazlarida – 50 foiz;
qolgan hududlarda – 60 foiz;

e) I tipdagi madaniyat markazlarida:

Toshkent shahrida – 30 foiz;

Nukus shahri va viloyatlar markazlarida – 40 foiz;
qolgan hududlarda – 50 foiz;

- f) II va III tipdagi madaniyat markazlarida:
 - Toshkent shahrida – 40 foiz;
 - Nukus shahri va viloyatlar markazlarida – 50 foiz;
 - qolgan hududlarda – 60 foiz.

Byudjetdan subsidiyalar mazkur bandda ko'rsatilgan miqdorlarda, biroq madaniyat va san'at nodavlat muassasasining prognoz xarajatlari o'z daromadlari bilan qoplanmagan qismidan oshmagan holda ajratiladi. Madaniyat va san'at nodavlat muassasasining haqiqiy shtat birliklari soni va xarajatlari, shu jumladan ish haqi xarajatlari miqdorlari ushbu muassasa rahbarining qaroriga ko'ra, tegishli yo'nalishdagi davlat madaniyat va san'at muassasalari uchun belgilangan shtatlar va xarajatlar normalaridan farqlanishi mumkin. Bunda madaniyat va san'at nodavlat muassasasining ortiqcha xarajatlari uning o'z daromadlari hisobidan qoplanadi. Madaniyat va san'at nodavlat muassasasining madaniy xizmatlar shartnomasiga tegishli yil xarajatlari hajmining prognozidan kelib chiqib, oyma-oy taqsimlangan byudjetdan subsidiyalar va o'z daromadlari hisobidan (manbalar kesimida) yo'naltiriladigan mablag'lar bo'yicha jadval ilova qilinadi.

Madaniyat va san'at nodavlat muassasasi byudjetdan subsidiyalar ajratish uchun tegishli tuman (shahar) moliya bo'limiga byudjetdan subsidiyalar olish uchun buyurtmanomani quyidagi hujjatlarni ilova qilgan holda hisobot oyi uchun hisobot oyidan keyin har oyning 5-sanasiga qadar taqdim etadi:

buyurtmanoma beruvchining – yuridik shaxs bo'lgan tadbirkorlik subyekting nomi, joylashgan joyi (pochta manzili) va tashkiliy-huquqiy shaklini tasdiqlovchi guvohnoma, tijorat bankidagi hisob raqamlari rekvizitlari;

O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi bilan davlat-xususiy sheriklik to'g'risida imzolangan shartnoma nusxasi;

tuman (shahar) madaniyat bo'limi bilan belgilangan tartibda tuzilgan madaniy xizmatlar ko'rsatish bo'yicha shartnoma nusxasi;

hisobot oyida o'z faoliyatidan olingan haqiqiy daromadlar (tushumlar) to'g'risida tegishli tijorat banki tomonidan tasdiqlangan ma'lumot.

Madaniyat va san'at nodavlat muassasasiga hisobot oyi uchun byudjetdan ajratiladigan subsidiyalar miqdorlari quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$BSh = BSp * Dh / Dp$$

bunda:

BSh – madaniyat va san'at nodavlat muassasasining hisobot oyida byudjetdan ajratiladigan subsidiyaning haqiqiy miqdori;

BSp – madaniyat va san'at nodavlat muassasasining madaniy xizmatlar ko'rsatish bo'yicha shartnomasiga ilova qilingan jadvalda hisobot oyi uchun byudjetdan ajratilishi belgilangan subsidiyaning prognoz miqdori;

Dh – madaniyat va san'at nodavlat muassasasining hisobot oyidagi o'z faoliyatidan olingan haqiqiy daromadlar (tushumlar);

Dp – madaniyat va san'at nodavlat muassasasining madaniy xizmatlar ko'rsatish bo'yicha shartnomasiga ilova qilingan jadvalda hisobot oyi uchun belgilangan daromadlar prognoz ko'rsatkichi.

Hisob-kitoblar natijasida madaniyat va san'at nodavlat muassasasiga hisobot oyi uchun byudjetdan ajratiladigan subsidiyaning haqiqiy miqdori ushbu subsidiyaning prognoz miqdorlaridan oshganida, byudjetdan subsidiya uning prognoz miqdorlari doirasida to'lanadi.

Tuman (shahar) moliya bo'limi hududdagi madaniyat va san'at nodavlat muassasalari tomonidan taqdim etilgan buyurtmanomalariga asosan amalga oshirilgan hisob-kitoblar natijasini umumlashtirib, quyidagi shaklda byudjetdan subsidiyalar ajratiladigan madaniyat va san'at nodavlat muassasalarining reyestrini tuzadi va hisobot oyidan keyingi oyning 10-sanasigacha tegishli g'aznachilik bo'linmasiga to'lovni amalga oshirish uchun taqdim etadi.

20__-yil _____ oyi uchun O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjeti hisobidan subsidiyalar
ajratiladigan nodavlat madaniyat va san'at muassasalarining

REYESTRI

T/r	Subsidiyalar ajratiladigan nodavlat madaniyat va san'at muassasasi nomi	Joylashgan joyi (poхта manzili)	JSHSHIR	Bank rekvizitlari	Nodavlat madaniyat va san'at muassasasi o'zining o'tgan oydagi kassa xarajatlari	Byudjetdan ajratiladigan subsidiya		Nodavlat madaniyat va san'at muassasasi hisobidan ajratilishi ko'zda tutilgan mablag'	
						6	7-5* %		
A	1	2	3	4	5	6	7-5* %	8	9-5* %
JAMI:									

Tuman (shahar) moliya bo'limi mudiri

_____ (imzo) _____ (F.I.O.)

Tuman (shahar) moliya bo'limi bosh hisobchisi

_____ (imzo) _____ (F.I.O.)

G'aznachilik bo'linmasi mas'ul xodimi

_____ (imzo) _____ (F.I.O.)

20__-yil " " _____

G'aznachilik bo'linmasi ikki ish kuni mobaynida tuman (shahar) moliya bo'limlari tomonidan taqdim etilgan reyestr asosida tegishli madaniyat va san'at nodavlat muassasasining tijorat banklardagi hisob raqamiga byudjetdan subsidiyalarni belgilangan tartibda o'tkazadi. Madaniyat va san'at nodavlat muassasasi byudjetdan subsidiya olishga buyurtmanomani hisobot oyi uchun hisobot oyidan keyin ikki oy davomida taqdim etishi mumkin. Madaniyat va san'at nodavlat muassasasining madaniy xizmatlar ko'rsatish bo'yicha shartnomasiga ilova qilingan jadvalda belgilangan o'z faoliyatidan daromadlari prognozining ketma-ket olti oy davomida 50 foiz va undan past miqdorlarda bajarilishi tuman (shahar) moliya bo'limi tomonidan aniqlanganda, mazkur holat to'g'risida tuman (shahar) madaniyat bo'limiga hamda madaniyat va san'at nodavlat muassasasiga yozma ravishda ma'lum qilinadi.

Bu holatda madaniyat va san'at nodavlat muassasasiga byudjetdan subsidiyalar ajratilishi vaqtinchalik to'xtatiladi hamda mazkur daromadlar prognozining haqiqiy ko'rsatkichlari 51 foiz va undan yuqoriroq bo'lgan oydan boshlab qayta tiklanadi. Madaniyat va san'at nodavlat muassasasiga byudjetdan subsidiyalar ajratishni vaqtinchalik to'xtatish va qayta tiklash to'g'risidagi qaror tuman (shahar) madaniyat bo'limi rahbarining tegishli buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi. Tuman (shahar) moliya bo'limlariga byudjetdan subsidiya ajratish uchun taqdim etilgan ma'lumotlarning asosligi, to'g'riligi va haqqoniyligiga madaniyat va san'at nodavlat muassasasi hamda tegishli madaniyat bo'linmalari rahbarlari shaxsan javob beradi. Madaniyat va san'at nodavlat muassasasi tomonidan byudjetdan subsidiya olish uchun tuman (shahar) moliya bo'limiga taqdim etilgan ma'lumotlar va hujjatlarning soxtaligi aniqlanganda, ushbu muassasa O'zbekiston Respublikasi Davlat byudjetidan subsidiyalar ajratiladigan nodavlat madaniyat va san'at muassasalarining reyestridan chiqariladi hamda buning hisobiga ortiqcha olingan subsidiyalar mahalliy byudjetga qaytariladi.

Madaniyat va san'at nodavlat muassasasi tuman (shahar) madaniyat bo'limlariga byudjetdan subsidiyalar va xususiy sherik tomonidan

o'z mablag'lari hisobidan madaniyat va san'at muassasasi faoliyatiga yo'naltirilgan mablag'lar to'g'risida choraklik (yillik) hisobot taqdim etadi. Madaniyat va san'at nodavlat muassasasining davlat-xususiy sheriklik shartlari asosida faoliyat yuritish, shuningdek, madaniy xizmatlar ko'rsatish bo'yicha shartnomaga ilova qilingan jadvalda belgilangan daromadlari prognozining bajarilishi yuzasidan O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligining madaniyat va san'at muassasalari faoliyatini tashkil etish boshqarmasi va davlat-xususiy sheriklik loyihalari monitoringi bo'limi tomonidan davlat-xususiy sheriklik asosida doimiy monitoring amalga oshiriladi. Byudjetdan subsidiya mablag'larining maqsadli sarflanishi yuzasidan nazorat O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi hamda O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining Davlat moliya nazorati organlari tomonidan amalga oshiriladi.

5.4. Madaniyat va istirohat bog'larida davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirish

Madaniyat va san'at sohasida mazkur davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirish jarayonlariga haqida gapirmasdan avval, sohadagi obyektlar va ularning vazifalari xususida batafsil to'qalib o'tamiz.

Istirohat bog'i (bog'lari) – aholining dam olishi uchun foydalaniladigan, yashil ekinlar bilan qoplangan, muayyan hajmli-makon kompozitsiyasida tashkil etilgan va o'z funksiyalariga, aholi punktlarining rejalashtirish tuzilmasida joylashuvi, shuningdek, tabiiy sharoitlarga ko'ra tasniflanadigan landshaft arxitektura obyektlari;

Yashil zonalar – aholi punktlarining rekreatsion maqsaddagi hududlari (shaharsozlik elementlari), shuningdek, yashil ekinlar bilan qoplangan va tabiatni muhofaza qilish funksiyalarini bajaradigan hamda aholining dam olishi uchun foydalaniladigan ularga tutash hududlar;

Davlat-xususiy sheriklik – o'zaro manfaatli sharoitlarda ijtimoiy ahamiyatga ega vazifalarni hal etish, xususiy investitsiyalarni jalb qilish, resurslarni birlashtirish va istirohat bog'larini tashkil etish hamda ulardan foydalanish sohasida amalga oshiriladigan tavakkalchiliklar-

ni taqsimlash maqsadida tuman (shahar) hokimligi bilan kelishgan holda ma'lum muddatga yuridik rasmiylashtirilgan davlat sherigi va xususiy sherikning o'zaro manfaatli hamkorligi;

Davlat sherigi – tumanlar (shaharlar) madaniyat bo'limlariga birlashtirilgan istirohat bog'lari uchun – Qoraqalpog'iston Respublikasi Madaniyat vazirligi, viloyatlar madaniyat boshqarmalari va Toshkent shahar madaniyat bosh boshqarmasi yoki mahalliy davlat hokimiyati organlari ta'sischilari hisoblangan istirohat bog'lari uchun – tumanlar (shaharlar) hokimliklari;

Xususiy sherik – davlat sherigi bilan davlat-xususiy sheriklik to'g'risida shartnoma (konsession bitim) tuzgan yuridik shaxs;

Tanlov komissiyasi – tanlov tartib-taomillarini amalga oshirish, jumladan da'vogarlarining arizalarini baholash va taqqoslash, shuningdek, tanlov g'olibini aniqlash uchun tuman (shahar) hokimining qarori bilan tashkil etiladigan kollegial organ;

Konsessiya (konsession bitim) – ma'lum muddatga tuzilgan shartnoma bo'lib, unga ko'ra davlat xorijiy investorga (konsessionerga) qurilish uchun yer uchastkalariga, rekonstruksiya qilish uchun bino va inshootlarga egalik qilish (tasarruf etish huquqsiz) va ulardan foydalanish, shuningdek, istirohat bog'larini jihozlash huquqlarini beradi, konsession faoliyat natijasida konsessioner oladigan mahsulot va daromadlar konsession bitimda belgilangan hajmlar va shartlar asosida uning mulki hisoblanadi.

Istirohat bog'larini tashkil etish va ulardan foydalanishda davlat-xususiy sheriklikning maqsadlari quyidagilar hisoblanadi:

istirohat bog'larini tashkil etish, rekonstruksiya, modernizatsiya qilish, ularga xizmat ko'rsatish yoki ulardan foydalanishda xorijiy investitsiyalarni jalb qilish hisobidan iste'molchilarga ko'rsatiladigan xizmatlarni yaxshilash hamda ulardan foydalanish imkoniyatini oshirish;

istirohat bog'i mulkidan foydalanish samaradorligini ta'minlash.

Davlat-xususiy sheriklik quyidagi shakllarda amalga oshiriladi:

faoliyat ko'rsatayotgan istirohat bog'lari hududlaridagi yer uchastkalarini oilaviy dam olish obyektlari, yozgi teatrlar, xoreografiya va

musiqa jamoalari hamda guruhlarining chiqishlari tashkil etiladigan sahnalar, lektoriylar, o'qish zallari va kutubxonalar, attraksionlar, raqs zallari va maydonchalari, tirlar, bolalar shaharchalari, sport maydonchalari, alohida favvoralar yoki favvoralar kompleksi, umumiy ovqatlanish va savdo punktlari, chang'i uchish joylari (qish davrida foydalaniladigan), suv sport turlari bilan shug'ullanish va cho'milish uchun suv inshootlari, yugurish va sayr qilish yo'laklari, kichik hajmdagi arxitektura shakllari, yodgorliklar, haykallar, byustlar va san'atning boshqa asarlari, ko'chma sirk maydonchalari, shaharlar va ayrim tarixiy obyektlarning mini-makettlari, jonli burchaklar, ijodiy havaskorlik bilan shug'ullanish binolari, foto va videostudiyalar, kompyuter o'ynalari binolari, internet-kafe, qayiq stansiyalari (katta suv havzalari mavjud bo'lsa), tibbiyot punktlari, turli sport va madaniy inventarlarini ijaraga berish bazalari obyektlarni qurish uchun ijaraga berish;

istirohat bog'i bino va inshootlarini ijara shartnomasiga muvofiq taqsimlanadigan daromadni olish uchun rekonstruksiya qilish hamda keyinchalik foydalanish maqsadida ijaraga berish;

yer uchastkasi, bino yoki inshootni konsession bitim asosida xorijiy xususiy sherikka qurish, rekonstruksiya qilish hamda jihozlash uchun qonun hujjatlarida belgilangan tartibda ajratish.

Tarkibiga O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi, Iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish vazirligi, Moliya vazirligi, Qurilish vazirligi, Davlat soliq qo'mitasi huzuridagi Kadastr agentligining hududiy organlari (yoki vakolatlar ular tomonidan tuman (shahar) bo'g'inlariga chegaralanadi), shuningdek, mahalliy davlat hokimiyati organlari vakillari kiradigan tanlov komissiyasi kamida ikki ishtirokchidan ariza tushganda tanlov o'tkazadi.

Tanlov komissiyasi tomonidan xususiy sherikning arizasini ko'rib chiqish uchun qonun hujjatlarida belgilangan bazaviy hisoblash miqdorining 0,25 miqdorida yig'im undiriladi hamda davlat sheringining maxsus bank hisob raqamiga o'tkaziladi. Davlat sherigi yoki xususiy sherik tomonidan davlat-xususiy sheriklik loyihasining taklif etilishi istirohat bog'larini tashkil etish va ulardan foydalanishda davlat-xususiy sheriklikning amalga oshirishda konsession bitim

uchun asos hisoblanadi. Butun istirohat bog'ini yoki uning hududida ayrim obyektlarni davlat-xususiy sheriklik shartlarida tashkil qilishda ishtirok etish istagini bildirgan xususiy sherik davlat sherigiga tegishli ariza beradi.

Arizada:

yuridik shaxslar uchun – xususiy sherikning nomi va joylashgan joyi (pochta manzili), jismoniy shaxs uchun – shaxsiy ma'lumotlar va yashash manzili;

loyihani amalga oshirish maqsadlari;

taxmin qilinayotgan obyekt yoki yer uchastkasi to'g'risida ma'lumot.

Davlat-xususiy sheriklik loyihasini amalga oshirish to'g'risida kelib tushgan ariza davlat sherigi tomonidan tuman (shahar) hokimligi bilan birgalikda ariza tushgan kundan boshlab o'n kun mobaynida ko'rib chiqiladi.

Ariza ko'rib chiqilgach va tuman (shahar) hokimligining ijodiy xulosasi olingandan so'ng davlat sherigi tanlov e'lon qiladi. Ariza talablari buzilgan holda taqdim etilganda, hujjatlar bir ish kuni mobaynida arizachiga qaytariladi. Taqdim etilgan arizada talablar buzilgan holatlar aniqlangani to'g'risidagi xabarnoma xususiy sherikka yozma shaklda, shu jumladan, elektron axborot tizimi orqali qonunchilikning muayyan normalarining buzilishi hamda xususiy sherik ko'rsatib o'tilgan buzilishlarni bartaraf etib, hujjatlarni takroran ko'rib chiqish uchun davlat sherigiga taqdim etishi mumkin bo'lgan muddat ko'rsatilgan holda topshiriladi (yuboriladi). Xususiy sherik buzilishlarni bartaraf etib, hujjatlarni takroran ko'rib chiqish uchun taqdim etadigan muddat yozma yoki elektron xabarnoma olingan kundan boshlab o'n ish kunidan kam bo'lmasligi kerak.

Takroran taqdim etilgan hujjatlar qayta taqdim etilgan kunda qabul qilingan deb hisoblanadi. Arizani takroran ko'rib chiqish uchun yig'im undirilmaydi.

Davlat sherigi hudud aholisining ehtiyojlaridan kelib chiqib, shu jumladan Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklari, fuqarolarning o'zini o'zi boshqarish organlari, shuningdek, jismoniy va yuridik shaxslardan tush-

gan takliflarni o'rganish natijalari asosida Davlat-xususiy sheriklik loyihasini taklif etish sxema bo'yicha tanlov e'lon qilish orqali davlat-xususiy sheriklik loyihasini taklif etishi mumkin.

Davlat sherigi tuman (shahar) madaniyat bo'limi, shuningdek, istirohat bog'i direksiyasi bilan birgalikda tanlov boshlanishidan avval tanlovga qo'yiladigan yer uchastkalari, bino va inshootlarni belgilaydi. Davlat sherigi tanlov boshlanishidan avval 30 kalendar kuni mobaynida tanlov savdolarini o'tkazish to'g'risidagi e'lonni Madaniyat vazirligining rasmiy saytida, boshqa ommaviy axborot vositalarida, shu jumladan, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyatlar va Toshkent shahar hokimliklarining davriy bosma nashrlarida majburiy tartibda joylashtiradi. Tanlov to'g'risidagi e'lon quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olishi zarur:

davlat sherigining nomi va joylashgan joyi (pochta manzili), bog'lanish uchun telefon raqami va elektron pochta manzili;

obyektning nomi, joylashgan joyi, soni va tasnifi;

davlat-xususiy sheriklik loyihasini amalga oshirish shartlari;

davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirish shakllari bo'yicha talab etiladigan investitsiya va ijtimoiy majburiyatlarning minimal hajmi;

tanlovni o'tkazish sanasi, vaqti va joyi;

tanlov takliflarini qabul qilishning oxirgi muddati (kun va soat ko'rsatilgan holda).

Xususiy sherik tanlovida ishtirok etish uchun davlat sherigiga quyidagi hujjatlar ilova qilingan arizani taqdim etadi:

tanlovda ishtirok etish uchun buyurtmanoma taqdim etilgan kundan boshlab bir oy oldingi holatga ko'ra, soliqlar, yig'imlar, boshqa majburiy to'lovlar va moliyaviy sanksiyalar bo'yicha qarzdorlik yo'qligi to'g'risidagi axborot;

xususiy sherikning sof aktivlari, boshqa tashkilotning loyiha qiymatidan kamida 25 foiz miqdoridagi kafolati to'g'risida davlat-xususiy sheriklik loyihasini amalga oshirishning moliyaviy imkoniyatlarini tasdiqlovchi axborot;

istirohat bog'ini qurish bo'yicha (rekonstruksiya qilish) xomaki loyiha taklifi;

istirohat bog'ini qurishning dastlabki texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari.

Tanlovda qayta tashkil etish, tugatish yoki bankrotlik bosqichida turgan yoxud mulki hibsga olingan da'vogarning ishtirok etishiga yo'l qo'ymaydi.

Tanlov taklifi davlat-xususiy sheriklik loyihasini amalga oshirish uchun eng maqbul deb topilgan ishtirokchi tanlov g'olibi deb e'tirof etiladi.

Shuningdek, tanlov natijalariga ko'ra taklifning parametrlari tanlov shartlariga mos keladigan, ammo tanlov hujjatlariga muvofiq g'olib tomonidan taklif etilgan parametrlardan past darajada bo'lgan zaxiradagi g'olib ham aniqlanadi. Tanlov g'olibi davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi bitimni o'n ish kuni mobaynida imzolashni rad etgan yoki bosh tortgan holatlarda bitim zaxiradagi g'olib bilan tuziladi. Zaxiradagi g'olib bilan bitim tanlov g'olibi bilan tuziladigan tartibga o'xshash tartibda tuziladi. Tanlovning zaxiradagi g'olibi davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi bitimni o'n ish kuni mobaynida imzolashni rad etgan yoki bosh tortgan holatlarda tanlov natijalari bekor qilinadi hamda tanlov komissiyasining qarori bilan belgilangan muddatlarda tanlov takroran o'tkaziladi. Tanlovni takroran o'tkazishda dastlabki tanlov shartlari qayta ko'rib chiqilmaydi. Faqat bitta ishtirokchidan ariza tushgan taqdirda tanlov o'tkazilmaydi va qaror tanlov komissiyasi tomonidan ishtirokchining arizasini va unga ilova qilingan hujjatlarni ko'rib chiqish natijalari bo'yicha tanlov e'lon qilingan vaqtdan boshlab 30 kunlik muddat nihoyasiga yetgach, besh ish kuni davomida qabul qilinadi.

Tanlov komissiyasi xususiy sherikning taklifi quyidagilarga mos kelishidan kelib chiqqan holda ijobiy yoki salbiy qaror qabul qiladi:

davlat-xususiy sheriklik loyihasini amalga oshirish shartlariga;

davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirish shakllariga qarab – zarur investitsiya va ijtimoiy majburiyatlarning minimal hajmi talablariga.

Davlat sherigi tanlov komissiyasining tanlov yakunlari to'g'risidagi qarori qabul qilingan kunda o'z rasmiy veb saytida axborotni

joylashtirish orqali tanlov ishtirokchilarini uning natijalari haqida xabardor qilishi shart. Tanlov ishtirokchisi qabul qilingan qarordan norozi bo'lgan taqdirda, sudga murojaat qilish huquqiga ega. Davlat sherigi va xususiy sherik tanlov komissiyasining ijobiy qarori asosida ushbu qaror qabul qilingan kundan boshlab, o'n ish kuni mobaynida qonun hujjatlari hamda ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimini tuzadi.

Xususiy sheriklarga yer uchastkalari yer uchastkalarini ijaraga berish bo'yicha ko'rsatilgan muddat tugagandan so'ng qaytarish va tuman (shahar) madaniyat bo'limlariga biriktirilgan istirohat bog'laridagi yer uchastkalari, bino hamda inshootlar, uskunalar hamda atraksionlarni tuman (shahar) madaniyat bo'limlariga, mahalliy davlat hokimiyati organlari ta'sischi bo'lgan istirohat bog'laridagi yer uchastkalari, bino hamda inshootlar, uskunalar hamda atraksionlarni davlat korxonalariga topshirish sharti bilan uzoq muddatli ijara huquqi asosida 49 yilgacha beriladi. Yer uchastkalari, bino hamda inshootlar, uskunalar hamda atraksionlar zarurat bo'lganda, belgilangan texnik normativlarga muvofiq keyinchalik foydalanish uchun yaroqli holatga keltiriladi. Ijara shartnomasi yoki konsession bitim amalga oshirish shakliga qarab, quyidagilarni o'z ichiga olishi darkor:

- obyekt va xususiy investitsiyalar hajmi;
- ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimining amal qilish muddati hamda shartlari;
- istirohat bog'ini foydalanishga topshirish va uning faoliyat ko'rsatish muddati;
- ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimi tomonlarining huquqlari va majburiyatlari;
- moliyalashtirish manbalari, loyihani amalga oshirish jadvallari, loyihani amalga oshirish yuzasidan texnik nazorat tartibi to'g'risidagi axborot;
- davlat-xususiy sheriklik loyihasini amalga oshirish darajasini monitoring qilish va baholash tartibi;
- infratuzilma obyektlari, davlat-xususiy sheriklik loyihasini amalga oshirish jarayonida ko'rsatiladigan va (yoki) taqdim etiladigan xizmatlar sifatiga qo'yiladigan talablar;

xususiy sherik tomonidan o'z majburiyatlarini bajarishi to'g'risidagi hisobotlarni taqdim etish tartibi va muddatlari;

davlat sherigi va xususiy sherik o'rtasidagi ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimini bajarish bilan bog'liq tavakkalchiliklarni taqsimlash tartibi hamda shartlari;

davlat sherigi tomonidan xususiy sherikka davlat-xususiy sheriklik loyihasini amalga oshirish uchun beriladigan infratuzilma obyektlariga egalik qilish hamda ulardan foydalanish tartibi;

istirohat bog'i yoki uning ayrim obyektlaridan foydalanish va ularga texnik xizmat ko'rsatish tartibi;

istirohat bog'i yoki uning ayrim obyektlarini loyihalashtirish, qurish, rekonstruksiya qilish, ta'mirlash hamda modernizatsiyalash tartibi hamda muddatlari;

ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimini bajarish jarayonida tashkil qilingan obyekt yoki boshqa mulkka nisbatan huquqni ularning amal qilish muddati tugagandan so'ng taqsimlash tartibi;

tomonlarning ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimi shartlariga rioya etish yuzasidan mas'uliyati;

ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimiga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish tartibi;

ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimini bekor qilish tartibi, shuningdek, ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimining muddatidan oldin bekor qilinishi natijasida kompensatsiya to'lash va yetkazilgan zararni qoplash tartibi;

xususiy sherikning o'z majburiyatlarini bajarmagani yoki tegishli ravishda bajarmagani uchun sanksiyalar;

ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimini amalga oshirishda yuzaga keladigan tortishuvlarni hal etish tartibi.

Ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimi qonun hujjatlariga zid bo'lmagan boshqa shartlarni ham o'z ichiga olishi mumkin. Davlat sherigi ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimini imzolashga tayyorlash uchun xususiy sherikka ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimi loyihasining matnini taqdim etadi. Zarurat bo'lganda, ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimi qoidalarini kelishish maqsadida davlat sherigi va xususiy sherik o'rtasida muzokaralar o'tkaziladi. Ijara

shartnomasi yoki konsessiya bitimi davlat sherigi va xususiy sherik tomonidan mahalliy davlat hokimiyati organlari ishtirokida har bir tomon uchun bir nusxadan – uch nusxada imzolanadi.

Tuzilgan ijara shartnomalari yoki konsessiya bitimlarining yagona reyestri O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi tomonidan yuritiladi. Ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimi tomonlar imzolangan vaqtdan boshlab kuchga kiradi va ularga amal qilish muddati tugagunicha yoki bekor qilingunicha amal qilinadi. Ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimiga quyidagi hollarda o'zgartirish va qo'shimchalar kiritishi mumkin:

tomonlarning roziligi bilan;

davlat sherigi va xususiy sherikning shartnoma munosabatlari bo'yicha qonun hujjatlariga istirohat bog'lariga taalluqli o'zgartirishlar kiritilishi munosabati bilan – davlat sherigining talabiga binoan;

sud qaroriga ko'ra.

Ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimi quyidagi hollarda bekor qilinadi:

tomonlarning roziligi bilan;

xususiy sherik bankrot bo'lgan va tugatilgan holatda;

xususiy sherik o'z majburiyatlarini bajarmagan taqdirda – davlat sherigining talabiga binoan;

davlat sherigi o'z majburiyatlarini bajarmagan taqdirda – xususiy sherikning talabiga binoan.

Ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimi ularning amal qilish muddati tugagandan so'ng to'xtatiladi. Ijara shartnomasi yoki konsessiya bitimining amal qilish muddatining tugashi tomonlarni ularni buzganlik uchun javobgarlikdan ozod qilmaydi. Faoliyat ko'rsatayotgan istirohat bog'lari hududidagi binolar va inshootlar qonun hujjatlarida belgilangan tartibda sotiladi va ijaraga beriladi. Istirohat bog'lari hududidagi yer uchastkalarini xususiy sheriklarga ijaraga berish tartibi va istirohat bog'lari hududida obyektlarni qurish uchun xorijiy xususiy sheriklarga yer uchastkalarni ajratish tartibi, shuningdek, davlat mulki obyektini istirohat bog'i hududida xususiy sherik tomonidan rekonstruksiya qilish hamda jihozlash tartibi qonun hujjatlari bilan tartibga solinadi.

Xususiy sheriklarning tanlov takliflarini ko'rib chiqish bo'yicha tanlov komissiyasining namunaviy

TARKIBI

lavozimi bo'yicha	–	tuman (shahar) hokimining birinchi o'rinbosari, <i>tanlov komissiyasi raisi</i>
lavozimi bo'yicha	–	tuman (shahar) iqtisodiy taraqqiyot va kambag'allikni qisqartirish bo'limi boshlig'i
lavozimi bo'yicha	–	tuman (shahar) moliya bo'limi boshlig'i
lavozimi bo'yicha	–	Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar va Toshkent shahar yer tuzish va ko'chmas mulk kadastri davlat korxonasi filialining boshlig'i
lavozimi bo'yicha	–	tuman (shahar) qurilish bo'limi boshlig'i
lavozimi bo'yicha	–	tuman (shahar) obodonlashtirish boshqarmasi boshlig'i
lavozimi bo'yicha	–	tuman (shahar) madaniyat bo'limi boshlig'i, <i>tanlov komissiyasi kotibi</i>

Izoh. Tanlov komissiyasi a'zolari boshqa ishga o'tganda uning tarkibiga ushbu lavozimga yangi tayinlangan yoki zimmasiga tegishli funksiyalarni bajarish yuklangan shaxslar kiritiladi.

Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik asosida berilishi mumkin bo'lgan davlat mulki obyektlarining

RO'YXATI

I-ilova

T/r	Obyektlar nomi	Joylashgan manzili	Umumiy yer maydoni (kv.m.)	Shundan, bino va inshootlar maydoni (kv.m.)	Obyektning balans saqlovchisi	Obyektning davlat-xususiy sheriklik asosida beriladigan qismi (kv.m.)
Qoraqalpog'iston Respublikasi						
1.	Klub binosi	Qo'ng'iro't tumani, "Jasliq" MFY	844	811	Tuman madaniyat bo'limi	844
2.	Klub binosi	Ellikqal'a tumani, "Saribiy" OFY	1 828	1 562	Tuman madaniyat bo'limi	1 828
Andijon viloyati						
3.	O'rmonbek madaniyat markazi	Baliqchi tumani, Mumtoz MFY	1 290	241,9	Tuman madaniyat bo'limi	1 290
4.	"Onalar va bolalar" madaniyat va istirohat bog'i	Marhamat shahri, Mustaqillik ko'chasi	16 700	560	Shahar madaniyat bo'limi	16 700
5.	Shahrixon tumani Madaniyat va istirohat bog'i	Shahrixon tumani, Amir Temur ko'chasi, 1	30 658,2	3 325,9	Tuman madaniyat bo'limi	10 000
6.	Qo'rg'ontepa tumani "Qo'rg'ontepa" madaniyat va istirohat bog'i	Qo'rg'ontepa tumani, Mustaqillik ko'chasi, 39	7 600	1 300	Tuman madaniyat bo'limi	12 820

7.	Asaka tumani Madaniyat va istirohat bog'i	Asaka tumani, Imom Buxoriy ko'chasi, 74	8 200	1000	Tuman madaniyat bo'limi	8 200
8.	Xonobod shahri Alisher Navoiy nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Xonobod shahri, O'sh ko'chasi	180 500	8 071,4	Shahar hokimligi	180 500
9.	Izboskan tumani "Poytug'" madaniyat va istirohat bog'i	Izboskan tumani, Jo'ra Sidiqov ko'chasi, 2	3 700	1 100	Tuman obodonlashtirish bo'limi	3 700
10.	Andijon shahar "Kamolot" madaniyat va istirohat bog'i	Andijon shahar, Mashrab ko'chasi	4 000	800	Yoshlar ittifoqi viloyat bo'limi	4 000
11.	Baliqchi tumani Madaniyat va istirohat bog'i	Baliqchi tumani, Baliqchi shoh ko'chasi, 7	4 200	900	Tuman obodonlashtirish bo'limi	4 200
Jizzax viloyati						
12.	Jizzax shahri "O'rda" ekologik madaniyat va istirohat bog'i	Jizzaxlik mahallasi, I. Karimov ko'chasi	350 700	538,2	Shahar madaniyat bo'limi	350 700
13.	Zarbdor tumani "Umid" madaniyat va istirohat bog'i	Zarbdor tumani, "Ravot" MFY, A. Ikromov ko'chasi	44 000	-	Tuman madaniyat bo'limi	20 000
Qashqadaryo viloyati						
14.	Qarshi tumani madaniyat va istirohat bog'i	Beshkent shahri, O'zbekiston ko'chasi, 53	42 400	-	Tuman madaniyat bo'limi	2 500

15.	Yakkabog' tumani "Yoshlik" madaniyat va istirohat bog'i	Amir Temur ko'chasini, 31	12 982,5	-	Tuman madaniyat bo'limi	12 982,5
Navoiy viloyati						
16.	Zarafshon shahri madaniyat va istirohat bog'i	Zarafshon shahri, Quruvchi MFY	40 000	3 500	Shahar madaniyat bo'limi	20 000
Namangan viloyati						
17.	Namangan shahri Kichikintoy bolalar bog'i	Namangan shahri, Amir Temur ko'chasini, 2	160 000	68 000	Shahar hokimligi	92 000
18.	Maxdumi A'zam nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Kosonsoy shaharchasi, Alisher Navoiy ko'chasi, 9	38 000	8 600	Tuman madaniyat bo'limi	10 000
19.	Namangan tumani "Yetti buloq" madaniyat va istirohat bog'i	Namangan tumani, Toshbuloq shaharchasi, Mustaqillikning 5 yilligi ko'chasi, 3	48 400	720,0	Tuman obodonlash-tirish bo'limi	48 400
20.	Mingbuloq tumani "Do'stlik" madaniyat va istirohat bog'i	Mingbuloq tumani, Jomashuy shaharchasi	60 000	550	Tuman hokimligi	60 000
21.	Pop tumani M.Rahimov nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Pop shaharchasi, Do'stlik ko'chasi	42 000	300	Tuman hokimligi	42 000

22.	Uchqo'rg'on tumani madaniyat va istirohat bog'i	Uchqo'rg'on tumani, Do'stlik ko'chasini, 35	25 000	200	Tuman hokimligi	22 000
23.	Chortoq tumani Furqat nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Chortoq tumani, Ishtiqlol ko'chasi, 47	72 000	2 000	Tuman hokimligi	72 000
24.	Yangiqo'rg'on tumani madaniyat va istirohat bog'i	Yangiqo'rg'on shahar, Namangan ko'chasi, 8-uy	50 000	4 600	Tuman madaniyat bo'limi	27 000
Samarqand viloyati						
25.	Bulung'ur tumani madaniyat va istirohat bog'i	Bulung'ur tumani, Sayilgoh ko'chasi, 5	44 200	500	Tuman madaniyat bo'limi	44 200
26.	Narpay tumani "Oqtosh" madaniyat va istirohat bog'i	Oqtosh shahri, A. Xaqazarov MFY, I.Nazar ko'chasi, 38	30 200	500	Tuman madaniyat bo'limi	2 100
27.	Pastdarg'om tumani "Yoshlar" madaniyat va istirohat bog'i	Pastdarg'om tumani, Juma shahri A.Temur ko'chasi 2	48 000	500	Tuman madaniyat bo'limi	48 000
Surxondaryo viloyati						
28.	Qiziriq tumani "Bo'lajon" madaniyat va istirohat bog'i	Qiziriq tumani, "Do'stlik" mahallasi	35 500	-	Tuman hokimligi	35 500
29.	Oltinsoy tumani madaniyat va istirohat bog'i	Oltinsoy tumani, Bo'ston mahallasi	100 000	200	Tuman madaniyat bo'limi	100 000

30.	Termiz tumani "Do'stlik" madaniyat va istirohat bog'i	Termiz tumani, Uchqizil MFY	40 000	-	Tuman madaniyat bo'limi	40 000
31.	Uzun tumani Yangi ro'zg'or madaniyat markazi	Uzun tumani, Yangi ro'zg'or mahallasi	983,9	686,4	Tuman madaniyat bo'limi	983,9
Sirdaryo viloyati						
32.	Sardoba tumani "Gulzor" madaniyat markazi	Sardoba tumani, "Otayurt" MFY	5 070	1 364,3	Tuman madaniyat bo'limi	5 070
33.	Mirzaobod tumani G. Yunusov nomidagi madaniyat markazi	Mirzaobod tumani, Bahoriston MFY	20 580	19 802	Tuman madaniyat bo'limi	20 580
Toshkent viloyati						
34.	Qibray tumani "Yonariq" madaniyat markazi	Qibray tumani, Ziyokor MFY	1 163	267,8	Tuman madaniyat bo'limi	1 163
35.	Oqqo'rg'on tumani "Orom" madaniyat va istirohat bog'i	Oqqo'rg'on tumani, Birlik MFY	50 190	1 744,5	Tuman hokimligi	50 190
Farg'ona viloyati						
36.	Rishton tumani "Zohidon" madaniyat markazi	Rishton tumani, Navbahor MFY, Navbahor ko'chasi	1 484	593,5	Tuman hokimligi	1 484
37.	Farg'ona tumani "Yambaroq" madaniyat markazi	Farg'ona tumani, Yambaroq MFY, Yangi avlod ko'chasi	1 205,51	267	Tuman madaniyat bo'limi	1 205,51

38.	Farg'ona shahar "Yormozor" madaniyat markazi	Farg'ona shahar, B. Marg'iloniy ko'chasi, 121-uy	2 200	800	Adliya boshqarmasi	2 200
39.	Beshariq tumani "Shodlik" nomli madaniyat va istirohat bog'i	Beshariq tumani, Sirdaryo ko'chasi	2 700	850,5	Tuman madaniyat bo'limi	2 700
40.	Beshariq tumani "Qashqar" madaniyat markazi	Beshariq tumani, Ropqon qishlog'i	800	530	Tuman madaniyat bo'limi	800
41.	Toshloq tumani "Naymanbo'ston" madaniyat markazi	Toshloq tumani, Xonariq MFY, Xonariq qishlog'i	1 400	800	Tuman madaniyat bo'limi	1 400
42.	Oltiariq tumani "Markaziy" madaniyat markazi	Oltiariq shaharchasi, Mustaqillik ko'chasi, 2 uy	1 500	1 200	Tuman madaniyat bo'limi	1 200
43.	O'zbekiston tumani "Nurso'x" madaniyat markazi	O'zbekiston tumani, Nurso'x qishlog'i	950	780	Tuman madaniyat bo'limi	950
44.	O'zbekiston tumani madaniyat va istirohat bog'i	Yaypan shaharchasi, Toshkent ko'chasi	22 400	-	Tuman madaniyat bo'limi	22 400
45.	Bog'dod tumani "Matqulobod" madaniyat markazi	Bog'dod tumani, Matqulobod qishlog'i	800	600	Tuman madaniyat bo'limi	800
46.	Yozyovon tumani Madaniyat va istirohat bog'i	Yozyovon shaharchasi, Mustaqillik ko'chasi, 71-uy	2 530	2 270	Tuman hokimligi	2 270

Xorazm viloyati						
47.	Gurlan tumani Alisher Navoiy nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Gurlan tumani, Mustaqillik shoh ko'chasi	180 000	9 963	Xorazm viloyati madaniyat boshqarmasi	25 000
48.	Shovot tumani K. Otaniyozov nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Shovot tumani, Komiljon Otaniyozov ko'chasi	87 000	-	Tuman madaniyat bo'limi	87 000
49.	Hazorasp tumani "Ovshar" madaniyat markazi	Hazorasp tumani, Ovshar qishlog'i	1 363,6	794,3	Tuman madaniyat bo'limi	1 363,6
50.	Yangiariq tumani "Qo'riqtom" madaniyat markazi	Yangiariq tumani, Qo'riqtom qishlog'i	5 284	1 092	Tuman madaniyat bo'limi	5 284
Toshkent shahri						
51.	Mirzo Ulug'bek tumani 2-son madaniyat markazi	Mirzo Ulug'bek tumani, Qizilsuv ko'chasi, 186	1 512	967	Tuman madaniyat bo'limi	1 512
52.	Yunusobod tumani madaniyat markazi	Yunusobod tumani, Osiyo ko'chasi, 40-uy	415	415	Tuman madaniyat bo'limi	415
53.	Madaniyat mehmonxonasi	Yakkasaroy tumani Sh. Rustaveli ko'chasi, 18-uy	2399	1907	Madaniyat vazirligi huzuridagi binolardan foydalanish va ularni ekspluatatsiya qilish direksiyasi davlat unitar korxonasi	2399

54.	Olmazor tumani Abdulla Qodiriy nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Olmazor tumani Zarqaynar ko'chasi, 6-uy	226000	900	Ichki ishlar vazirligi	3000
55.	Yakkasaroy tumani "Do'stlik bog'i" istirohat bog'i	Yakkasaroy tumani, Bobur ko'chasi, 33-uy	123000	560	Millatlararo munosabatlar va xorijiy mamlakatlar bilan do'stlik aloqalari qo'mitasi	3000
56.	Mirzo Ulug'bek tumani "EKO BOG" nomli madaniyat va istirohat bog'i	Mirzo Ulug'bek tumani, H. Olimjon va I. Gandi ko'chalarini kesishuvi	57000	200	Toshkent shahar madaniyat bosh boshqarmasi	3000
57.	Chilonzor tumani G'afur G'ulom nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Chilonzor tumani, Bunyodkor ko'chasi, 21-uy	180000	660	Toshkent shahar madaniyat bosh boshqarmasi	180000

Izoh. O'zbekiston Respublikasi Madaniyat vazirligi va "O'zbekkino" milliy agentligi tomonidan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi bilan kelishilgan holda madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik asosida berilishi mumkin bo'lgan davlat mulki obyektlari ro'yxatiga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritilishi mumkin.

Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik asosida beriladigan
davlat mulki obyektlarining
RO'YXATI

2-ilova

T/r	Obyekt nomi	Joylashgan manzili	Maydoni (kv.m.)		Obyektning balans saqlovchisi	Obyektning davlat-xususiy sheriklik asosida beriladigan qismi (kv.m.)
			umumiy yer maydoni	bino va inshootlar maydoni		
Qoraqalpog'iston Respublikasi						
1.	Bobur nomidagi madaniyat markazi	Amudaryo tumani, Bobur OFY	3 100,0	691,4	Tuman madaniyat bo'limi	3 100,0
2.	"Qang'it" madaniyat markazi	Amudaryo tumani, "Qang'it" OFY	3 300,0	615,2	Tuman madaniyat bo'limi	3 300,0
3.	Sobiq qishki klub binosi	Amudaryo tumani, "Do'rman" OFY	2 600,0	436,9	Tuman hokimligi	2 600,0
4.	Beruniy nomidagi madaniyat markazi	Beruniy tumani, Beruniy OFY	5 135,0	788,2	Tuman madaniyat bo'limi	5 135,0
5.	"Oltinsoy" madaniyat markazi	Beruniy tumani, "Oltinsoy" OFY	1 297,0	684,1	Tuman madaniyat bo'limi	1 297,0
6.	"Xalqobod" madaniyat markazi	Kegeyli tumani, "Kuyashli" MFY	600,0	577,8	Tuman madaniyat bo'limi	600,0
7.	Sobiq klub binosi	Qo'ng'iro't tumani, "Raushan" OFY	1 300,0	976,6	Tuman hokimligi	1 300,0
8.	Sobiq klub binosi	Qo'ng'iro't tumani, "Jasliq" SHFY	800,0	800,0	Tumani hokimligi	800,0

9.	Madaniyat markazi	Nukus shahri, M.Ju-manazarov ko'chasi	262,4	262,4	Shahar madaniyat bo'limi	262,4
10.	"Istiqlo'l" bolalar dam olish bog'i	Nukus shahri, "Mustaqillik" ko'chasi	139,0	139,0	Nukus shahar hokimligi	139,0
11.	"Ak jag'is" madaniyat markazi	Nukus shahri, Muxalles ko'chasi, 5-uy	1 951,5	445,45	Shahar madaniyat bo'limi	1 951,5
12.	"Jayxun" madaniyat markazi	Nukus shahri, Kuo'anish jarma ko'chasi, 76-uy	1 007,0	329,40	Shahar madaniyat bo'limi	1 007,0
13.	Omborxonona binosi	Nukus shahri, A. Temur ko'chasi, 125a-uy	2 900,0	353,3	Shahar Madaniyat bo'limi	2 900,0
14.	"Maqpalok" madaniyat markazi	Taxtako'pir tumani, "Atako'p" OFY	9 455,0	665,0	Tuman madaniyat bo'limi	8 790,0
15.	1-son madaniyat markazi	Taxiatosh tumani, Babanov ko'chasi	4 217,7	1 732,1	Tuman madaniyat bo'limi	1 732,1
16.	2-son madaniyat markazi	Taxiatosh tumani, "Mustaqillik" ko'chasi	3 462,1	1 154,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 308,1
17.	"Dao'qara" madaniyat markazi	Taxiatosh tumani, "Dao'qara" OFY	3 832,0	1 327,0	Tuman madaniyat bo'limi	3 832,0
18.	"O'zbekiston" madaniyat markazi	Taxtako'pir tumani, "Qaraoy" OFY	9 864,0	1 327,0	Tuman madaniyat bo'limi	8 537,0
19.	Sobiq klub binosi	Taxtako'pir tumani, "Mulk" OFY	8 400,0	1 111,34	Tuman hokimligi	8 400,0
20.	K. Nurimbetov nomidagi madaniyat markazi	To'rtko'p tumani, "Yanboshqal'a" OFY	5 470,0	1217,0	Tuman madaniyat bo'limi	5 470,0
21.	A. Durdiiyev nomidagi madaniyat markazi	To'rtko'p tumani, "Atayurt" OFY	1 500,0	961,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 500,0

22.	"Begjap" madaniyat markazi	Shumanay tumani, "Begjap" OFY	5 000,0	781,4	Tuman madaniyat bo'limi	5 000,0
23.	"Kenes" madaniyat markazi	Chimboy tumani, "Kenes" OFY	6 750,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	6 750,0
24.	"Guldursin" madaniyat markazi	Ellikqal'a tumani, "Guldursin" OFY	651,0	543,0	Tuman madaniyat bo'limi	108,0
25.	"Aqchako'l" madaniyat markazi	Ellikqal'a tumani, "Aqchako'l" OFY	666,5	150,0	Tuman madaniyat bo'limi	516,5
Audijon viloyati						
26.	Madaniyat markazi	Asaka tumani, "Shodlik" MFY, Tillaxon ko'chasi, 1-uy	1 173,1	523,1	Tuman madaniyat bo'limi	650,0
27.	"Kujgan" madaniyat markazi	Asaka tumani, "Qayrag'och" MFY	513,0	240,8	Tuman madaniyat bo'limi	488,9
28.	"Zarbdor" madaniyat markazi	Asaka tumani, "Do'mon" MFY, Ajluzov ko'chasi, 100-uy	1 302,1	527,5	Tuman madaniyat bo'limi	774,5
29.	"Chinobod" madaniyat markazi	Baliqchi tumani, Chinobod shaharchasi	360,0	359,1	Tuman madaniyat bo'limi	360,0
30.	"Mayariq" madaniyat markazi	Buloqboshi tumani, "Qumariq" MFY, Kamalak ko'chasi	3 000,0	705,8	Tuman madaniyat bo'limi	2 294,2
31.	14-son bolalar musiqa va san'at maktabining sobiq filiali	Buloqboshi tumani, "Kulla" qishlog'i	365,0	300,0	Tuman madaniyat bo'limi	365,0
32.	"Jalaquduq" madaniyat markazi	Jalaquduq tumani, "Yangisor" MFY	2 458,4	2 458,4	Tuman madaniyat bo'limi	2 458,4

33.	Madaniyat va istirohat bog'i	Jalaquduq tumani, "Naimuna" MFY	2 500,0	850,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 500,0
34.	Sh. Sayfutdinov nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Izbsokan tumani, Lo'g'umbek qishlog'i, "Navjur" MFY	4 700,0	300,0	Tuman madaniyat bo'limi	4 700,0
35.	"Maslahat" madaniyat markazi	Oltinko'l tumani, Hasan-Husan MFY	1 419,0	1 004,5	Tuman madaniyat bo'limi	414,5
36.	"Qo'shtepasaroy" madaniyat markazi	Oltinko'l tumani, "Topdiq" MFY	1 186,0	749,2	Tuman madaniyat bo'limi	1 186,0
37.	"Andijon" madaniyat markazi	Paxtaobod tumani, "Fayziobod" MFY	1 800,0	1 325,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 800,0
38.	"Nazarmahram" madaniyat markazi	Shahrixon tumani, "Sherqo'rg'on" MFY	4 577,6	1 257,1	Tuman madaniyat bo'limi	4 577,6
39.	"Naynavo" madaniyat markazi	Shahrixon tumani, Naynavo ko'chasi, 2-uy	2 537,7	517,9	Tuman madaniyat bo'limi	2 019,7
40.	"Mamurobod" madaniyat markazi	Qo'rg'on tepa tumani, "Uchqun" MFY, Favvora ko'chasi, 10-uy	1 614,8	808,0	Tuman madaniyat bo'limi	806,8
41.	"Savay" madaniyat markazi	Qo'rg'on tepa tumani, Yangi bo'ston MFY, 12-uy	3 925,6	926,5	Tuman madaniyat bo'limi	2 999,1
42.	Ko'zi ojizlar madaniyat markazi	Qo'rg'on tepa tumani, "Yangi qo'rg'on" MFY, Qatorlol ko'chasi, 2-uy	257,8	15,9	Tuman madaniyat bo'limi	241,9
Buxoro viloyati						
43.	Amfiteatr	Buxoro tumani, "Saxovat" QFY	5 000,0	5 000,0	Tuman madaniyat bo'limi	5 000,0

44.	"Zamondosh" madaniyat markazi	Buxoro shahar, A. Jomiy ko'chasi	192,2	122,2	Shahar madaniyat bo'limi	192,2
45.	Madaniyat markazi	Kogon tumani, Kogon MFY	6912,0	516,3	Tuman madaniyat bo'limi	259,5
46.	Markaziy bog'	Olot tumani, "Xali-fa" MFY, Olot shoh ko'chasi, 49-uy	5 075,0	5 075,0	Tuman madaniyat bo'limi	5 075,0
47.	Madaniyat markazi eski binosi	Peshko' tumani, "Navoiy" MFY	258,3	224,9	Tuman madaniyat bo'limi	258,3
48.	10-son bolalar musiqa va san'at maktabining eski binosi	G'ijduvon tumani, Qassobonibolo ko'chasi, 12-uy	766,0	502,3	10-son bolalar musiqa va san'at maktabi	766,0
Jizzax viloyati						
49.	"Hulkar" madaniyat markazi	Zafarobod tumani, "Nurafshon" MFY	420,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	420,0
50.	"Lalmikor" madaniyat markazi	G'allaorol tumani, "Lalmikor" qo'rg'oni	1901,0	803,6	Tuman madaniyat bo'limi	1 097,4
51.	Bobur nomidagi madaniyat markazi	Sharof Rashidov tumani, Bobur MFY	700,0	250,0	Tuman madaniyat bo'limi	450,0
52.	Sharof Rashidov nomidagi madaniyat markazi	Sharof Rashidov tumani, "Qulpisar" QFY	3 000,0	350,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 650,0
Qashqadaryo viloyati						
53.	"Qamashi" madaniyat markazi	Kasbi tumani, "Mush-qoqi" MFY	3 568	1 020,9	Tuman madaniyat bo'limi	2 547,1
54.	"Sanam" madaniyat markazi	Kitob tumani, "Sanam" MFY	259,1	143,4	Tuman madaniyat bo'limi	259,1

55.	"Makrid" madaniyat markazi	Kitob tumani, "Makrid" MFY	655,6	359,9	Tuman madaniyat bo'limi	655,6
56.	"Sevaz" madaniyat markazi	Kitob tumani, "Sevaz" MFY	663,5	523,7	Tuman madaniyat bo'limi	663,5
57.	"Gulbog" madaniyat markazi	Koson tumani, "Gulbog" MFY	800,0	600,0	Tuman madaniyat bo'limi	800,0
58.	"Guliston" madaniyat markazi	Nishon tumani, "Balxiyak" MFY	4 793,9	1 113,7	Tuman madaniyat bo'limi	4 793,9
59.	"Namaton" madaniyat markazi	Shahrisabz shahar, Namaton G'arov ko'chasi	449,3	423,0	Shahar madaniyat bo'limi	449,3
60.	"Chaydari" madaniyat markazi	Yakkabog' tumani, "Chaydari" MFY	1 678,8	1 010,2	Tuman madaniyat bo'limi	1 678,8
61.	"Xo'jalig'or" madaniyat markazi	Yakkabog' tumani, "Xo'jalig'or" MFY	1 726,2	426,5	Tuman madaniyat bo'limi	1 726,2
62.	"Langar" madaniyat markazi	Qamashi tumani, "Langar" qishlog'i	818,2	313,2	Tuman madaniyat bo'limi	818,2
63.	"Yetepa" madaniyat markazi	Qarshi tumani, "G'ubdin" MFY	773,7	392,0	Tuman madaniyat bo'limi	773,7
64.	Madaniyat va istirohat bog'i	Qarshi shahar, Mus-taqillik ko'chasi, 4-uy	362,0	253,4	Shahar madaniyat bo'limi	362,0
65.	"Charog'il" madaniyat markazi	Qarshi tumani, "Charog'il" MFY	1 359,9	810,1	Tuman madaniyat bo'limi	1 359,9
66.	"Beshkent" madaniyat va istirohat bog'i	Qarshi tumani, Beshkent shahar	42 000,0	10 200,0	Tuman madaniyat bo'limi	42 000,0
67.	Ko'zi o'jizlar madaniyat markazi	G'uzor tumani, "Xo'jaguzar" MFY	1 000,0	1 000,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 000,0
Navoiy viloyati						

68.	Konimex tumani madaniyat va istirohat bog'i	Konimex tumani, Oxunboboyev ko'chasi, 15-uy	50 000,0	7 000,0	Tuman obodon- lashirish boshqa- rmasi	40 000,0
Namangan viloyati						
69.	"Yoshlik" madaniyat markazi	Kosonsoy tumani, "Hurriyat-2" MFY, Hurriyat ko'chasi	800,0	400,0	Tuman madaniyat bo'limi	800,0
70.	"Chindovul" madaniyat markazi	Kosonsoy tumani, "Uchqo'rg'on" MFY, Dehqonobod ko'chasi, 1-uy	1020,0	501,1	Tuman madaniyat bo'limi	1020,0
71.	"Tergachi" madaniyat markazi	Kosonsoy tumani, "Guzar" MFY, Tergachi ko'chasi, 2-uy	4 210,0	3 611,0	Tuman madaniyat bo'limi	4 210,0
72.	"Sho'rqiшлоq" madaniyat markazi	Namangan tumani, "Chag'ir" MFY, Baland ko'chasi	418,0	220,0	Tuman madaniyat bo'limi	418,0
73.	"Navbahor" madaniyat markazi	Namangan tumani, "Saxovat" MFY, Ko'rkam ko'chasi, 1-uy	418,0	38,0	Tuman madaniyat bo'limi	418,0
74.	"Cho'ja" madaniyat markazi	Norin tumani, "Cho'ja" MFY, Ismon Egamberdiyev ko'chasi, 74-uy	1 969,0	1 969,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 969,0
75.	"Yangihayot" madaniyat markazi	Pop tumani, "Iskovut" MFY, Hamza ko'chasi, 47-uy	600,0	100,0	Tuman madaniyat bo'limi	600,0

76.	"Xo'jand" madaniyat markazi	To'raqo'rg'on tumani, "Xo'jand" MFY, Bog'ishamol ko'chasi	2 148,0	300,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 148,0
Samarqand viloyati						
77.	3-son madaniyat markazi	Ishtixon tumani, Mitan qo'rg'oni, Amir Temur ko'chasi	3 000,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	3 000,0
78.	Madaniyat va istirohat bog'i	Ishtixon tumani, "Qora-Qo'yli" mahallasi, Ishtixon ko'chasi, 5-uy	51 000,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	51 000,0
79.	Madaniyat va istirohat bog'i	Kattaqo'rg'on shahar, Sh. Rashidov ko'chasi, 63 A-uy	5 400,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	5 400,0
80.	Istirohat bog'i amfi-teatri	Kattaqo'rg'on shahar, A. Temur ko'chasi	3 013,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	3 013,0
81.	Madaniyat bo'limi dam olish maskani	Kattaqo'rg'on shahar, Suv ombori qo'rg'on-chasi	50 000,0	0	Shahar madaniyat bo'limi	50 000,0
82.	Madaniyat markazining bo'sh yer maydoni	Oqdaryo tumani, Amir Temur ko'chasi	1 500,0	200,0	Tuman madaniyat bo'limi	200,0
83.	2-son madaniyat markazining bo'sh yer maydoni	Oqdaryo tumani, "Yangiqo'rg'on" mahallasi	58 000,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	58 000,0
84.	Madaniyat va istirohat bog'i	Oqdaryo tumani, Amir Temur ko'chasi, 11-uy	58 000,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	58 000,0
85.	"Yoshlar" madaniyat va istirohat bog'i	Pastdarg'om tumani, Juma shahri, Amir Temur ko'chasi, 2-uy	48 000,0	800,0	Tuman madaniyat bo'limi	47 200,0

86.	"O'rti Charxin" madaniyat markazi	Pastdarg'om tumani, "O'rti Charxin" MFY	1 905,5	368,2	Tuman madaniyat bo'limi	1 905,5
87.	"Temurxo'ja" madaniyat markazi	Pastdarg'om tumani, "Temurxo'ja" MFY	1 866,2	581,8	Tuman madaniyat bo'limi	1 866,1
88.	5-son madaniyat markazi	Samarqand tumani, "Jo'yisoy" MFY	1 125,0	0	Tuman madaniyat bo'limi	1 125,0
89.	"Afsona" istirohat bog'i	Samarqand shahar, Farhod shaharchasi	8 224,9	1 640,0	Shahar madaniyat bo'limi	6 584,9
90.	"Afsona" cho'milish havzasi	Samarqand shahar, Mirzo Ulug'bek ko'chasi, 37-uy	10 026,0	426,0	Shahar madaniyat bo'limi	9 600,0
91.	7-son maxsus madaniyat markazi	Samarqand shahar, So'g'diyona dahasi, 61-uy	1 092,0	0	Shahar madaniyat bo'limi	1 092,0
92.	4-son madaniyat markazi	Tayloq tumani, "Xo'jayuz" MFY	233,4	144,9	Tuman madaniyat bo'limi	88,6
Surxondaryo viloyati						
93.	"Do'stlik" madaniyat va istirohat bog'i	Angor tumani, "Navbahor" MFY	1 600,0	-	Tuman madaniyat bo'limi	1 600,0
94.	"Dashiig'oz" madaniyat markazi	Boysun tumani, "Dashiig'oz" MFY	2 892,7	253,6	Tuman madaniyat bo'limi	2 892,7
95.	"Sayrob" madaniyat markazi	Boysun tumani, "Sayrob" MFY	3 400,0	956,0	Tuman madaniyat bo'limi	3 400,0
96.	"Darband" madaniyat markazi	Boysun tumani, "Darband" MFY	2 773,9	214,2	Tuman madaniyat bo'limi	2 773,9
97.	S.Qobilov nomidagi madaniyat markazi	Jarqo'rg'on tumani, A. Navoiy MFY	170,0	90,0	Tuman madaniyat bo'limi	170,0

98.	Ko'zi o'jizlar madaniyat markazi	Jarqo'rg'on tumani, "Beshbuloq" MFY	4 050,0	2 557,0	Tuman madaniyat bo'limi	4 050,0
99.	"Xolchayon" madaniyat markazi	Denov tumani, "Obod turmush" MFY	6 400,0	4 000,0	Tuman madaniyat bo'limi	6 400,0
100.	A. Qodiriy nomidagi madaniyat markazi	Muzrabot tumani, "Oriyat" MFY	400,0	250,0	Tuman madaniyat bo'limi	400,0
101.	"Yangiobod" madaniyat markazi	Muzrabot tumani, "Obi hayot" MFY	1 059,0	1 393,2	Tuman madaniyat bo'limi	1 059,0
102.	Ko'zi o'jizlar madaniyat markazi	Oltinsoy tumani, "Gulobod" MFY	1 553,9	228,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 553,9
103.	Madaniyat va istirohat bog'i	Oltinsoy tumani, "Ipoq" MFY	10 000,0	-	Tuman hokimligi	10 000,0
104.	"Do'stlik" madaniyat markazi	Termiz tumani, "Navro'z" MFY	5 338,5	2 024,9	Tuman madaniyat bo'limi	5 338,5
105.	"Do'stlik" madaniyat va istirohat bog'i	Termiz tumani, "Uchqizil" MFY	4 000,0	-	Tuman hokimligi	4 000,0
106.	Bobur nomidagi madaniyat va istirohat bog'i	Termiz shahar, "Shodlik" MFY	4 600,0	1 000,0	Shahar madaniyat bo'limi	3 600,0
107.	"Yangi ro'zg'or" madaniyat markazi	Uzun tumani, "Yangi ro'zg'or" MFY	983,8	983,9	Tuman madaniyat bo'limi	983,9
108.	"Septon" madaniyat markazi	Sherobod tumani, "Ma-jnuntol" MFY	1 041,1	549,7	Tuman madaniyat bo'limi	1 041,1
109.	"Yangi turmush" madaniyat markazi	Sherobod tumani, "Dehqonariq" MFY	1 640,1	809,5	Tuman madaniyat bo'limi	1 640,1
110.	"Tallashqon" madaniyat markazi	Sherobod tumani, "Bog'itobod" MFY	2 663,3	1 185,8	Tuman madaniyat bo'limi	2 663,3

111.	"Serg'ayrat" madaniyat markazi	Sho'rchi tumani, "Serg'ayrat" MFY	1 552,0	486,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 552,0
112.	"Dalvarzin" madaniyat markazi	Sho'rchi tumani, "Dalvarzin" MFY	1 650,3	139,2	Tuman madaniyat bo'limi	1 650,3
113.	"Yalti" madaniyat markazi	Sho'rchi tumani, "Yalti" MFY	1 680,8	222,7	Tuman madaniyat bo'limi	1 680,8
114.	"Yangihayot" madaniyat markazi	Qiziriq tumani, "Yangihayot" MFY	45 000,0	170,8	Tuman madaniyat bo'limi	45 000,0
115.	"Mehnatobod" madaniyat markazi	Qiziriq tumani, "Qorasuv" MFY	293,8	251,1	Tuman madaniyat bo'limi	293,8
116.	Madaniyat va istirohat bog'i	Qiziriq tumani, "Do'stlik" MFY	3 500,0	-	Tuman hokimligi	3 500
117.	"Yangiqishloq" madaniyat markazi	Qumqo'rg'on tumani, "Arpapoya" MFY	3 582,8	800,0	Tuman madaniyat bo'limi	3 582,8
118.	"Jaloir" madaniyat markazi	Qumqo'rg'on tumani, "Bobolochin" MFY	2 697,7	574,2	Tuman madaniyat bo'limi	2 697,7
119.	"O'zbekiston" madaniyat markazi	Qumqo'rg'on tumani, "Islomobod" MFY	6 368,2	361,0	Tuman madaniyat bo'limi	6 368,2
Sirdaryo viloyati						
120.	"Ulug'vor" madaniyat markazi	Guliston shahar, "Ulug'obod" MFY	350,0	250,0	Shahar madaniyat bo'limi	350,0
121.	G' Yunusov nomidagi madaniyat markazi	Mirzaobod tumani, "Bahoriston" MFY	2 500,0	500,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 000,0
122.	"Qo'shchinor" madaniyat markazi	Sardoba tumani, "Bir-lashgan" MFY	9 700,0	1 113,0	Tuman madaniyat bo'limi	8 587,0
123.	"Malik" madaniyat markazi	Sirdaryo tumani, "Intilish" MFY	1 371,0	600,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 371,0

124.	"Husnobod" madaniyat markazi	Xovos tumani, "Xusnobod" MFY	800,0	600,0	Tuman madaniyat bo'limi	800,0
125.	"Afrosiyob" madaniyat markazi	Xovos tumani, "Afrosiyob" MFY	6 421,0	1 181,0	Tuman madaniyat bo'limi	5 240,0
Toshkent viloyati						
126.	"Qiyot" madaniyat markazi	Bekobod tumani, "Uyas" MFY, Mustaqillik ko'chasi	3 600,0	946,5	Tuman madaniyat bo'limi	2 653,0
127.	"Jumabozor" madaniyat markazi	Bekobod tumani, "Bunyodkor" MFY, Ahilik ko'chasi	1 462,0	970,5	Tuman madaniyat bo'limi	1 462,0
128.	Madaniyat bo'limi tasarrufidagi bino-inshoot	Bo'stonliq tumani, "Ko'k to'ni" MFY, Markaziy ko'cha	200,0	200,0	Tuman madaniyat bo'limi	200,0
129.	"Qahramon" madaniyat markazi	Oqqo'rg'on tumani, "Toshto'g'on" MFY	400,0	268,0	Tuman madaniyat bo'limi	400,0
130.	"Zarkent" madaniyat markazi	Parkent tumani, "Is-tiqol" MFY	269,9	269,9	Tuman madaniyat bo'limi	269,9
131.	Madaniyat bo'limi balansidagi choyxona binosi	O'ra Chirchiq tumani, "Tuyabo'g'iz" qo'rg'oni	600,0	150,0	Tuman madaniyat bo'limi	600,0
132.	"Yonariq" madaniyat markazi	Qibray tumani, "Madaniyat" MFY	267,8	267,8	Tuman madaniyat bo'limi	267,8
133.	"Chinobod" madaniyat markazi	Qibray tumani, "Chinobod" MFY	3 500,0	1 500,0	Tuman madaniyat bo'limi	3 500,0
Farg'ona viloyati						
134.	"Samarqand" madaniyat markazi	Bog'dod tumani, "Samarqand" MFY	284,9	284,9	Tuman madaniyat bo'limi	284,9

135.	"Rapqon" madaniyat markazi	Beshariq tumani, "Rapqon" MFY	3 500,0	2 970,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 000,0
136.	"Oqqo'rg'on" madaniyat markazi	Buvayda tumani, "Oqqo'rg'on" qishlog'i	1 244,5	1 244,5	Tuman madaniyat bo'limi	1 244,5
137.	Madaniyat saroyi	Buvayda tumani, "Pishag'ar" MFY	856,1	848,1	Tuman madaniyat bo'limi	856,1
138.	Madaniyat markazi	Buvayda tumani, Yangiqo'rg'on (Ibrat) shaharchasi	4 019,9	2 279,25	Tuman madaniyat bo'limi	4 019,9
139.	"Mulkobod" madaniyat markazi	Dang'ara tumani, "Katta Boybuvicha" MFY	1 210,0	1 000,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 210,0
140.	"Oq'yer" madaniyat markazi	Rishton tumani, Amir Temur ko'chasi	756,2	46,2	Tuman madaniyat bo'limi	710,0
141.	"Jahonobod" madaniyat markazi	Rishton tumani, "Jahonobod" MFY	2 278,5	688,2	Tuman madaniyat bo'limi	1 590,3
142.	"Karimdevona" madaniyat markazi	O'zbekiston tumani, "Dahana qagir" MFY	899,6	827,6	Tuman madaniyat bo'limi	899,6
143.	"Yakkatut" madaniyat markazi	O'zbekiston tumani, "Yakkatut" MFY	2 400,0	1 220,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 400,0
Xorazm viloyati						
144.	Xo'jalik madaniyat markazi	Bog'ot tumani, Yangi qadam MFY	380,0	380,0	Tuman madaniyat bo'limi	380,0
145.	Madaniyat madaniyat markazi	Bog'ot tumani, G'alaba MFY	688,0	672,2	Tuman madaniyat bo'limi	688,0
146.	Do'simbiy madaniyat markazi	Gurlan tumani, Do'simbiy MFY	7 368,0	1 036,8	Tuman madaniyat bo'limi	7 368,0
147.	Vazir madaniyat markazi	Gurlan tumani, Mevazor MFY	2 166,0	1 406,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 166,0

148.	Xizir eli madaniyat markazi	Gurlan tumani, Navbiroy MFY	713,7	618,9	Tuman madaniyat bo'limi	713,7
149.	Dehqonobod madaniyat markazi	Gurlan tumani, Bo'zqal'a MFY	3 360,9	-	Tuman madaniyat bo'limi	3 360,9
150.	Namuna madaniyat markazi	Xonqa tumani, Ahillik MFY	1 065,0	1 065,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 065,0
151.	"Jirmiz" madaniyat markazi	Xonqa tumani, Nurobod MFY	857,2	-	Tuman madaniyat bo'limi	857,2
152.	"O'zbekiston" madaniyat markazi	Xiva tumani, "Shomoxulum" MFY	1 358,7	187,6	Tuman madaniyat bo'limi	1 358,7
153.	"Bo'yirchi" madaniyat markazi	Shovot tumani, "Bo'yirchi" MFY	2 540,0	1 097,7	Tuman madaniyat bo'limi	330,0
154.	"Monoq" madaniyat markazi	Shovot tumani, "Monoq" MFY	850,0	109,2	Tuman madaniyat bo'limi	850,0
155.	"Qatqal'a" madaniyat markazi	Shovot tumani, "Tuproqqal'a" MFY	950,0	-	Tuman madaniyat bo'limi	950,0
156.	"Uzun ko'l" madaniyat markazi	Shovot tumani, "Ipakchi" MFY	276,0	211,4	Tuman madaniyat bo'limi	276,0
157.	"Kangli" madaniyat markazi	Shovot tumani, "Gulshan" MFY	1 250,0	-	Tuman madaniyat bo'limi	1 250,0
158.	"Chiqirchi" madaniyat markazi	Yangiariq tumani, "Oqmachit" MFY	2 000,0	1 000,0	Tuman madaniyat bo'limi	2 000,0
159.	"Qarmish" madaniyat markazi	Yangiariq tumani, "Shixbog'i" MFY	1 200,0	502,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 200,0
Toshkent shahri						
160.	Madaniyat markazi yer maydoni	Mirzo Ulug'bek tumani, Qizilsuv ko'chasi	1 145,0	-	Tuman madaniyat bo'limi	1 145,0

161.	Madaniyat markazi yer maydoni	Sergeli tumani, Choshtepa-140	967,0	-	Tuman madaniyat bo'limi	967,0
162.	Madaniyat va istirohat bog'i	Sergeli tumani, Yangi Sergeli ko'chasi	5 700,0	500,0	Tuman madaniyat bo'limi	5 700,0
163.	Madaniyat markazi	Olmazor tumani, Forobiy ko'chasi, 270-uy	3728,0	1 706,0	Tuman madaniyat bo'limi	3 728,0
164.	6-son madaniyat markazi	Olmazor tumani, Tan-siqboyev ko'chasi, 4-uy	299,0	246,0	Tuman madaniyat bo'limi	299,0
165.	8-son madaniyat markazi	Olmazor tumani, Qoraqamish-1/2, 5 v uy	858,0	283,0	Tuman madaniyat bo'limi	858,0
166.	17-son madaniyat markazi	Shayxontohur tumani, Bog' ko'cha, 27-3 a uy	372,0	302,0	Tuman madaniyat bo'limi	372,0
167.	"Xurshid" madaniyat markazi	Yakkasaroy tumani, Mahmud Torobiy ko'chasi, 31-uy	1 175,0	597,0	Tuman madaniyat bo'limi	1 175,0
168.	12-son madaniyat markazi	Chilonzor tumani, Lut-fiy ko'chasi	1 958,0	959,0	Tuman madaniyat bo'limi	999,0
169.	Madaniyat markazi	Chilonzor tumani, Kat-taxirmon ko'chasi	7 155,0	1 805,0	Tuman madaniyat bo'limi	7 155,0
170.	Madaniyat va istirohat bog'i	Uchtepa tumani, Fo-ziltepa ko'chasi	4 052,0	1 800,0	Tuman madaniyat bo'limi	4 052,0
171.	9-son madaniyat markazi	Uchtepa tumani, Chilonzor 12-mavze, 66-uy	778,0	754,0	Tuman madaniyat bo'limi	778,0
172.	20-son madaniyat markazi	Yunusobod tumani, M. Turg'unboeva ko'chasi, 40-uy	365,0	78,0	Tuman madaniyat bo'limi	365,0

Nazorat uchun savollar:

1. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik loyihalarini amalga oshirish zaruriyati bormi?
2. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik haqida aytib bering.
3. Davlat-xususiy sheriklik sohasida amalga oshiriladigan loyihalarni moliyalashtirish uchun alohida ochiladigan shaxsiy g'azna hisobvarag'i nima?
4. G'azna hisobvarag'i mablag'larini jamlash va undan foydalanish tartibi qanday?
5. Davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik shartlari asosida faoliyat yuritadigan madaniyat va san'at nodavlat muassasalari qanday vazifalarni amalga oshiradi?
6. Mazkur muassasalarga O'zbekiston Respublikasi davlat byudjeti mablag'laridan subsidiyalar ajratish tartibi qanday?
7. Madaniyat va istirohat bog'larida davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirish tartibi qanday?
8. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik asosida berilishi mumkin bo'lgan davlat mulki obyektlarining ro'yxatini tahlil qiling.
9. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik loyihalarini amalga oshirish jarayonlarini tanqidiy fikrlar bilan izohlab bering.
10. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish uchun qanday istiqbolli loyihalarni amaliyotga tatbiq etish zarur?

TEST SAVOLLARI

1. Menejment – bu...

- A) boshqaruv munosabatlari
- B) tijorat munosabatlari
- +C) ishlab chiqarish munosabatlari
- D) bozor munosabatlari

2. Menejer – bu...

- A) ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish bo'yicha professional bilimlarga ega bo'lgan yollanma boshqaruvchi
- B) uch kishidan kam bo'lmagan qo'l ostida ishlovchiga ega bo'lgan rahbar
- C) ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish sohasidagi mutaxassis
- +D) boshqaruv apparatida muayyan lavozimni egallagan shaxs

3. Menejer va tadbirkor o'rtasida qanday farq bor?

- A) birinchisi yollanma boshqaruvchi, ikkinchisi esa mulk egasi
- B) birinchisi yollanma boshqaruvchi, ikkinchisi uning faoliyatini nazorat qiluvchi
- +C) birinchisi buyruq beradi, ikkinchisi bajaradi
- D) ular o'rtasida hech qanday farq yo'q

4. Marketing, moliya, kadrlar, texnologiya, axborot – bular tashkilotning:

- A) funksional elementlari
- B) ishlab chiqarishi
- C) resurslari
- +D) elementlari

5. Klassik yoki ma'muriy boshqaruv maktabi fikrlarning rivojlanish davri:

- A) 1920–1950-yillar
- +B) 1985–1920-yillar

- C) 1930–1950-yillardan hozirgi davrgacha
- D) 1950-yillardan hozirgi davrgacha

6. Klassik -ma'muriy maktabning yorqin namoyandasi:

- A) Anri Fayol
- +B) F.Teylor
- C) Meri Parker Follet
- D) Abraham Maslou

7. Kommunikatsiya jarayonidagi asosiy elementlar:

- A) axborot jo'natuvchi, aynan axborotning o'zi, uzatish kanali, axborotni qabul qiluvchi
- B) axborotni qabul qiluvchi
- C) axborot va axborot uzatish vositasi
- +D) axborot jo'natuvchi va kanal

8. Strategiya – bu...

- A) har tomonlama detallashgan tashkilot missiyasini amalga oshirishni hamda mahsulotlarni ta'minlash yo'llarini, vositalarini aks ettiruvchi kompleks reja
- B) ishchi dastur
- +C) batafsil qisqa muddatli reja
- D) har tomonlama bir funksional bo'g'inning vazifalari

9. Menejment – bu...

- A) hamma javoblar to'g'ri
- B) resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmadir
- C) o'ziga xos yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlovdir
- +D) boshqaruv fani va san'atidir

10. Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganishda menejment fani quyidagi usullarning qaysi birini qo'llaydi?

- A) kuzatish usuli, eksperiment usuli, modellashtirish usuli, sistemali yondashuv usuli

- B) eksperiment usuli
- C) modellashtirish usuli
- +D) kuzatish usuli

11. A. Fayolning diqqat markazida, eng avvalo...

- A) "Insoniy munosabatlar"ni shakllantirish fikri turadi
- +B) 14 tadan iborat boshqarish prinsiplari turadi
- C) ikki prinsip, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr yotadi
- D) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi

12. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlat quyidagi qaysi prinsiplarga asoslanib boshqariladi?

- A) demokratiya prinsipi
- +B) iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash prinsipi
- C) yuksak ma'naviyat prinsipi
- D) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirish

13. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyasiga kiradi?

- A) xodimlarda halollikni, adolat tuyg'usini tarbiyalashga xizmat qilish
- B) xodimlarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish
- C) boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash
- +D) foyda olishni ta'minlash

14. Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari quyidagi turlarga bo'linadi:

- A) vaqtinchalik qarorlar, tezkor (operativ) qarorlar, muntazam qarorlar, vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
- B) tezkor (operativ) qarorlar
- C) muntazam qarorlar
- +D) vaqtinchalik qarorlar

15. Boshqarishning iqtisodiy metodlari:

- A) iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi
- B) buyruqlar, farmoyishlar va qo'llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilishga asoslanadi
- C) kadrlarni to'g'ri tanlashga asoslanadi
- +D) boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzishga asoslanadi

16. Strategik reja – bu...

- A) korxonada faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma'lum tartibga va qonun-qoidalarga solib turuvchi rejalardir, korxonaga uzoq davrga berilgan topshiriqdir
- B) korxonada faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma'lum tartibga va qonun-qoidalarga solib turuvchi rejalardir
- C) korxonaga uzoq davrga berilgan topshiriqdir
- +D) bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish hamda shu yo'sinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir

17. Obyektiv nizolarga:

- A) korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi
- B) ko'pincha fitna, ig'vo, xiyla, nayrang, fisq-fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi
- C) odatda tabiati bo'yicha hissiyotga berilishi, qiziqqonlik oqibatida yuzaga keladigan nizolar kiradi
- +D) odatda qarama-qarshi tomonlarning ko'z oldida to'g'ridan to'g'ri vujudga keladigan nizolar kiradi

18. "Menejment" kursi iqtisodiy fanlar ichidagi quyidagi fanlar jumlasiga kiradi:

- +A) umumiy iqtisodiy
- B) tarmoq
- C) funksional
- D) amaliy fanlar

19. Menejmentning uchta darajasi farqlanadi:

- A) oliy, o'rta, quyi
- B) texnik, boshqaruv, institutsional
- +C) iqtisodiy, moliyaviy, texnik
- D) gorizontal, vertikal, tarmoqli

20. Korxonaning boshqaruv modeli deganda nimani tushunasiz?

- +A) korxonaning boshqaruv strukturasi sxemasi
- B) boshqaruv apparati xodimlari o'rtasidagi munosabat
- C) boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasidagi munosabat
- D) boshqaruvning quyi va oliy bosqichi orasidagi munosabat

21. Quyidagilarning qaysi birida eng ko'p boshqaruv elementlari yozilgan?

- A) tashkil etish, nazorat qilish, aloqa yo'llari, rejalashtirish, moliya, firma binosi
- B) oldindan aytib berish, nazorat qilish, mas'uliyat, ofis, tadbirkorlik
- +C) rejalashtirish, asoslar va dalillar, xushyorlik, imidj
- D) boshqaruvning quyi va oliy bosqichi orasidagi munosabat

22. Menejment ilmiy yondashuvlari deganda quyidagilar tushuniladi:

- A) tizimli, jarayonli, vaziyatli, miqdoriy
- B) markazlashgan, miqdoriy, uzluksiz
- C) demokratik, ijtimoiy
- +D) xususiy, umumiy

23. Insoniy munosabatlar yoki xulq-atvor maktabi fikrlarining rivojlanish davri:

- A) 1950-yillardan hozirgi davrgacha
- B) 1920–1950-yillar
- C) 1930–1950-yillardan hozirgi davrgacha
- +D) 1885–1920-yillar

24. Menejment sikli deganda quyidagi jarayon tushuniladi:

- A) yuqoridan pastga qarorlarni, pastdan yuqoriga ularning bajarilishini kuzatish
- B) rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat qilish
- C) rejalashtirish, buyruq berish, nazorat qilish
- +D) sotib olish, ishlab chiqarish, sotish

25. Ta'minotchilar, iste'molchilar, raqobatchilar quyidagilarning elementlaridir:

- A) tashqi muhitning
- +B) ichki muhitning
- C) xalqaro muhitning
- D) ijtimoiy-madaniy muhitning

26. Kommunikatsiya bosqichlari quyidagilardir:

- +A) axborot jo'natuvchi, aynan axborotning o'zi, uzatish kanali, axborotni qabul qiluvchi
- B) g'oyaning yoki axborotning paydo bo'lishi va uzatilishi
- C) axborotni uzatish va qabul qilish
- D) g'oya yoki axborotning paydo bo'lishi, axborotni kodga solish va uzatish kanalini tanlash, axborotni aynan uzatish, kodlashtirilgan axborotni asl holiga keltirish (dekodirovaniye)

27. Tashkil qilish funksiyasining asosiy maqsadi – bu...

- A) boshqaruv obyekti – ichida boshqaruvchi va boshqariluvchi jarayonlarni tartibli amalga oshirishni ta'minlash
- B) tashkilot strukturasi takomillashtirish
- +C) tashkilot strukturasi tanlash
- D) tashkilotning maqsadlarini belgilash

28. F. Teylning diqqat markazida, eng avvalo...

- A) ikki prinsip, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr hamda yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi

B) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi

C) 14 tadan iborat boshqarish prinsiplari turadi

+D) ikki prinsip, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr turadi

29. "Insoniy munosabatlar" maktabi:

A) ishchi – bu fikrsiz robot emas, degan g'oyani ilgari surgan va "Teylorizm"ga qarshi turuvchi maktabdir

B) "Teylorizm"ni qo'llab-quvvatlovchi maktabdir

C) ishchi – bu fikrsiz robot emas, degan g'oyani ilgari surgan maktabdir

+D) mehnatning texnokratik boshqarilishiga asos solgan maktabdir

30. Iqtisodiy munosabatlarni demokratlashtirish prinsipi deganda:

+A) monopollashgan iqtisoddan erkin iqtisodga o'tish tushuniladi

B) mustaqillik fikrini kengroq anglash tushuniladi

C) davlat va jamiyat boshqaruvida qonunning ustuvorligi tushuniladi

D) respublikaning dunyo hamjamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish tushuniladi

E) monopollashgan iqtisoddan erkin iqtisodga o'tish, respublikaning dunyo hamjamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish tushuniladi

31. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funksiyasiga kiradi?

A) mehnat sharoitini yaratish, marketing xizmatini uyushtirish, ishlab chiqarishni tashkil qilish

B) xodimlarni insoniylik ruhida tarbiyalash

C) marketing xizmatini uyushtirish

D) ishlab chiqarishni tashkil qilish

+E) mehnat sharoitini yaratish

32. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar:

A) ilmiy asoslangan bo'lishi, bir-biri bilan aloqadorligi, tezkor bo'lishi, samarali bo'lishi

B) bir-biri bilan aloqadorligi

C) tezkor bo'lishi

D) samarali bo'lishi

+E) ilmiy asoslangan bo'lishi

33. Quyidagi usullardan qaysi biri xodimlarga ta'sir etish bo'yicha eng unumli sanaladi?

A) taqdirlash

+B) majburlash

C) ishontirish

D) ibrat asosida

34. Boshqaruv funksiyasi deganda:

+A) u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

B) korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

C) xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

D) u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat, korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

E) u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat, korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat, xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

35. Boshqarish strukturasi deganda:

+A) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi, bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi tushuniladi

B) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi

va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi

C) bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi

D) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa, bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi

E) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi, bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi, boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi

36. Strategik qaror:

A) yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi

B) tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlar yuzasidan qabul qilinadi

+C) bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi

D) korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi

E) bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi, korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi

37. Quyida qayd qilingan ehtiyojlarning qaysi biri birlamchi ehtiyojlarga kiradi?

A) ijtimoiy ehtiyojlar

+B) fiziologik ehtiyojlar

C) ma'rifatga bo'lgan ehtiyojlar

D) ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar

E) o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar

38. Kommunikatsiya – bu:

+A) kishilar o'rtasida o'zaro axborot almashuvidir

B) ma'lumot va xabarlarni to'plashdir

C) davlat nazorati va boshqaruvi ostidagi obyektidir

D) ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayoni

E) ma'lumot va xabarlarni to'plash, ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir

39. Boshqaruv samaradorligi deganda:

A) erishilgan samaraning sarflangan xarajatga bo'lgan nisbati tushuniladi

B) sarflangan xarajatning erishilgan samaraga bo'lgan nisbati tushuniladi

+C) yalpi ichki mahsulot tushuniladi

D) yalpi investitsiya tushuniladi

E) yalpi ichki mahsulot, sarflangan xarajatning erishilgan samaraga bo'lgan nisbati tushuniladi

40. Ilmiy boshqaruv maktabi fikrlarining rivojlanishi davri:

A) 1885–1920-yillar

B) 1930–1950-yillardan hozirgi davrgacha

+C) 1920–1950-yillar

D) 1950-yillardan hozirgi davrgacha

E) 1950–1985-yillar

41. Rejalashtirish – bu:

A) rahbariyat harakatlarining yagona yo'nalishini, tashkilot va a'zolarining umumiy maqsadlarga erishish yo'lidan harakat birligini ta'minlash vositasi

B) tashkilotni boshqaruv strukturasi tuzish

C) kishilarni ish faoliyatga qiziqtirish

+D) har bir funksional bo'g'inning joyini belgilash

E) tashkilot maqsadlariga erishish vositasi

42. Boshqaruv usullari:

- A) kishilarga ta'sir etishning umumiy vositalari va yo'llari
- +B) faoliyat yo'nalish
- C) rahbarni shaxsiy subyektiv jihatlarining qo'llanishi
- D) tashkilotning funksional bo'g'inarining vazifalari bajarilishi
- E) xulq-atvor me'yorlari

43. Qaror qabul qilish – bu...

- A) muqobil yechim tanlash
- +B) rozilik berish
- C) muammolarni o'rganish
- D) erishilgan natijalarga baho berish
- E) muammolarni o'rganish va erishilgan natijalarga baho berish

44. Boshqarishning iqtisodiy usullarining jumlasiga quyidagilar kiradi:

- A) kredit va foiz stavkasi, soliq va soliq yuki, boj to'lovlari, subsidiya va sanksiya, narx-navo
- B) boj to'lovlari
- C) subsidiya va sanksiya
- D) narx-navo
- +E) kredit va foiz stavkasi, soliq va soliq yuki

45. Menejment subyekti bo'lib:

- A) ijro etuvi hokimiyat va boshqaruv organlari hisoblanadi
- B) konsernlar hisoblanadi
- +C) ijro etuvchi hokimiyat hisoblanadi
- D) boshqaruv organlari hisoblanadi
- E) tadbirkor hisoblanadi

46. Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida davlat quyidagi qaysi omillarga asoslanib boshqariladi?

- A) demokratiyani tan olmaslik prinsipi, avtokratlik prinsipi
- B) demokratiyalash prinsipi

- C) demokratiyani tan olmaslik prinsipi
- D) avtokratlik prinsipi
- +E) qayta aloqalar prinsipi

47. Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab axborotlar qanday turlarga bo'linadi?

- A) hisobot ko'rinishidagi axborotlar, hisobga olish bo'yicha axborotlar, direktiv axborotlar, nazorat qilish
- B) hisobga olish bo'yicha axborotlar
- C) direktiv axborotlar, nazorat qilish bo'yicha axborotlar
- D) nazorat qilish bo'yicha axborotlar
- +E) hisobot ko'rinishidagi axborotlar

48. Tashqi kommunikatsiya deganda:

- A) tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi axborot almashuvi tushuniladi
- +B) rahbar atrofidagi shov-shuvlar tushuniladi
- C) korxonada ichidagi bo'limlar o'rtasidagi axborot almashuvi tushuniladi
- D) rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya tushuniladi
- E) korxonada ichidagi bo'limlar o'rtasidagi axborot almashuvi, rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya tushuniladi

49. Maqsad – bu...

- A) u yoki bu niyatga erishish uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu
- +B) muddao
- C) bu navbatdagi bosqichda "jang" bilan zabt qilinadigan bami-soli cho'qqidir
- E) noto'g'ri javob yo'q

50. Boshqarish pog'ona (daraja)lariga qarab maqsadlar qanday turlarga bo'linadi?

- A) tuman maqsadlari
- +B) siyosiy maqsadlar
- C) iqtisodiy maqsadlar
- E) ijtimoiy maqsadlar

51. "Maqsadlar shajarasi" deganda:

- A) maqsadning muhimligi jihatidan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi
- B) maqsadni qo'yish va amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi tushuniladi
- C) bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysunishi tushuniladi
- +E) maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviri tushuniladi

52. Boshqaruv funksiyasi deganda:

- +A) u yoki bu obyektga boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- B) korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- C) xodimlarni korxonaga rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- E) to'g'ri javob yo'q

53. Quyida qayd qilinganlarning qaysi biri boshqarish funksiyasi hisoblanadi?

- A) rejalashtirish
- B) tashkil qilish
- C) tartibga solish va muvofiqlashtirish
- +E) noto'g'ri javob yo'q

54. Boshqarish faoliyati turlariga qarab boshqarish funksiyalari:

- A) hududiy va tarmoq funksiyalariga bo'linadi
- B) rahbar va bo'ysunuvchi funksiyalariga bo'linadi
- C) umumiy (asosiy) va aniq funksiyalarga bo'linadi
- +E) noto'g'ri javob yo'q

55. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funksiyasiga kiradi?

- A) mehnat sharoitini yaratish
- B) xodimlarni insoniylik ruhida tarbiyalash
- +C) marketing xizmatini uyushtirish
- E) ishlab chiqarishni tashkil qilish

56. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning ijtimoiy funksiyasiga kiradi?

- A) mablag'larning doiraviy aylanmasini ta'minlash
- +B) xodimlarning ijtimoiy madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish
- C) xodimlarni mehr-shavqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash
- E) axborotlar oqimini tashkil qilish.

57. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyasiga kiradi?

- A) foyda olishni ta'minlash
- B) xodimlarning ijtimoiy madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish
- C) boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash
- +E) xodimlarda halollikni, adolat tuyg'usini tarbiyalashga xizmat qilish

58. Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari:

- A) boshqaruv tizimi shaklida bo'ladi
- +B) boshqaruv bo'g'inlari shaklida bo'ladi, boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi

- C) boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi
- E) bqv

59. Chiziqli shtabli struktura:

- +A) har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi
- B) har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalarni birlashtirib qo'yish orqali tashkil etiladi
- C) barcha quyi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonah rahbariga bo'ysundirish orqali tashkil etiladi
- E) b.h.k

60. Funktsional struktura:

- A) barcha quyi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonah rahbariga bo'ysundirish orqali tashkil etiladi
- +B) har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalarni birlashtirib qo'yish orqali tashkil etiladi

- C) har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi
- E) aqb.

61. Marketing faoliyatining asosiy maqsadi:

- A) ijtimoiy zaruriy fikr yaratish
- B) fikrlarni tavsiya eta bilish
- C) tavsiya etilgan mulohazalarning jamoa normalari sifatida tasdiqlanishi
- +E) faoliyat qaratilgan obyektga o'rgangan holda fikrlar yuritish

62. Mahsulot yaratishda birinchi bosqich:

- A) boshqaruv tahlili
- +B) konstruktorlik
- C) boshlang'ich fikrlar
- E) yaratilgan fikrni tanlash va dastlabki baholash

63. Marketingning asosiy maqsadi nima?

- A) korxonani yuqori foyda bilan ta'minlash
- +B) xaridorning talab va ehtiyojlarini qondirish
- C) ishlab chiqarishni tartibga solish
- E) hamma javoblar to'g'ri

64. Reklamanning maqsadi nima?

- A) sotishni tezlashtirish
- B) yuqori baho bilan sotish uchun sharoit yaratish
- C) sotishdan yuqori foyda olish
- +D) hamma javoblar to'g'ri

65. Bozor konyunkturasi nima?

- +A) talab va taklif o'rtasidagi munosabat
- B) bahoning darajasi
- C) tovarning xarajati
- E) zaxiradagi tovarlar

66. Avtokratik rahbarlar bo'ysunuvchilarning:

- A) tashabbuskorligiga to'la-to'kis tayanadi
- +B) tashabbuskorligiga yo'l qo'ymaydi
- C) tashabbuskorligini rag'batlantiradi va undan foydalanadi
- E) faolligiga rag'batlantiradi

67. Liberal rahbarlar kadrlarni tanlashda:

- +A) beparvolarcha yondashadilar
- B) kuchli raqobatdoshlardan qutulish payida bo'ladilar
- C) ishchan, bilimdon xodimlarga mo'ljal oladilar, ularning o'sishiga yordam beradilar
- E) tashqaridan madad kutadilar

68. Firmaning qaysi boshqaruv darajasi hamma bo'linmalar faoliyatiga muvofiqligi (mosligi) holda firmaning samarali ish-lashi va rivojlanishi ta'minlanishini amalga oshiradi?

- +A) boshqaruvning oliy darajasi – Top management
- B) boshqaruvning o'rtacha darajasi – Middle management
- C) boshqaruvning quyi darajasi – Lower management
- D) boshqaruvning oliy darajasi – Top management, boshqaruv-ning quyi darajasi – Lower management

69. Strategik boshqaruvning asosi nima?

- A) kelajak uchun reja
- B) hozirgiga yoki yaqin vaqt uchun reja
- +C) hozirgiga yoki yaqin vaqt (kelajak) uchun reja
- D) kundalik reja

70. Firma rivojlanishiga uchta asosiy strategiya qo'shgan kim?

- +A) Tom Peters
- B) Mark Porter
- C) Frederik U. Teylor
- D) Anri Fayol

71. Strategik rejalashtirishning uchta asosiy bosqichini ayting.

- +A) tashki, ichki muhit tahlili: vazifa va maqsadning aniqlanishi, strategiya ishlab chiqish
- B) natijaviylik tahlili: raqobatbardoshligini aniqlash, firmaning iqtisodiy imkoniyatlarini aniqlash
- C) raqobatbardoshligini aniqlash, ichki muhit tahlili
- D) strategiyani boshqarish, raqobatbardoshligini aniqlash, ichki muhit tahlili

72. Menejment – bu ... ni boshqarish

- A) ishlab chiqarish
- B) personal

+C) boshqaruv fani yutuqlaridan foydalangan holda ishlab chiqarish vositalari va personalni boshqarish tamoyil va usullarining mavjudligi

D) izlanish va tashkilotning qimmatbaho qog'oz, xizmatlar va tovarlar bozorida mavjudligi, savdoni rag'batlantirish

73. Tashkilot – bu ...

+A) bir maqsadni ko'zlab, birga ishlaydigan insonlar guruhi, kamida ikki kishining birlashuvi, hamma uchun qabul qilinadigan qaror-ning mavjudligi

B) bir maqsadni ko'zlab, birga ishlaydigan insonlar guruhi, ham- ma uchun qabul qilinadigan qarorning mavjudligi

C) kamida ikki kishining birlashuvi

D) hamma uchun qabul qilinadigan qarorning mavjudligi

74. Samaradorlik – bu ...

A) raqobat sharoitida tashkilot yashab qolishi va muvaffaqiyat qo- zonishi uchun muhim bo'lgan omil

B) haqiqiy ishning haqiqiy ishchilar tomonidan boshqarilishi

C) savdoning katta hajmi

+D) ishlab chiqarish samaradorligining ko'rsatkichi, foydalanil- gan resurslarning mahsulot birligida ifodalanishi

75. Qaysi olim menejerning xizmatchilar bilan aloqasi tashki- lot iqlimi va ularning ishlariga bevosita ta'sir qilishni isbotladi?

+A) Gerbert Saymon – 1955-yil

B) Duglas Makregor – 1960-yil

C) Igor Ansov – 1965-yil

D) Dunayevskiy F.V. – 1950-yil

76. Boshqaruv g'oyasining rivojlanishi qaysi 3 ta hodisa va voqeaning atrofida aylanadi?

+A) topshiriqlar, personal, ishlab chiqarish omillari

B) boshqaruv usullari, inson, mehnatning taqsimlanishi

- C) vakolatning qayta taqsimlanishi, strategiya, personal
- D) topshiriqlar, inson, boshqaruv faoliyati

77. Tashkilotga tizimli yondashuv... sifatida ko'rib chiqadi.

- A) tashkilot tashqarisidagi resurslar va jarayonlarni yaxlit birlashtiruvchi ko'p rejali hodisa
- B) yoki topshiriq, yoki inson, yoki boshqaruv (ma'muriyat)
- C) tashkilotning ichki va tashqi muhiti bilan bog'liq bo'lgan ko'p qirrali va o'zgaruvchan kasblar
- +D) tashkilot ichkarisida resurslar va jarayonlarni bir butun qilib birlashtiruvchi ko'p rejali hodisa

78. Samarali tashkilot quyidagi bir-biriga bog'liq bo'lgan yettilik asosida shakllanadi:

- +A) strategiya, struktura, tizim, xodimlar tarkibi
- B) strategiya, tuzilish, tizim, shtat
- C) uslub, malaka, bo'lingan qiymat
- D) uslub, malaka, hokimiyat, bo'lingan qiymat
- E) strategiya, tuzilish, tizim, shtat, uslub, malaka, bo'lingan qiymat

79. Tashqi taqdirlanish – ...

- A) natijaga erishish tuyg'usi
- B) mansab bo'yicha oldinga siljish
- C) ish jarayonida do'stlik va aloqa
- D) qilinayotgan ishning ma'nosini sezish
- +E) natijaga erishish tuyg'usi, qilinayotgan ishning ma'nosini sezish

80. Motivatsiyagacha qanday tushunchalar kiradi?

- +A) natijani kutish
- B) ko'nikish
- C) majburlash
- D) ishqibozlik (havas)
- E) zaruriyat

81. Insonlar ehtiyojini ... mumkin.

- A) bevosita o'lehash
- +B) bevosita kuzatish
- C) ularning malakasiga ko'ra tushunish
- D) ularning o'zlarini tutishiga ko'ra tushunish
- E) statusiga ko'ra tushunish

82. Belgilangan vazifalarni bajarish uchun hamkor va bo'limning vosita va resurslarini ishlatish huquqlarining chegaralangan qanday ataladi?

- A) mas'uliyat
- B) omilkorlik (xabar)
- C) motivatsiya
- +D) muvofiqlashtirish
- E) motivatsiya, muvofiqlashtirish

83. Vazifalarning amalga oshirish javobgarligini shaxs yoki shaxslar guruhini topshirish jarayoniga nima deyiladi?

- A) motivatsiya
- +B) deligirovaniye
- C) kommunikatsiya
- D) nazorat
- E) kommunikatsiya va nazorat

84. Nimaningdir yo'qligi yoki yetishmasligini his qilishni, anglashni bildiradigan motivatsiyaning ta'limot darajasi – ...

- A) istak
- B) rag'bat
- +C) motivatsion xulq-atvor
- D) ehtiyoj
- E) taqdirlash

85. Boshqaruvning avtoritar uslubida boshqaruvchi...

- +A) hamma muammolarni o'zi hal qiladi
- B) bir qarorga kelishdan oldin qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi

- C) yuqoridan topshiriqlarni kutadi
- D) hamma javobgarlikni o'zidan soqit qiladi
- E) yuqoridan topshiriqlarni kutadi, hamma javobgarlikni o'zidan soqit qiladi

86. Mavjud bozorda firma o'z mavqeyini saqlab qolishga yo'naltirilgan strategiya nima deb ataladi?

- A) imitatsion
- B) kirish
- C) himoyalalanuvchi
- +D) marketing
- E) iqtisodiy

87. F. Teylor menejmentning qaysi tamoyillarini aniqlagan?

- A) ishchini ilmiy tanlash, ishchini ilmiy o'qitish.
- B) ishni ixtisoslashtirish
- C) ishchini ilmiy tanlash, ishchini ilmiy o'qitish va ishni ixtisoslashtirish
- D) ishning samarali bajarilishi uchun ishchilarni resurslar bilan ta'minlash
- +E) ishchini ilmiy tanlash, ishchini ilmiy o'qitish, ishni ixtisoslashtirish, ishning samarali bajarilishi uchun ishchilarni resurslar bilan ta'minlash

88. Olib boruvchi fikr nomoyonida operativ boshqaruvda aks etgan mohiyatning strategik boshqaruvga o'tishida ... fikri keldi.

- A) muvofiq bo'lgan usul bilan va o'z vaqtida bo'layotgan ichki o'zgarishlarni sezish uchun yirik rahbarliklarga qaratilgan e'tiborni qurshovga olish zaruriyati
- B) o'z faoliyatini rejalashtirish zaruriyati yoki atrofdegilar umuman o'zgarimaydilar yoki u yerda hech qanday sezilarli o'zgarishlar sodir bo'lmasligidan kelib chiqadi
- C) tashkilot o'zining ichki imkoniyatlari tahlili asosida aniqlashi zaruriyati

- +D) aniq masalalarni yechishda nima va qanday qilishni belgilab beradigan ta'rif nazariyasi yaratish zaruriyati
- E) tashkilotning ichki imkoniyatlari tahlili

89. Kim strategik rejalashtirishning birinchi modelini ixtiro etgan?

- A) R. Akoford – 1985-yil
- B) D. Makgregor – 1960-yil
- C) Igor Ansov – 1965-yil
- D) J. Gvishiani – 1975-yil
- +E) G.Saymon – 1955-yil

90. Qaysi jarayonlar tashkilotning ichki muhitiga taalluqli?

- A) menejer va ishchilarning hamkorlikda ishlashi
- B) kommunikatsiya (axborot) jarayoni
- C) mansab darajasining tugatilishini qo'llab-quvvatlash va foydani ta'minlash
- D) resurs sotib olishda xaridorning mutaxassislik darajasi
- +E) menejer va ishchilarning hamkorlikda ishlashi, kommunikatsiya (axborot) jarayoni va mansab darajasining tugatilishini qo'llab-quvvatlash va foydani ta'minlash

91. "Maqsad" tushunchasiga ta'rif bering.

- A) bu tashkilotning xarakterining alohida aniq holatini ifodalaydi hamda bunga erishish uning uchun ko'ngilli bo'lib, unga erishish uchun uning faoliyati ham yo'naltirilgan
- B) bu tashkilot xaridorga qanday mahsulot taklif qilish va qaysi bozorda amalga oshirishini aks ettiradigan tashkilotning faoliyat sohasi
- C) uning uchun hech nima mavjud emas
- +D) bu tashkiliy, moliyaviy, texnik, ilmiy, xo'jalik, siyosiy va boshqa hujjatlar majmuasidir
- E) bu tushuncha firmaning rivojlanishi va tashkil etilishini aks ettiradi

92. Nuqtalar o'rniga mos javobni qo'ying. ... deganda shunday ta'kid tushuniladiki, bu shu tashkilotning boshqa tashkilotlardan farqini ifodalaydi.

- A) ichki muhit
- +B) maqsad
- C) topshiriq
- D) mahsulot
- E) tashkilot strukturasi

93. Menejmentning ilmiy yo'nalish sifatida shakllanishida qaysi omillar rol o'ynaydi?

- A) sanoat revolyutsiyasi, ishlab chiqarishni markazlashuvi va konsentratsiyasi, mehnat taqsimotining chuqurlashuvi
- B) iqtisodiy erkinlik, davlatning aralashmaslik siyosati, ta'limning rag'batlantirilishi
- C) A, B javoblar to'g'ri
- +D) mehnat taqsimoti, foyda ortidan quvish, mehnat unumdorligining oshishi, davlat siyosati, sanoatning rivojlanishi

94. Tashkilotning ichki muhiti – bu:

- +A) ichki o'zgaruvchilardan tarkib topgan bo'lib, ularga texnologiya, texnika, odamlar, vakolatlar va maqsadlar kiradi
- B) ichki o'zgaruvchilarning o'zaro aloqalaridan tashkil topib, ularga texnologiya, texnika, odamlar, boshqaruv vakolatlari, vazifalar va tadbirkorlik ko'nikmalari kiradi
- C) ichki o'zgaruvchilardan tashkil topib, ularga maqsadlar, boshqaruv tuzilmasi, vazifalar, texnologiya va inson kiradi
- D) ichki o'zgaruvchilar vaziyatli omillar bo'lib, ularga mehnat taqsimoti, boshqaruv hajmi, xodimlar, texnologiya va maqsadlar kiradi

95. F.Teylorning diqqat markazida, eng avvalo:

- A) ikki tamoyil, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek, oqilona va sog'lom fikr turadi

+B) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyat samarador va maqbul usullarni izlash turadi

- C) 14 tadan iborat boshqarish tamoyillari turadi
- D) "insoniy munosabatlar", "birdamlik ruhi", "mushtaraklik tuyg'usi"ni shakllantirish fikri turadi

96. Texnologiya – bu...

- A) texnika, asosiy ishlab chiqarish vositalari yig'indisi
- B) xomashyo, materiallar va axborotni qayta ishlash usullari yig'indisi
- +C) sifatli va arzon tayyor mahsulotlar ishlab chiqarishda qo'llaniladigan mehnat predmetlari va vositalari yig'indisi
- D) barcha javoblar to'g'ri

97. G.Emersonning diqqat markazida, eng avvalo:

- A) 14 tadan iborat boshqarish tamoyillari turadi
- B) "insoniy munosabatlar", "birdamlik ruhi", "mushtaraklik tuyg'usi"ni shakllantirish fikri turadi
- C) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi
- +D) ikki tamoyil, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek, oqilona va sog'lom fikr turadi

98. Ichki o'zgaruvchilarning o'zaro bog'liqligi deganda:

- A) har bir ichki o'zgaruvchi tashkilotda o'z o'rnini va rolga egaligi
- B) inson asosiy ichki o'zgaruvchi bo'lib, qolgan o'zgaruvchilar unga bog'liqligi
- C) korxonada maqsadiga erishishda ichki o'zgaruvchilar unga bog'liqligi
- +D) bitta ichki o'zgaruvchining ijobiy yoki salbiy rivojlanishi boshqa ichki o'zgaruvchilarga o'z ta'sirini o'tkazishi

GLOSSARIY

Art marketing – bu tashkiliy va badiiy maqsadlarga erishishda menejmentning integrallashgan jarayoni bo‘lib, bunda iste‘molchilar bilan o‘zaro qoniqtiradigan almashuvga asoslangan munosabatlar o‘rnatiladi.

Art menejment – an‘anaviy menejmentning quyidagi beshta funksiyasi: rejalashtirish, tashkil etish, kadrlarni tanlash, boshqarish va nazoratning ijro va vizual san‘at mahsulining yaratilishida hamda auditoriyalarga uni tanishtirishida ko‘maklashishi art menejmentning mazmunini ochib beradi.

Auditoriyalar iste‘molchi sifatida – bular bilan san‘at muassasasi muayyan qiymatlar almashuvini amalga oshirishga harakat qiladi.

Auditoriyalar “san‘at retseptorlari” sifatida – san‘atkor axborot uzatuvchisi bo‘lsa, auditoriya uning qabul qiluvchisidir.

Auditoriyalar stejkxolder sifatida (manfaatdor shaxslar) – san‘atni qo‘llab-quvvatlovchi yoki uning rivojida manfaatdor bo‘lganlar.

Avangard art bozor – bozor yuqori reytingga ega bo‘lgan rassomlar tomonidan shakllanadi va birinchi darajali galereyalar bilan boshqariladi.

Birlamchi art bozor – birlamchi bozor san‘at asarlari birinchi marta taklif qilingan joy bo‘lib, unga ijodkorlar ustaxonalari, galereyalar va zamonaviy art yarmarkalar kiradi.

Biznes-reja – korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonah rahbarlarining o‘z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko‘rsatib beradi.

Bozor – keng ma‘noda muomala sohasi bo‘lib, tovar ayirboshlash munosabatlari va jarayonlari majmuyi hisoblanadi.

Bozorga kirish strategiyalari – xorijiy bozorlarga kirish uchun menejerlar tomonidan qo‘llaniladigan turli taktikalar.

Boshqarish – tashkilot maqsadlariga erishishda xodimlarni motivlash-tirishga ta‘sir etish.

Brend – muayyan ma‘noga ega bo‘lgan savdo belgisi.

Boshqaruv etikasi – ishchi joyda menejmentning boshqarishdagi axloqiy qoidalari.

“Djank” bozor – asosan interyer dizayni uchun san‘at mahsullari taklif etiladi, tijorat harakatlari madaniy harakatlardan ustun keladi.

Ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi – amerikalik psixolog Abraham Maslou XX asrning 40-yillarida o‘zining “Ehtiyojlar iyerarxiyasi” nazari-

yasini yaratib, kishilar o‘z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishlarining 5 turiga tayanadilar.

Film marketing – har qanday vaqtda filmning o‘z xayotiy davri orqali maqsadli auditoriyaga yetib borishiga ko‘maklashadigan har qanday faoliyat.

Franchayzing – litsenziyalashning bir turi bo‘lib, bunda kompaniya o‘zining xorijiy franchayzini to‘liq material va xizmatlar paketi bilan ta‘minlaydi.

Golland auksioni – auksioner narxni belgilaydi, qatnashchilar uni pasaytiradi. Tovar birinchi bo‘lib past narxni belgilagan xaridorga sotiladi.

Gorizontal kommunikatsiya – bu tashkilotning turli bo‘limlari o‘rtasidagi kommunikatsiyadir.

Ikkilamchi art bozor – bozorda allaqachon mavjud bo‘lgan san‘at asarlarining almashuvi ikkilamchi bozorni tashkil etadi, bunda asar egalari axborot ustunligi mavjud, chunki ijodkorlar va ularning bozor narxlariga haqida ma‘lumotga egadir.

Imij – firma, tovar, xizmatlar qiyofasi, ovozas, siymosi; firmaning bozordagi va iste‘molchilar o‘rtasidagi obro‘si, xaridorning firmaga xayrixohligi.

Insoniy ko‘nikmalar – menejmentning insonlar bilan ishlash qobiliyati.

Inson kapitali – bu bilim, tajriba, ko‘nikma va imkoniyatlardan iborat bo‘lgan iqtisodiy qiymat.

Ichki mukofot – bunday mukofot tashqaridan keladi, ya‘ni boshqalar tomonidan beriladigan naf, manfaat yoki foyda.

Ingliz auksioni – auksioner narxni belgilaydi, qatnashchilar uni oshiradilar. Tovar eng yuqori narxni taklif qilgan shaxsga sotiladi, u narx taklifida g‘olib chiqqan miqdordagi mablag‘ni to‘laydi.

Kinofilmning hayotiy davri – filmning yaratilishidan boshlab uning ekrandan chiqib ketishigacha bo‘lgan vaqt mobayni.

Klassik zamonaviy art bozor – global bozor bo‘lib, ushbu bozorga kirish yuqori darajali to‘siqlar bilan cheklangan, yirik biznesmenlar tomonidan nazorat qilinadi va bir nechta galereyalar bilan tavsiflanadi.

Kommunikatsiya – bu kishilar o‘rtasidagi o‘zaro axborot almashinuvidir.

Konseptual ko‘nikmalar – bu tashkilotni bir butunlik holda idrok etish va shu bilan birga tashkilot bo‘laklarining o‘zaro bog‘liqliklarini aniq ajrata olishga qaratilgan insonning bilish (kognitiv) qobiliyati.

Kreativlik – tashkilot imkoniyatlarini kengaytirishga ko‘maklashadigan talablarga muvofiq yangi g‘oyalar generatsiyasi.

Liderlik – tashkiliy maqsadlarga yo'naltirilgan holda insonlarga ta'sir etish qobiliyati.

Madaniyat – tashkilot a'zolari o'rtasidagi asosiy qadriyatlar, ishonch, tushunchalar va qoidalar to'plami.

Marketingga oid fikrlash – tashkilot muntazam ravishda iste'molchilar ehtiyoji, istagi, harakatini o'rganib borishni talab etadi.

Mavqelashtirish – iste'molchilar nuqtayi nazaridan, raqobatchilarga nisbatan mahsulning egallagan o'rni.

Maqsad – tashkilot istiqbolda erishishga harakat qilayotgan istalgan holatdir.

Marketing – ayirboshlash yo'li bilan kishilar talab va ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan faoliyat.

Marketing byudjeti – korxonada tutilgan darajada tovar sotish va foydasini ta'minlaydigan marketing xarajatlari.

Marketing konsepsiyasi – korxonada imkoniyatlarini bozor talablari darajasiga moslashtirish.

Marketing-miks – uning asosida tovar sifati va xizmatini takomillashtirish, moslanuvchan narx siyosati, reklama, savdoni kuchaytirish, mahsulot sotish shartlari, tovar harakati yo'llari va hokazolar. Amalda 4P formulasi yordamida vujudga keladi: 1 – narx (Price); 2 – mahsulot (Product); 3 – o'rin-joy (Place); 4 – siljish (Promotion).

Marketing nazorati – strategik va marketing rejalarining bajarilish natijalarini o'lchash, tahlil qilish va ularga zaruriy o'zgartirishlar kiritish jarayoni.

Marketing prinsiplari (tamoyillari) – bozorni bilish, bozorga moslashish va bozorga ta'sir o'tkazish.

Marketingni rejalashtirish – korxonada marketing maqsadi, vazifalari, tadbirlari va ularni amalga oshirish vositalari, yo'llari, xarajatlarini aniqlash jarayoni.

Marketing strategiyasi – iste'molchilarni jalb etish, ularning ehtiyojini qondirish va o'z maqsadiga erishish uchun marketing kompleksini qo'llash tartibi.

Marketing tadqiqotlari – moddiy boyliklar va xizmatlar muomalasi sohasida qarorlar qabul qilish va ularni nazorat qilish jarayonlarini takomillashtirish maqsadida muntazam holda muammolarni tahlil etish, asosiy qoidalarni yaratish va ma'lumotlarni jamg'arish.

Marketing taktikasi – strategik maqsadlarga erishish uchun marketingning aniq yo'naltirilgan amaliyoti.

Menejment – bu tashkiliy resurslarni rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish va nazorat qilish orqali tashkilot (ya'ni korxonada, muassasa, firma, jamiyat va h.k.) maqsadlariga samarali va unumli erishishdir.

Missiya – unda muassasa qanday imkoniyatlarga egaligi, nimani taklif qila olishi va uning butun faoliyati qanday yakuniy maqsadga qaratilishi namoyon bo'ladi.

Motivatsiya – uni o'rganish kishilarning harakatlanishi qay yo'sinda bo'lishi va nima uchun bir qancha vaqt mobaynida shu yo'sinda ular harakatlanishini tushunishga yordam beradi.

Muqobil art bozor – bu milliy bozor bo'lib, unda rassomlar o'z obro'siga sazovor bo'ladi, qobiliyatli yosh ijodkorlarga yo'l ochiladi.

Nazorat – xodimlar faoliyatining monitoringi bo'lib, u orqali tashkilot maqsadlariga qay darajada erishilganligi aniqlanadi va kerak bo'lganda o'zgartirishlar kiritiladi.

Noverbal kommunikatsiya – og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vazohat, gapirish mahalida tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan holda yetkazilishiga sabab bo'lishi mumkin.

Prodyuser – ssenariyni o'zi izlab topadi va sotib oladi, direktorni yollaydi, kastingni ta'minlaydi, pablisiti o'tkazadi, marketingda kutilmaganda chiqqan boshqa ishlarni amalga oshiradi.

Promoushen – maqsadli auditoriyaga nima taklif etilishi haqida axborot yetkazadi.

Pul – umumiy ekvivalent vazifasini o'tovchi, ya'ni boshqa hamma tovarlar qiymatini ifodalovchi maxsus tovar.

Quyiga yo'naltirilgan kommunikatsiya – yuqori bo'g'indan quyi bo'g'inga keladigan axborotdan iboratdir. Menejer kommunikatsiya mazmunini belgilaydi.

Rasmiy kommunikatsiya – bu tashkilotning tashkiliy strukturasi, boshqaruv bosqichlari va bo'limlar vazifasining o'zaro aloqasi orqali aniqlanadigan kommunikatsiyadir.

Rag'batlantiruvchi marketing – iste'molchilarning e'tiboridan qolgan tovarlarga talabni faollashtirish.

Rejalashtirish – tashkiliy maqsadga erishish uchun vazifalarni aniqlash va bunda kerakli resurslarni qo'llash bo'yicha qaror qabul qilish.

Reklama – aniq maqsadga yo'naltirilgan, ma'lum va nomi aniq manba tomonidan haqi to'langan joyda tarqaladigan axborot.

Reklama matni – gazeta yoki jurnalda beriladigan e'lonlar, pochta jo'natmalari, televizion va radiooraliqlarning so'z qismi.

Strategik maqsadlar – odatda ular rasmiy maqsad deb nomlanadi, tashkilot kelajakda o'zining qanday bo'lishini tavsiflaydigan ifoda.

Strategik rejalar – strategik maqsadlarga erishishning qadamma-qadam harakatlari. U pul mablag'lari, personal, vositalar kabi resurslarning taqsimlanishi va tashkilot harakatlarining chizmasi sifatida namoyon bo'ladi.

Strategiya – bu tashkilot maqsadlariga erishish va raqobatbardoshlik afzalligiga ega bo'lish uchun resurslarning taqsimlanishini va muhitdagi harakatlarni tavsiflaydigan faoliyat rejasidir.

SWOT tahlil – tashkiliy samaradorlikka ta'sir etuvchi kuchli va kuchsiz tomonlar, imkoniyatlar va xatarlarni baholash.

Taktik maqsadlar – strategik maqsadlar belgilangandan so'ng keyingi bosqich taktik maqsadlarni aniqlash bo'lib, ular tashkilotning asosiy bo'limlari faoliyati natijasidir.

Texnik ko'nikmalar – bu ishchi vazifalarni amalga oshirish uchun qo'llaniladigan maxsus bilim va mahoratdir, ya'ni tadqiqot, ishlab chiqarish yoki moliya kabi muayyan funksiyalarni amalga oshirishda kerak bo'ladigan usullarni qo'llash, texnologiya va asbob-uskunadan foydalanishga oid ko'nikmalardir.

Tinglash qobiliyati – boshqaruvda kommunikatsiyaning eng asosiy qismidir. Unda fakt va his etishni aniq ajratib, ma'lumotni to'g'ri interpretatsiya qilgan holda axborotni qabul qilish mahorati tushuniladi.

Yuqoriga yo'nalgan kommunikatsiyalar – yuqoriga yo'nalgan kommunikatsiyalar oqimi tashkilot quyi bo'g'inlaridan yuqori bo'g'inlariga uzatilayotgan axborotlarni shakllantiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Mirziyoyev Sh. Yangi O'zbekiston strategiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2021.

2. Mirziyoyev Sh. Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi. – Toshkent: "O'zbekiston", 2019.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 2020-yil, 24-yanvar. – Toshkent: Tasvir, 2020.

4. "Yangi O'zbekiston" ijtimoiy-siyosiy gazetasining №228 (484), 2021-yil 13-noyabr, shanba soni. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh. Mirziyoyevning Turkiy tili davlatlar hamkorlik Kengashi sammitidagi nutqi.

5. Yangi O'zbekiston demokratik o'zgarishlar, keng imkoniyatlar va amaliy ishlar mamlakatiga aylanmoqda. Toshkent: "O'qituvchi" MCHJ matbaa uyi, 2021.

6. Haydarov A. Madaniyat – milliy yuksalish poydevori (matn). – Toshkent: "Oltin meros press" nashriyoti, 2021.

7. Alimasov V., Manzarov Y. O'zbekistonda ma'naviy-ma'rifiy soha: nazariya va amaliyot (falsafiy-sotsiologik tadqiqot). – Toshkent: Navro'z, 2014.

8. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi. – Toshkent: Tafakkur-bo'stoni, 2011.

9. Bekmuradov M.B., Shodiyev X.X. Menejment nazariyasi va amaliyoti. – Toshkent: "Zamon poligraf" OK nashriyoti, 2021.

10. Alimasov V. Madaniyat muassasalarida iqtisodiy boshqarish usullari. – Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi. Qo'lyozmalar instituti, 1997.

11. Alimasov V.A., Xodjayeva B.X. Ijtimoiy-ma'naviy taraqqiyotda tarixiy shaxslarning roli. – T.: "Fan va texnologiya", 2016.

12. "XXI asr" gazetasi. 2021-yil 10-sentyabrdagi soni 35(929). Yangi O'zbekiston – inson qadri ustuvor bo'lgan jamiyat va xalqparvar davlatdir. O'zbekiston Respublikasi Prezidentligiga ko'rsatilgan nomzod Shavkat Miromonovich Mirziyoyevning Tadbirkorlar va ishbiarmonlar harakati – O'zbekiston liberal-demokratik partiyasining X syezdidagi nutqi.

13. Toshniyozov M., Sharifboyev I., Obidov O. Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. – Toshkent: O'zbekiston, 1995.

14. 2021-yil 20-yanvar 668-son "Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida"gi O'QRQ.

15. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие. 3-е изд., стер. – СПб.: Лань: “Издательство планета музыки”, 2007.

16. Haydarov A. Ijodiy faoliyatni rejalashtirish va boshqarish. – Toshkent: Kamalak, 2019.

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “O'zbekiston Respublikasida Milliy madaniyatni yanada rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi qarori. 28.11.2018-yil. PQ-4038-son.

18. 2021-yil 20-yanvar 668-son “Madaniy faoliyat va madaniyat tashkilotlari to'g'risida”gi O'RQ.

19. San'atkor, ijodkor va ijrochilarning muallifik huquqlarini himoya qilish palatasining telegram kanali.

20. Pardayev O. Menejment. – Toshkent: Iqtisodiyot dunyosi, 2021.

21. Qosimova D. Menejment nazariyasi. – Toshkent: Tafakkur bo'stoni, 2011.

22. Madvaliyev A. O'zbek tilining izohli lug'ati. 5-jild. – Toshkent: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi, 2006–2008.

23. Qoraboyev U. Madaniyat masalalari. – Toshkent: O'zbekiston milliy ensiklopediyasi Davlat ilmiy nashriyoti, 2009.

24. Xudoyberdiyev Z. Tadbirkorlik va biznes asoslari. – Toshkent, 2014.

25. Avanesova G.A. Servis xizmat faoliyati: tarixiy va zamonaviy amaliyot, tadbirkorlik, menejment. – M., 2005.

26. Aleksandr J. Fandreyzingning asosiy tamoyillari. Notijorat tashkilotlar uchun pul mablag'larini jalb qilish sirlari. – M., 2005.

27. Ovrutskiy A.V. Reklama tasvirining anatomiyasi. – Sankt-Peterburg, 2004.

28. Artemyeva T.V. Fandreyzing (mablag' yig'ish): madaniyat va ta'lim sohasidagi loyiha va dasturlarga mablag' jalb qilish. – Sankt-Peterburg, 2010.

29. Bernadskaya Y.S. Reklama asoslari. – M., 2005.

30. Blek S. Jamoatchilik bilan aloqalar. Bu nima? – M., 1990.

31. Tulchinskiy G.L., Terentyeva V.L. Brend bilan integratsiyalashgan boshqaruv: har bir xodim brend uchun javobgardir. – M., 2006.

32. Burtovaya E.V. Konfliktologiya. – M., 2002.

33. Vikentyev I. L. Reklama usullari va PR. – M., 1995.

34. Gerchikova I.N. Menejment. – M., 1997.

35. Golovlyova Y.L. Reklama asoslari. – M., 2003.

36. Golubkov Y.P. Marketing bozor boshqaruvi konsepsiyasi sifatida [Elektron resurs] // Marketing Rossiya va chet elda №1, 2000, 16.

37. Ilenkova S.D. Ijtimoiy menejment. – M., 2008.

38. Kabushkin N.I. Menejment asoslari. – M., 2009.

39. Kashkin V.B. Muloqot nazariyasiga kirish. – Voronej, 2000.

40. Kolpakov V.M. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi va amaliyoti. – K., 2000.

41. Konetskaya S. Aloqa sotsiologiyasi. – M., 1997.

42. Kossov T.S. Madaniyat va san'at sohasida menejment. – M., 2007.

43. Kotler F. Marketing asoslari [Elektron resurs] / F. Kotler. – M.: Progress, 1991.

44. Kotler F. Marketing menedjment. – SPb., 2006.

45. Kuk P. Madaniyatni boshqarish va boshqarish madaniyati Inf. byulleten. Arxangelsk, 2002. № 2 (27).

46. Kulikova Y.P. Madaniyat sohasida mablag' yig'ish. Tomsk davlat universiteti axborotnomasi. Madaniyat va san'at tarixi. 2012. № 4 (8).

47. Lisichkin V.A. Strategik menejment: o'quv-uslubiy majmua. – M., 2007.

48. Lisov O.Y. Menejment. – SPb., 2004.

49. Lendri Ch. Muvozanatni qanday saqlash kerak? Madaniy siyosatning 21 strategik dilemmasi// Yevropada madaniyat siyosati: strategiya va yo'nalishni tanlash. – M., 2002.

50. Markov A.P. Ijtimoiy-madaniy dizayn asoslari. – Sankt-Peterburg, 1997.

51. Bolotnikov I.M., Tulchinskiy G.L. tahriri ostida. Madaniyat sohasida boshqaruv. – SPb., 2007.

52. Avdeyeva L.I., Kazakova O.K., Lokshina T.Y., Solopixina V.V., Lagutin I.S. Tashkilotlar boshqaruvi: nazariya va amaliyot. – Donesk: DonXU, 2002.

53. Komarova Y.I. va Voytenko A.I. tahriri ostida. Ijtimoiy ishlarni boshqarish. – M., 2001.

54. Meskon M.X. Menejment asoslari. – M., 2008.

55. Fedotova N.G. Madaniyat sohasi mintaqaning strategik resursi sifatida. NovDU Axborotnomasi. № 63. 2011.

56. Fedotova N.G. Ijodiy sanoat: nazariya va amaliyot. Madaniy sharh. Axborot-tahliliy to'plam № 4. Velikiy Novgorod, 2012.

MUNDARIJA

So'zboshi 3

I BOB. MADANIYAT VA SAN'AT SOHASI BOSHQARUVIDA MENEJMENT FANINING SHAKLLANISHI: NAZARIY VA AMALIY XUSUSIYATLARI

1.1. Madaniyat va san'at sohasida menejmentning fan sifatida shakllanish zaruriyati	5
1.2. Menejment evolyutsiyasi va uning rivojlanish bosqichlari. Menejmenti taraqqiyotining hozirgi bosqichi	8
1.3. Menejment – madaniyat va san'at sohasi boshqaruvining obyekti va subyekti sifatida	15
1.4. Ijodiy sohada menejmentning o'rni va o'ziga xos xususiyatlari	21

II BOB. IJTIMOYIY-MADANIY MUHITNI YARATISHDA MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI

2.1. Ijtimoiy-madaniy muhitni yaratishda menejmentning o'rni	29
2.2. Funktsional va uslubiy boshqaruv xususiyatlari	44
2.3. Madaniyat va san'at muassasalari va tashkilotlarining madaniy faoliyatdagi ishtirokini boshqarish	50
2.4. Madaniyat va san'at sohasi menejmenti mexanizmi: ijro va tahlil	57

III BOB. YANGI O'ZBEKISTONDA MADANIY FAOLIYAT SOHASIDAGI DAVLAT SIYOSATI ISTIQBOLLARI

3.1. Yangi O'zbekistonda madaniyat siyosatini boshqarishning tashkiliy-huquqiy asoslari	62
3.2. Mamlakatimizning viloyat, shahar va tumanlaridagi madaniyat va san'at muassasalarining menejmlarga ehtiyoji	72
3.3. Ijodiy ishlab chiqarish jarayonida rejalashtirish boshqaruv quroli sifatida	73
3.4. Madaniyat va san'at muassasalarining missiyasi: takomillashtirish va taraqqiyot strategiyasini ishlab chiqish tamoyillari	80

3.5. Madaniy sohada loyihalashtirish va istiqbolli dasturlarni amalga oshirish	84
--	----

IV BOB. MADANIYAT VA SAN'AT SOHASI MENEJERI VA UNING MAS'ULIYATI

4.1. Madaniy faoliyatda menejmerning professional malakasi	94
4.2. Menejmerning biznes aloqalarini o'rnatishi va nizolarning oldini olish mahorati	98
4.3. Yangi O'zbekistonda san'at menejmentining rivojlanishida zamonaviy tendensiyalar	106

V BOB. MADANIYAT VA SAN'AT SOHASIDA DAVLAT-XUSUSIY SHERIKLIKNI RIVOJLANTIRISH

5.1. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik loyihalarini amalga oshirish	110
5.2. Madaniyat va san'at sohasida davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik asosida amalga oshiriladigan loyihalarni moliyalashtirish uchun alohida ochiladigan shaxsiy g'azna hisobvarag'i mablag'larini jamlash va undan foydalanish tartibi	118
5.3. Davlat-xususiy sheriklik to'g'risidagi qonunchilik shartlari asosida faoliyat yuritadigan madaniyat va san'at nodavlat muassasalariga O'zbekiston Respublikasi davlat byudjeti mablag'laridan subsidiyalar ajratish tartibi	123
5.4. Madaniyat va istirohat bog'larida davlat-xususiy sheriklikni amalga oshirish	132
Test savollari	166
Glossariy	190
Foydalanilgan adabiyotlar	195

O'quv qo'llanma

So'zl

ABDULAZIZ NURULLAYEV

I B

M

SAN'AT MENEJMENTI VA MARKETINGI

1.1.1

fan s

1.2.1

bosq

1.3.1

bosh

1.4.1

o'zig

Muharrir

T. Mirzayev

Badiiy muharrir

D. Mulla-Axunov

Sahifalovchi

G. Ahmedova

2.1.1

2.2.1

2.3.1

mad:

2.4.1

mex:

Nashriyot litsenziyasi AA № 0049 18.03.2020-yil.

Bosishga 2023-yil 5-aprelda ruxsat etildi.

Bichimi 60x84 ¹/₁₆. Shartli bosma tabog'i 11,63.

Adadi 55 nusxa. Buyurtma raqami № 027-23.

3.1.1

bosh

3.2.1

va se

3.3.1

quro

3.4.1

va ta

“Donishmand ziyosi” nashriyatida nashrga tayyorlandi
va matbaa bo'limida chop etildi.

Toshkent shahri, Navoiy ko'chasi, 30-uy.