

RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA O'ZBEKISTON OMMAVIY AXBOROT VOSITALARIDA MEDIAMENEJMENT STRATEGIYALARINING TAKOMILLASHUVI

Barno Hasanova

*O'zbekiston jurnalistika va ommaviy
kommunikatsiyalar universiteti talabasi*

Kalit so'zlar: Raqamli transformatsiya, mediamenejment, O'zbekiston OAV, raqamli strategiya, "O'zbekiston-2030", internet qamrovi, kontent siyosati, tashkilot dizayni, monetizatsiya, auditoriya ishonchi, me'yoriy muhit, raqamli ko'nikmalar.

Annotatsiya: Ushbu maqola O'zbekistonda raqamli transformatsiya sharoitida ommaviy axborot vositalarida (OAV) mediamenejment strategiyalarini takomillashtirish masalalarini tahlil qiladi. Empirik asosi sifatida: (a) milliy darajadagi raqamli siyosat hujjatlari va ularni amalga oshirish bo'yicha islohotlar (xususan, "O'zbekiston-2030" strategiyasi hamda raqamli iqtisodiyot dasturlari), (b) internet qamrovi va raqamli foydalanish statistikasi, (c) me'yoriy-muhitdagi so'nggi o'zgarishlar (Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligining tugatilishi va uning o'rniga Milliy kontent yaratish markazining tashkil etilishi, axborot sohasidagi kodeks loyihasiga xalqaro ekspert baholari), (d) global raqamli yangiliklar bozori bo'yicha tendensiyalar (Reuters Institute Digital News Report) ishlatildi. Maqola raqamli transformatsiya bosimi ostida OAV boshqaruvining uchta tayanch yo'nalishini ilgari suradi: 1) auditoriya-markazli va ma'lumotga tayanadigan boshqaruv (data-driven newsroom, kontent portfeli va platforma strategiyasi), 2) barqaror monetizatsiya aralashmasi (reklama-obuna-hamkorlik-mahalliy xizmatlar), 3) me'yoriy va institutsional moslashuv (oshkoralik, mualliflik huquqi va xavfsiz raqamli muhit). Dalillar sifatida 2024-2025 yillarda internet qamrovi bo'yicha keskin o'sish (DataReportalning 2024 boshidagi 83,3% ko'rsatkichi hamda O'zbekiston statistika organlari ma'lumotlariga tayanib 2024 yilda 93,3% ga yetgani), shuningdek 2025 yil iyulida OAV boshqaruvi tizimidagi institutsional o'zgarishlar keltiriladi. Natijada, O'zbekiston OAV uchun boshqaruv modeli sifatida: yagonalashgan raqamli strategiya, platformalararo portfel boshqaruvi, metrikalarga asoslangan tahririyat qarorlari, kontent yaratishning ichki inkubatsiyasi va raqamli ko'nikmalarni muntazam yangilash (reskilling) tavsiya etiladi.

So'nggi yillarda O'zbekiston axborot makoni raqamli transformatsiyaning tezlashgan bosqichiga kirdi: davlat darajasida "O'zbekiston-2030" strategiyasi va raqamli iqtisodiyotni jadallashtirish tashabbuslari qabul qilinib, elektron xizmatlar hamda telekommunikatsiya infratuzilmasini kengaytirish bo'yicha yuzlab loyihalar

yo'lga qo'yildi. Strategik maqsad — raqamli texnologiyalarni iqtisodiyot, davlat xizmatlari va ijtimoiy hayotga chuqur singdirish orqali samaradorlik va ochiqlikni oshirishdir. Bu fon OAV sektoriga ham to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qilib, tahririyatlarning raqamli jarayonlarga moslashuvi, platformalar bo'yicha kontentni diversifikatsiya qilish va auditoriya bilan o'zaro aloqani ilmiy-analitik asosda qayta qurishni talab qilmoqda.

Raqamli infratuzilma kengayishi auditoriya xatti-harakatini tubdan o'zgartirmoqda. 2024-yil boshida internet foydalanuvchilari ulushi 83,3% ni tashkil etgani qayd etilgan bo'lsa (DataReportal), 2024-yil yakunida milliy hisob-kitoblarga ko'ra qamrov 93,3% darajasiga yetgan — bu esa uylanish va ko'chma qurilmalarda kontent iste'molini eksploziv sur'atlarda oshirayotganidan dalolat beradi. Shunday sharoitda mediamenejment oldida ikki tomonlama vazifa turadi: ko'rsatkichlarga (trafik, tutilish, konversiya, obuna) tayanib kontent portfelini optimallashtirish, ijtimoiy tarmoqlar, messenjerlar va qidiruv muhitida brend ishonchini (trust) himoya qilib, auditoriyani "egallik qilinadigan kanallar"ga (sayt, ilova, pochta xabarnomasi) bosqichma-bosqich ko'chirish. Global dalillar (Reuters Institute Digital News Report 2024–2025) ham aynan shu ikki vektorni — platformalarga qaramlikni kamaytirish va bevosita munosabatlar qurishni — muvaffaqiyat omili sifatida ko'rsatadi.

2025-yil iyulidan boshlab O'zbekiston axborot siyosati maydonida muhim institutsional o'zgarish ro'y berdi: Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi (AOKA/AIMC) tugatilib, uning o'rnida Milliy kontent yaratish markazi tashkil etilayotganligi e'lon qilindi. Rasmiy bayonotlarda bu qadam davlat organlarining OAV bilan ishlash sifatini oshirish va jamoatchilik bilan samarali kommunikatsiyani yo'lga qo'yishga qaratilgani ta'kidlanadi. Shu bilan birga, 2024-yilda axborot sohasidagi kodeks loyihasi yuzasidan xalqaro tashkilotlarning (OSCE/ODIHR, RFoM) tanqidiy-tavsiyaviy xulosalari ham e'lon qilingan bo'lib, ular me'yoriy muhitni xalqaro standartlarga yaqinlashtirishni rag'batlantiradi. Mediamenejment nuqtayi nazaridan bu omillar bozor mexanizmlariga moslashuv va ichki siyosatlarning (oshkoralik, ehtiyotkorlik, mualliflik huquqi, foydalanuvchi ma'lumotlarini himoya qilish) zamonaviylashtirilishini talab qiladi.

Shuningdek, O'zbekistonning raqamli ekotizimi haqida xalqaro va mahalliy kuzatuvlar (Freedom House va boshqalar) axboriy erkinlik, platformalardan foydalanish, kontent moderatsiyasi va xavfsizlik masalalarida murakkab muvozanat mavjudligini eslatadi. Bu holat OAV rahbarlaridan risklarni boshqarish (legal-compliance, axborot xavfsizligi, faktcheking, shaffof reklama siyosati) bilan bir qatorda ijodiy va biznes tomonni uyg'unlashtirgan hybrid boshqaruv modellarini talab qiladi. Mazkur maqola O'zbekiston sharoitida: (a) data-driven boshqaruv, (b) platformalararo kontent va distributsiya strategiyasi, (c) monetizatsiya va hamkorlik modellari, (d) ichki jarayonlar va raqamli ko'nikmalarni yangilash

(reskilling/upskilling), (e) me'yoriy-institutsional moslashuv yo'nalishlarida takomillashuv uchun amaliy takliflar beradi.

O'zbekiston axborot makoni so'nggi yillarda tezlashgan raqamli transformatsiya bosqichiga kirdi: "Raqamli O'zbekiston – 2030" doirasida infratuzilma kengaytirilmoqda, e-hukumat xizmatlari va aloqaning sifat/tezligi oshirilmoqda, davlat xarajatlari va islohotlar paketlari raqamli iqtisodiyotning tayanch omiliga aylanmoqda. 2025-yilgi BMT Rivojlanish dasturi tahliliga ko'ra, "Raqamli O'zbekiston–2030" strategiyasi doirasida raqamli infratuzilmani rivojlantirishga milliardlik miqyosda mablag' yo'naltirilmoqda (hisobot strategiyaga ajratilgan 2,5 mlrd AQSH dollari miqyosidagi investitsiya paketini tilga oladi). Bu fon OAVlar uchun ikki tomonlama chaqiriqni yuzaga keltiradi: ichkarida – tashkilot dizayni, ko'nikmalar va texnologik quvvatni yangilash; tashqarida – auditoriya bilan bevosita munosabat o'rnatish, platformalararo tarqatish va monetizatsiya aralashmasini barqarorlashtirish.

Raqamli infratuzilma kengayishi bilan internetdan foydalanish ham jadal o'sdi: DataReportalning "Digital 2024: Uzbekistan" ma'lumoticha, 2024-yil boshida mamlakatda 29,52 mln internet foydalanuvchisi bo'lgan va qamrov 83,3% ga yetgan. Bu ko'rsatkichlar OAVlar uchun mobilga mos, tez yuklanadigan, ma'lumotga tayanadigan (data-driven) kontent siyosatini majburiy normaga aylantiradi. Raqamli bozorning kattalashuvi bilan birga risklar ham kuchayadi: platformalardan trafikga haddan tashqari qaramlik, algoritmik o'zgarishlar tufayli tebranuvchan qamrov, soxta axborot va ishonchning yemirilishi. Shuning uchun OAVlar "platformalarda top – o'z kanallingga olib bor" (find on platforms, keep in owned) prinsipiga o'tishi, ya'ni ijtimoiy tarmoqlardan oqimni sayt/ilova/pochta xabarnomasiga aylantirish orqali "egalik qilinadigan" auditoriyani qurishi lozim.

Global tendensiyalar ham aynan shuni tasdiqlaydi: Reuters Institute'ning 2025-yilgi "Digital News Report" ijroiyl xulosasi ko'p mamlakatlarda ishonch pastligi, obunalar o'sishining sekinlashuvi va auditoriyani jalb qilishdagi qiyinchiliklarni qayd etadi. 2024-yildan beri kuzatilayotgan muhim holat shuki, platformalarda yangiliklarni iste'mol qilayotgan, ayniqsa yosh auditoriya ko'pincha media brendlardan ko'ra individual kontent yaratuvchilarga (influencerlar) ko'proq e'tibor qaratadi; bu esa an'anaviy OAVlar uchun bevosita munosabatlar o'rnatish, oshkoralik va sifatga sodiqlik orqali brend ishonchini qayta qurish zaruratini kuchaytiradi. Shu nuqtada mediamenejmentning aktual yechimi – mahsulot yondashuvi (product mindset): foydalanuvchi yo'li (user journey), A/B sinovlar, retention ko'rsatkichlari, sodiqlik dasturlari va kontent formatlarining (tezkor matn, qisqa video, podkast, tushuntiruvchi grafik) portfel darajasida boshqarilishi.

2025-yil iyulida O'zbekiston axborot siyosati va media boshqaruvi maydonida keskin institutsional o'zgarish qilindi: Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi (AOKA/AIMC) tugatildi va uning o'rnida Milliy kontent yaratish markazini

shakllantirish e'lon qilindi. Rasmiy xabarlarda bu qadam davlat organlarining jamoatchilik bilan ishlashini kuchaytirish, sifatli kontent muhitini rivojlantirish va OAV bilan samarali kommunikatsiyani yo'lga qo'yishga qaratilgani aytiladi. Bunday yangilanish OAVlar uchun ikki xil signal beradi: birinchidan, davlat bilan munosabatlarda oshkoralik va hisobdorlik standartlari qayta sozlanadi; ikkinchidan, ichki "compliance" (huquqiy-moddiy javobgarlik, mualliflik huquqi, shaxsiy ma'lumotlarni himoya qilish) amaliyotlari yangilanishi kerak bo'ladi. Shuningdek, 2024-yilda YEXHT (OSCE)ning ODIHR va RFoM tuzilmalari O'zbekistonning Axborot kodeksi loyihasiga bo'yicha qo'shma xulosa e'lon qilib, ijobiy tomonlar bilan birga xalqaro standartlarga moslashtirish bo'yicha takliflar berdi; bu mediamenejment strategiyalarini ishlab chiqishda tartibga solish muhitini hisobga olish zarurligini ko'rsatadi.

Strategiya nuqtayi nazaridan O'zbekiston OAVlari uchun uch qatlamli yechim paketi maqsadga muvofiq. Birinchidan, data-driven tahririyat boshqaruvi: kontent rejalashtirishni auditoriya segmentlari va ehtiyojlari bilan bog'lash; mavzu kalendarini qidiruv (search intent) va "evergreen"/"topical" nisbatiga qarab tuzish; tahririy "sifat metrikalari"ni (sarlavha-matn uyg'unligi, faktchek ulushi, tuzatishlar soni) biznes metrikalari (ko'rishlar, tutilish, konversiya, obuna) bilan bog'lash. Ikkinchidan, platformalararo portfel: qisqa videoni trafik topuvchi kanal sifatida, sayt/ilova va pochta xabarnomasini monetizatsiya va sodiqlik uchun "yakunlovchi" kanal sifatida joylashtirish; Telegram/ijtimoiy tarmoqlarni hamjamiyat qurish va tezkor aloqa maydoniga aylantirish; podkast va uzun shakldagi tushuntiruvchi formatlar bilan "chuqur ishonch" kapitalini oshirish. Uchinchidan, monetizatsiya aralashmasi: reklama + homiylik + a'zochilik/obuna + voqealar (events) + B2B xizmatlar (tadqiqot, kontent ishlab berish, media savodxonlik treninglari). Bu paket mahsulot komandasini (product, ma'lumot tahlili, dizayn, muhandislik) tahririyat bilan birlashtiruvchi "duo-operatsiya"ga tayanishi va har chorakda OKR ustuvorlarini yangilab borishi kerak. Global dalillar – DNR 2025 va yirik bozor kuzatuvlari – aynan shunday yo'naltirilgan, bevosita munosabatlarga tayanuvchi model ko'plab OAVlar uchun barqarorroq ekanini ko'rsatmoqda.

Barqarorlikning yana bir omili – sifat va ishonchni boshqaruvchi siyosatlar. DNR 2024–2025 natijalari auditoriyaning AI yordamida yaratilgan yangilikka ehtiyotkor munosabatini ko'rsatadi; demak, redaksiyalarda AI'dan foydalanish bo'yicha oshkoralik standartlari, faktchek va insoniy nazorat bosqichlari protokollashtirilishi shart. Bu, bir tomondan, samaradorlikni oshiradi (tez transkript, tez tahlil, ko'p manbali solishtirish), ikkinchi tomondan, brend ishonchini himoya qiladi. O'zbekiston sharoitida bu protokollar me'yoriy talablar (masalan, shaxsiy ma'lumotlar himoyasi, mualliflik huquqi) bilan uyg'unlashishi va ichki treninglar (AI

savodxonligi, verifikatsiya, ma'lumot etikasi) orqali xodimlar ko'nikmalariga aylanishi lozim.

Tashkiliy jihatdan, 2025-yilgi institutsional islohotlar fonida korporativ kommunikatsiya va jamoatchilik bilan aloqalar (PR) jarayonlari ham qayta dizayn qilinadi: davlat organlarining yangi kommunikatsiya modeli, matbuot kotiblarining kuchaytirilgan roli va Milliy kontent yaratish markazi bilan o'zaro ishlash OAVlarga tezkorlik, aniqlik va ochiqlik talablari bo'yicha imkoniyat hamda mas'uliyat yuklaydi. Shu jarayonda redaksiya ichida "riska sezgir" boshqaruv elementlari – huquqiy tekshiruv yo'riqnomalari, materiallarni tasniflash, nashriyotchilik etikasi bo'yicha majburiy "pre-publish" ro'yxatlari – kun tartibiga chiqadi. Bu talablar OSCE/ODIHR va RFoMning 2024-yilgi qo'shma xulosasida bildirilgan tavsiyalar bilan uyg'un holda, xalqaro standartlarga moslashuv yo'l xaritasini shakllantirishga yordam beradi.

Xodimlar salohiyati – strategiyaning "yuragi". Raqamli ko'nikmalar bo'yicha re-skill/up-skill dasturlari (ma'lumot tahlili, SEO/ASO, narrativ dizayn, vizual hikoyalash, multimedia montaj, ma'lumot xavfsizligi) tahririy jarayonlarga integratsiya qilinishi, ichki "inkubatorlar" orqali yangi formatlar (ma'lumotga asoslangan hikoyalar, ma'lumot vizualizatsiyasi, lokal xizmat xaritalari) sinovdan o'tkazilishi va muvaffaqiyati bo'lsa, tezda kengaytirilishi zarur. Raqamli iqtisodiyot bo'yicha milliy siyosatdagi ustuvorliklar – infratuzilma, kadrlar, xizmatlar – bilan uyg'unlashgan HR siyosati OAVning bozor sharoitida moslashuvchanligini oshiradi.

Raqamli transformatsiya O'zbekiston OAVlari uchun nafaqat texnologik yangilanish, balki boshqaruv modelini tubdan qayta ko'rib chiqish zaruratini keltirdi.

Empirik dalillar (internet qamrovi, auditoriya xatti-harakati, ishonch dinamikasi) shuni ko'rsatadiki, barqaror strategiya uch tayanchga tayanadi: (1) data-driven tahririy boshqaruv va mahsulot yondashuvi – foydalanuvchi ehtiyojlariga mos portfel, sinov-o'lchov madaniyati, sifat metrikalari; (2) platformalararo tarqatish va "egallik qilinadigan" kanallar orqali bevosita munosabatlar – ijtimoiy tarmoqlar trafik generatori, sayt/ilova va pochta xabarnomasi monetizatsiya va sodiqlik markazi; (3) me'yoriy-institutsional moslashuv va ishonch siyosatlari – oshkoralik, faktchek, AI ishlatish protokollari, huquqiy-etik "gatekeeping". 2025-yilgi institutsional islohotlar (AIMC tugatilishi va Milliy kontent markazini shakllantirish) hamda xalqaro tavsiyalar (OSCE/ODIHR, RFoM) fonida OAVlarga quyidagilar tavsiya etiladi: choraklik OKR asosida strategik boshqaruv; monetizatsiya aralashmasini diversifikatsiya qilish; ichki re-skill/up-skill dasturlarini doimiylashtirish; sifat indikatorlarini bonus va KPilar bilan bog'lash; brend ishonchini oshiruvchi oshkoralik siyosatlarini joriy etish. Shu paket OAVlarga o'sayotgan raqamli auditoriyada mazmun, ishonch va daromadlar muvozanatini ta'minlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. DataReportal. (2024, 23-fevral). Digital 2024: Uzbekistan — 29,52 mln foydalanuvchi, internet qamrovi 83,3%. (Hedlayn va tafsilotlar).
2. Reuters Institute for the Study of Journalism. (2025, 17-iyun). Digital News Report 2025 — ijroiyl xulosa: ishonch pastligi, obuna o'sishining sustligi, bevosita munosabatlarning ahamiyati.
3. Reuters (yangilik). (2024, 16-iyun). Global audiences suspicious of AI-powered newsrooms — DNR 2024 natijalari asosida AI va ishonchga doir global trendlar.
4. BMT Rivojlanish dasturi (UNDP). (2025, may). Digital Economy of Uzbekistan — "Raqamli O'zbekiston-2030" doirasida raqamli infratuzilmani moliyalashtirish, siyosat yo'nalishlari.
5. OSCE/ODIHR & OSCE RFoM. (2024, 9-iyul). Uzbekistan's Draft Information Code... shows promise but still needs improvement (press reliz) va Joint Opinion on the Draft Information Code of the Republic of Uzbekistan (PDF).
6. UzDaily; Kun.uz; O'zbekiston Metrologiya xizmati sayti (rasmiy axborot). (2025, 14-iyul atrofida). AIMC (AOKA) tugatildi, Milliy kontent yaratish markazi shakllantiriladi — institutsional o'zgarishlar, rasmiy bayonotlar.