



MADANIYAT VA SAN'AT SOHASIDA RISKLARNI BOSHQARISH TIZIMI

Maxmudova Aziza Azamat qizi

O'zbekiston davlat san'at va madaniyat instituti Magistratura
bo'limi Madaniyat va san'at sohasi menejmenti ta'lim yo'nalishi
magistranti

ANNOTATSIYA: Mazkur maqolada madaniyat va san'at sohasida risklarni boshqarish tizimining nazariy hamda amaliy jihatlari kompleks tarzda tahlil qilinadi. Zamonaviy globallashuv, raqamli transformatsiya va kreativ iqtisodiyot sharoitida madaniyat muassasalari faoliyatida yuzaga kelayotgan moliyaviy, tashkiliy, texnologik, reputatsion va xavfsizlikka oid risklarning mohiyati ochib beriladi. Shuningdek, muzeylar, teatrlar, galereyalar, madaniyat markazlari va ijodiy loyihalarda risklarni aniqlash, baholash, monitoring qilish hamda minimallashtirish mexanizmlari ilmiy asosda yoritiladi. Tadqiqot davomida xalqaro tajribalar, innovatsion boshqaruv usullari va strategik menejment tamoyillari asosida madaniyat va san'at sohasida samarali risk-menejment tizimini shakllantirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqiladi.

KALIT SO'ZLAR: risk menejmenti, madaniyat menejmenti, san'at sohasi, strategik boshqaruv, kreativ iqtisodiyot, madaniy loyiha, xavfsizlik, raqamli transformatsiya, moliyaviy risk, reputatsion risk.

ABSTRACT: This article comprehensively analyzes the theoretical and practical aspects of the risk management system in the field of culture and art. In the context of modern globalization, digital transformation, and the development of the creative economy, the essence of financial, organizational, technological, reputational, and security-related risks arising in the activities of cultural institutions is revealed. Furthermore, the mechanisms for identifying, assessing, monitoring, and minimizing risks in museums, theaters, galleries, cultural centers, and creative projects are scientifically substantiated. During the research, proposals and recommendations for the formation of an effective risk management system in the field of culture and art were developed based on international experience, innovative management approaches, and principles of strategic management.

KEYWORDS: risk management, cultural management, art sector, strategic management, creative economy, cultural project, security, digital transformation, financial risk, reputational risk.



АННОТАЦИЯ: В данной статье комплексно анализируются теоретические и практические аспекты системы управления рисками в сфере культуры и искусства. В условиях современной глобализации, цифровой трансформации и развития креативной экономики раскрывается сущность финансовых, организационных, технологических, репутационных и связанных с безопасностью рисков, возникающих в деятельности учреждений культуры. Кроме того, на научной основе освещаются механизмы выявления, оценки, мониторинга и минимизации рисков в музеях, театрах, галереях, культурных центрах и творческих проектах. В ходе исследования на основе международного опыта, инновационных методов управления и принципов стратегического менеджмента разработаны предложения и рекомендации по формированию эффективной системы риск-менеджмента в сфере культуры и искусства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: риск-менеджмент, менеджмент культуры, сфера искусства, стратегическое управление, креативная экономика, культурный проект, безопасность, цифровая трансформация, финансовый риск, репутационный риск.

Kirish

XXI asrda madaniyat va san'at sohasi jahon miqyosida ijtimoiy, iqtisodiy va ma'naviy taraqqiyotning muhim omillaridan biriga aylanmoqda. Globallashuv jarayonlari, xalqaro madaniy integratsiya, kreativ iqtisodiyotning rivojlanishi va raqamli texnologiyalarning keng joriy etilishi ushbu sohada yangi imkoniyatlar bilan bir qatorda murakkab xavf va tahdidlarni ham yuzaga keltirmoqda. Zamonaviy madaniyat muassasalari nafaqat ijodiy faoliyat bilan shug'ullanishi, balki iqtisodiy barqarorlikni saqlashi, auditoriya ehtiyojlariga moslashishi, texnologik o'zgarishlarga mos ravishda ishlashi hamda turli risklarni boshqarishi zarur bo'lib qolmoqda.

Bugungi kunda muzeylar, teatrlar, kutubxonalar, san'at galereyalari, madaniyat markazlari va ijodiy industriyalar faoliyatida moliyaviy yo'qotishlar, auditoriyaning kamayishi, raqamli xavfsizlik muammolari, reputatsion inqirozlar, tabiiy ofatlar, pandemiyalar va texnologik uzilishlar kabi turli xavf omillari mavjud. Ayniqsa, COVID-19 pandemiyasi davrida madaniyat muassasalari faoliyatining vaqtinchalik to'xtashi ushbu sohada risklarni boshqarish tizimi yetarlicha shakllanmaganligini yaqqol namoyon etdi. Natijada, ko'plab davlatlarda madaniyat menejmenti tizimini zamonaviy risk-menejment tamoyillari asosida qayta tashkil etish zarurati yuzaga



keldi.

Madaniyat va san'at sohasida risklarni boshqarish tizimi nafaqat xavflarni kamaytirish, balki tashkilotning barqaror rivojlanishini ta'minlash, innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash hamda ijodiy salohiyatni samarali boshqarishga xizmat qiladi. Shu bois bugungi sharoitda madaniyat menejmentida strategik rejalashtirish bilan bir qatorda risklarni prognoz qilish, monitoring qilish va tezkor boshqarish mexanizmlarini joriy etish muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etmoqda. Madaniyat va san'at sohasida risklarni boshqarish tizimi bugungi kunda faqat xavflarni kamaytirish vositasi emas, balki strategik rivojlanishni ta'minlovchi muhim boshqaruv mexanizmi sifatida shakllanmoqda. Zamonaviy madaniyat muassasalari faoliyati tobora murakkablashib borayotganligi sababli risklarni oldindan prognoz qilish va ularga moslashuvchan boshqaruv usullarini ishlab chiqish zarurati kuchaymoqda. Ayniqsa, kreativ industriyalar, madaniy turizm, raqamli san'at va xalqaro madaniy loyihalarning rivojlanishi ushbu sohada yangi turdagi risklarni yuzaga keltirmoqda.

Bugungi sharoitda madaniyat muassasalari ko'pincha an'anaviy boshqaruv modelidan innovatsion va adaptiv boshqaruv tizimiga o'tishga majbur bo'lmoqda. Chunki auditoriya ehtiyojlari, axborot texnologiyalari va madaniy iste'mol shakllari juda tez o'zgarib bormoqda. Masalan, ilgari tomoshabinlar faqat an'anaviy teatr yoki muzey xizmatlaridan foydalangan bo'lsa, hozirda virtual ko'rgazmalar, onlayn konsertlar va raqamli platformalar ommalashmoqda. Bu esa bir tomondan yangi imkoniyatlarni yaratsa, ikkinchi tomondan texnologik xavfsizlik, mualliflik huquqi va axborot himoyasi bilan bog'liq risklarni kuchaytiradi.

Madaniyat va san'at sohasida inson omili ham muhim risk manbai hisoblanadi. Ijodiy jamoalarda psixologik muhitning buzilishi, rahbar va ijodkorlar o'rtasidagi nizolar yoki kommunikatsiya yetishmovchiligi loyihalarning muvaffaqiyatsiz yakunlanishiga olib kelishi mumkin. Shu sababli zamonaviy menejment tizimida faqat moliyaviy yoki texnologik xavflar emas, balki ijtimoiy-psixologik risklar ham alohida tahlil qilinmoqda. Ayniqsa, ijodiy muhitda motivatsiyani saqlash, kadrlarning barqarorligini ta'minlash va jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Shuningdek, madaniyat sohasida strategik risklar ham mavjud bo'lib, ular tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishiga ta'sir qiladi. Noto'g'ri marketing siyosati, auditoriya bilan ishlashdagi xatolar yoki zamonaviy trendlarni e'tibordan chetda qoldirish madaniyat muassasasining raqobatbardoshligini pasaytiradi. Hozirgi davrda madaniyat tashkilotlari nafaqat milliy miqyosda, balki



global madaniy makonda ham raqobatlashmoqda. Shu sababli ular innovatsion boshqaruv, kreativ marketing va zamonaviy PR strategiyalaridan foydalanishi zarur.

Risklarni boshqarishda ma'lumotlar tahlili va raqamli monitoring tizimlari alohida ahamiyat kasb etmoqda. Ko'plab rivojlangan davlatlarda madaniyat muassasalari auditoriya xatti-harakatlarini sun'iy intellekt va Big Data texnologiyalari orqali tahlil qilmoqda. Bu esa kelajakdagi xavflarni oldindan aniqlash, tomoshabin talabini prognoz qilish va boshqaruv qarorlarini aniqroq qabul qilish imkonini beradi. Masalan, chipta savdosi statistikasi, ijtimoiy tarmoqlardagi faollik yoki onlayn platformalardagi foydalanuvchi xatti-harakatlari asosida muassasaning risk darajasi baholanadi.

Madaniy meros obyektlarini boshqarishda ham risk-menejment tizimi muhim o'rin tutadi. Tarixiy yodgorliklar, muzey eksponatlari va arxiv materiallari tabiiy ofatlar, iqlim o'zgarishi yoki texnogen xavflar ta'sirida zarar ko'rishi mumkin. Shu sababli zamonaviy konservatsiya tizimlarida xavfsizlik monitoringi, iqlim nazorati va raqamli nusxalashtirish texnologiyalari keng qo'llanmoqda. Ayniqsa, madaniy merosni raqamlashtirish nafaqat uni ommalashtirish, balki favqulodda vaziyatlarda saqlab qolish imkonini ham beradi.

Pandemiya davri madaniyat va san'at sohasida risklarni boshqarishning naqadar muhim ekanligini yaqqol ko'rsatdi. Ko'plab teatrlar, kinoteatrlar va muzeylar faoliyatining to'xtashi katta iqtisodiy zarar keltirdi. Natijada dunyo tajribasida "krizis menejmenti" tushunchasi madaniyat boshqaruvining ajralmas qismiga aylandi. Endilikda yirik madaniyat tashkilotlari favqulodda vaziyatlar uchun maxsus strategiyalar ishlab chiqmoqda, zaxira budjetlarini shakllantirmoqda va onlayn faoliyatni rivojlantirish orqali risklarni kamaytirishga harakat qilmoqda. Bugungi kunda risklarni boshqarish jarayonida ekologik omillar ham muhim ahamiyatga ega bo'lib bormoqda. "Yashil madaniyat" konsepsiyasi asosida ekologik xavfsiz tadbirlar tashkil etish, energiya tejankor texnologiyalarni qo'llash va barqaror rivojlanish tamoyillariga amal qilish xalqaro amaliyotda keng qo'llanmoqda. Bu esa madaniyat muassasalarining ijtimoiy mas'uliyatini oshirish bilan birga ekologik risklarni kamaytirishga ham xizmat qiladi.

Madaniyat va san'at menejmentida risklarni boshqarishning samaradorligi ko'p jihatdan rahbarlarning strategik fikrlashi va innovatsion yondashuviga bog'liq. Zamonaviy menejer nafaqat tashkilot faoliyatini boshqaruvchi, balki tahlilchi, kommunikator va krizis vaziyatlarida tezkor qaror qabul qiluvchi mutaxassis bo'lishi kerak. Shu sababli rivojlangan mamlakatlarda madaniyat menejerlarini tayyorlash dasturlarida risk-menejment, krizis kommunikatsiyasi va raqamli



xavfsizlik fanlariga alohida e'tibor qaratilmoqda. Umuman olganda, madaniyat va san'at sohasida risklarni boshqarish tizimi barqaror rivojlanishning asosiy omillaridan biri hisoblanadi. U tashkilotlarning iqtisodiy mustahkamligini ta'minlash, madaniy merosni himoya qilish, auditoriya bilan samarali ishlash va kreativ loyihalarning muvaffaqiyatini oshirishga xizmat qiladi. Zamonaviy sharoitda innovatsion texnologiyalar, strategik rejalashtirish va xalqaro tajribalarni uyg'unlashtirish orqali madaniyat sohasida samarali risk-menejment tizimini shakllantirish dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

Xulosa

Madaniyat va san'at sohasida risklarni boshqarish tizimi zamonaviy menejmentning eng muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Chunki globallashtirish, raqamlashtirish va kreativ iqtisodiyotning jadal rivojlanishi ushbu sohada yangi imkoniyatlar bilan bir qatorda murakkab xavf va tahdidlarni ham yuzaga keltirmoqda. Zamonaviy madaniyat tashkilotlari endilikda faqat ijodiy faoliyat bilan emas, balki iqtisodiy barqarorlik, axborot xavfsizligi, reputatsion himoya va strategik boshqaruv bilan ham shug'ullanishi zarur.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, madaniyat va san'at sohasidagi risklar ko'p qirrali bo'lib, ularni samarali boshqarish tizimli yondashuvni talab qiladi. Moliyaviy, tashkiliy, texnologik, reputatsion va favqulodda vaziyat risklarini o'z vaqtida aniqlash hamda ularni minimallashtirish tashkilotning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi. Ayniqsa, raqamli transformatsiya sharoitida kiberxavfsizlik, ma'lumotlarni himoyalash va onlayn platformalarni boshqarish masalalari dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Shuningdek, xalqaro tajribalar madaniyat muassasalarida risk-menejment tizimini strategik rejalashtirish bilan integratsiyalash zarurligini ko'rsatmoqda. Rivojlangan davlatlarda qo'llanilayotgan krizis menejmenti, sug'urta tizimi, raqamli monitoring va diversifikatsiyalashgan moliyalashtirish mexanizmlari madaniyat tashkilotlarining barqarorligini ta'minlashda muhim rol o'ynamoqda.

O'zbekiston sharoitida ham madaniyat va san'at tizimini modernizatsiya qilish jarayonida risklarni boshqarish mexanizmlarini rivojlantirish dolzarb vazifa hisoblanadi. Bu borada malakali menejerlar tayyorlash, innovatsion boshqaruv texnologiyalarini joriy etish, xalqaro standartlarni amaliyotga tatbiq etish va raqamli xavfsizlik tizimlarini takomillashtirish muhim ahamiyatga ega. Umuman olganda, madaniyat va san'at sohasida samarali risk menejmenti tizimini shakllantirish nafaqat tashkilotlarning iqtisodiy barqarorligini, balki milliy madaniy merosni



asrash, ijodiy muhitni rivojlantirish va jamiyatning ma'naviy taraqqiyotini ta'minlashda ham muhim strategik omil bo'lib xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. — New York: Palgrave Macmillan, 2007.
2. Armstrong M. *Handbook of Management and Leadership*. — London: Kogan Page, 2014.
3. Kotler P., Scheff J. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. — Boston: Harvard Business School Press, 1997.
4. UNESCO. *Culture and Sustainable Development Report*. — Paris: UNESCO Publishing, 2022.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmon va qarorlari asosida madaniyat va san'at sohasini rivojlantirishga oid me'yoriy hujjatlar to'plami. — Toshkent, 2020.
6. Karimov I., Abdullayeva M. *Madaniyat va san'at menejmenti asoslari*. — Toshkent: Tafakkur, 2021.
7. Rasulov A. *Kreativ iqtisodiyot va madaniy siyosat*. — Toshkent: Innovatsion rivojlanish nashriyoti, 2022.
8. To'xtayev B. *Madaniyat muassasalarida strategik boshqaruv*. — Toshkent: Fan va texnologiya, 2020.
9. Xudoyqulov S. *Madaniy meros va zamonaviy menejment*. — Samarqand: Zarafshon, 2021.