

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ
ЎЗБЕКИСТОН ЖУРНАЛИСТИКА ВА ОММАВИЙ
КОММУНИКАЦИЯЛАР УНИВЕРСИТЕТИ**

Кўлёзма ҳуқуқида
УДК:
050/070:681.4:654.9:651.9(575.1)

МАХСУМОВА САДОҚАТ ҚОСИМЖОН ҚИЗИ

**ЎЗБЕКИСТОНДА ТАҲРИРИЯТЛАР БОШҚАРУВИНИНГ
ШАКЛЛАНИШИ ВА ЗАМОНАВИЙ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ
(10.00.09-журналистика)**

филология фанлари бўйича фалсафа фанлари доктори (PhD)
илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация

Илмий раҳбар: Н.Қ.Тошпўлатова

ТОШКЕНТ - 2021

МУНДАРИЖА

КИРИШ

I БОБ. ТАҲРИРИЯТЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ИЛМИЙ- НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1§ Таҳририятлар бошқарувининг мақсади, шакл ва ташкилий жиҳатларининг ўзига хослиги

1.2§ Таҳририят маркетинги: моддий таъминот, ишни режалаштириш масалалари

1.3§ Таҳририятлар бошқарувини ташкил этишга қўйиладиган замонавий талаблар

I боб бўйича хулосалар.

II БОБ. ЎЗБЕКИСТОНДА ТАҲРИРИЯТЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ

2.1§ Ўзбекистон Республикасида оммавий ахборот воситалари ташкил қилиш ва улар фаолият кўрсатишининг ҳуқуқий асослари

2.2 § Ўзбекистонда таҳририятлар бошқарувининг ўзига хослиги

2.3§ Таҳририят структурасидаги ўзгаришлар ва унинг ОАВ фаолиятига таъсири

II боб бўйича хулосалар

III БОБ. ТАҲРИРИЯТЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ЗАМОНАВИЙ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ

3.1§ Босма ОАВ бошқаруви ва таҳририят жамоаси: анъанавийлик ва замонавийлик (“Халқ сўзи” ва “Народное слово” газеталари мисолида)

3.2§ Телеканаллар менежментининг бугунги қиёфаси ва мавжуд муаммолари (“Ўзбекистон” телерадиоканали мисолида)

3.3§ Интернет сайтлари бошқарувининг замонавий кўринишлари ва унинг ўзига хосликлари (“Daryo.uz” сайти мисолида)

III боб бўйича хулосалар

ХУЛОСА

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

КИРИШ

Ўзбекистонда истиқлол йилларида амалга оширилган кўламли ислохотлар миллий давлатчилик ва суверенитетни мустаҳкамлаш, хавфсизлик ва ҳуқуқ-тартибот, қонун устуворлиги, инсон ҳуқуқ ва эркинликларини, диний бағрикенглик муҳитини таъминлаш учун муҳим пойдевор бўлди. Мамлакат аҳолисининг муносиб ҳаёт кечириши, фуқароларимизнинг орзу-умидларини рўёбга чиқариш учун зарур шарт-шароитлар яратилди. Бу каби ислохотлар барча соҳалар қаторида оммавий ахборот воситалари фаолиятида сўз эркинлигининг таъминланиши билан намоён бўлди.

Тадқиқот ишининг долзарблиги ва аҳамияти. Бугунги кунда жаҳонда глобаллашув жараёнлари чуқурлашиб, жамият ҳаётида шиддатли янгиланиш кечаётган даврда ривожланган демократик давлатлар оммавий ахборот воситалари (ОАВ) фаолиятини тадқиқ этишга эҳтиёж ортиб бормоқда. Бинобарин, жамият демократлашуви ва тараққиёти жараёнида ОАВ фаолияти, улар тарқатаётган ахборотнинг аҳамияти катта. Журналистик фаолият ва оммавий ахборот воситалари давлат ҳамда жамият ўртасида ўзаро боғловчи ришта бўлиб, нафақат мамлакат ва жамият тинчлиги ҳамда уларнинг барқарор ривожланишини таъминлашда, балки геосиёсий манфаатлар тўқнашувининг олдини олишда ҳам муҳим ўрин эгаллайди.

Маълумки, айти пайтда журналистик фаолиятни тартибга солиш, оммавий ахборот воситалари (ОАВ) таҳририятлари бошқарувини самарали ва тизимли йўлга қўйиш, ахборотни саралаш ҳамда тарқатиш орқали давлат ва жамият бошқарувида фаол иштирок этишнинг долзарб масалалари бўйича кенг кўламли тадқиқотлар амалга оширилмоқда. Турли ОАВ таҳририятлари фаолиятининг ташкил этилиши масалалари баъзи дунё мамлакатлари илмида қисман изоҳланган бўлса-да, Ўзбекистондаги таҳририятлар бошқарувининг шаклланиши ва замонавий тенденциялари тўлақонли ўрганилмаган. Шу боис ОАВ бошқарувининг замонавий тенденцияларга мувофиқ ривожланиши, тузилмаси, кадрлар билан ишлаш усуллари, моддий-техник таъминотининг

йўлга қўйилиши механизмлари бўйича илмий тадқиқотлар олиб бориш долзарб аҳамиятга эга.

Жаҳонда демократик тамойилларнинг устуворлик касб этиши ва жамият тараққиётида оммавий ахборот воситалари (ОАВ)нинг ўрни катта. Бугунги илм-фан, техника-технология, инсон ҳуқуқ ва эркинликлари тамойиллари ривожланиб бораётган бир даврда ОАВнинг ҳам турли инновацион тараққий этган турлари — интернет нашрлари (сайт, ижтимоий тармоқлар (телеграмм, фейсбук каби)), нодавлат теле-радиоканаллар ҳамда босма нашрлар тармоғи ўз ривожини топмоқда. Ушбу жиҳатлар бозор иқтисодиёти ва замонавий тенденциялар такомиллашиб бораётган шароитда ОАВ таҳририятлари бошқаруви фаолиятини ҳам илмий тадқиқ этиш, илғор тажрибаларни оммалаштириш заруратини юзага келтирмоқда.

Мамлакатимиз ўз мустақиллигини қўлга киритгач, демократик-ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамияти қуришни мақсад қилди. Тараққиётнинг янада юксак босқичига қадам янги Ўзбекистонда мамлакатни модернизация қилиш ҳамда ҳаётнинг барча соҳаларини либераллаштириш бўйича устувор йўналишларга алоҳида эътибор қаратиш орқали амалга оширилмоқда. Шунга кўра, мазкур тадқиқот “2017–2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси”¹нинг 1-бандида белгиланган давлат ва жамият қурилишини такомиллаштиришга йўналтирилган демократик ислоҳотларни чуқурлаштириш ва мамлакатни модернизация қилишда оммавий ахборот воситалари ролини кучайтириш билан боғлиқ устувор вазифалар ижроси доирасида амалга оширилди.² Шу жиҳатдан оммавий ахборот воситалари, хусусан, матбуот нашрлари ва интернет сайтлари фаолиятини ўрганиш, улар томонидан ахборотнинг тайёрланиши ва тарқатилиши механизмларини тадқиқ этиш долзарб масала ҳисобланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти

¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон Фармони. – Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда.

² Ахборот соҳаси ва оммавий коммуникацияларни янада ривожлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-5653-сон Фармони. 2019 йил 2 февраль. — <https://lex.uz/docs/4188795>. Мурожаат вақти: 21:10 / 08.08.2020.

Ш.М.Мирзиёев 2020 йил 26 июндаги “Матбуот ва оммавий ахборот воситалари ходимларига табриги”да “Миллий медиа майдонимизда замоннинг ўткир талаб ва мезонлари, энг муҳим тенденцияларини очиб бериш, танқидий таҳлил, одамлар кутаётган мавзу ва муаммоларни дадиллик билан ўртага ташлаш ҳали ҳам етакчи ўрин эгалламаётганини айтишга тўғри келади”, дея таъкидлаб, миллий медиа макондаги ҳозирги вазиятга баҳо берди³.

Ўзбекистон Республикасининг “Ахборот олиш кафолатлари ва эркинлиги тўғрисида”, “Ахборот эркинлиги принциплари ва кафолатлари тўғрисида”, “Журналистлик фаолиятини ҳимоя қилиш тўғрисида”, “Оммавий ахборот воситалари тўғрисида”ги қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”, 2019 йил 2 февралдаги ПФ-5653-сон “Ахборот соҳаси ва оммавий коммуникацияларни янада ривожлантиришга оид кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги фармонлари ҳамда мазкур фаолиятга тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги. Мазкур тадқиқот республика фан ва технологиялар ривожланишининг: I. “Ахборотлашган жамият ва демократик давлатни ижтимоий, ҳуқуқий, иқтисодий, маданий, маънавий-маърифий ривожлантиришда инновацион ғоялар тизимини шакллантириш ва уларни амалга ошириш йўллари”нинг устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Ўзбекистонда ОАВдаги ижодий жараённинг ўзига хослиги бўйича юртимиз олимлари Ф.Мўминов, Х.Дўстмухамедов, Қ.Ирназаров, Ё.Маматова⁴лар тадқиқот олиб борган.

³ Мирзиёев Ш.М. Матбуот ва оммавий ахборот воситалари ходимларига табрик нутқи — <https://president.uz/uz/lists/view/3675>. Мурожаат вақти: 19:10 / 27.07.2021.

⁴ Мўминов Ф. Ахборот хавфсизлиги ва ижтимоий тараққиёт // Ўзбекистон матбуоти. – 2007. – № 6. – Б. 32-33.; Дўстмухаммад Х. Ахборот – мўъжиза, жозиба, фалсафа. – Т.: Янги аср авлоди, 2013. – 240 б.; Ирназаров Қ. ва бошқ. Репортёрлик фаолиятининг назарияси ва амалиёти. Ўқув қўлланма. – Т.: ЎЗМУ, 2002. – 200 б.; Нестеренко Ф., Ирназаров К., Маматова Я. Современная журналистика. – Т., 2006. – 404 б.

Тахририятларнинг менежмент асослари ва жараёнли бошқарув тизимларига Н.Қосимова, Н.Тошпўлатова, Н.Шофайзиева, Н.Муратова⁵, Б.Қаюмов, М.Перпер⁶, С.Дониёров⁷, Ҳ.Саидов⁸ларнинг изланишларида эътибор қаратилган.

ОАВ бошқаруви билан боғлиқ ишларнинг назарий асослари, медиа менежменти ва медиа иқтисодиёти бўйича комплекс тадқиқотлар МДХ давлатларида Е. Вартанова, С. Гуревич, И. Демина, В. Иваницкий⁹, В. Горохов, И. Дзялошинский, М. Ким, Г. Колосов, Г. Лазутина¹⁰ларнинг илмий тадқиқотларида ўз ифодасини топган.

Бу мавзуда ғарблик мутахассислар А. Albarran, С. Fink, L. Kung, R. Picard, В. Wirtz ¹¹, М. Deuze¹² сингари тадқиқотчилар ҳам изланиш олиб борган. Уларда оммавий ахборот воситаларини бошқариш тизимини махсус корхоналар сифатида тавсифловчи умумий назарий база ишлаб чиқилган. Уларнинг

⁵ Тошпўлатова Н., Қосимова Н., Шофайзиева Н., Муратова Н. Босма ОАВ тахририятлари учун ўқув-қўлланма — Т.:2008. -78 б. – Б.38.

⁶ Қаюмов Б., Перпер М. Босма оммавий ахборот воситаларида медиа-бизнесни юритиш асослари амалий қўлланма. Ўзбекистон мустақил босма оммавий ахборот воситалари ва ахборот агентликларини қўллаб-қувватлаш ва ривожлантириш жамоат фондининг молиявий кўмагида тайёрланган

⁷ Дониёров С. М. Медиаконвергенция шароитида газеталар тахририятлари ривожланишининг ўзига хос хусусиятлари (Ўзбекистон мисолида, 2010 йилдан кейинги давр): филол.фан. док. (PhD) олиш учун дисс автореф. – Тошкент: 2020

⁸ Саидов Ҳ. Жамиятнинг демократлашуви жараёнида ахборот жанрларининг ривожланиш омиллари. Монография. — Тошкент.: Таълим медиа, 2020-192 б. – Б.380.

⁹Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран. Учеб. пособие. - М.: Аспект Пресс, 2003- 335 с.; Гуревич С. М. Номер газеты. - М.: Аспект Пресс, 2002- 92 с.; Гуревич С. М. Экономика средств массовой информации. - М.: РИП-холдинг, 2001-244 с; Демина И. Н. Экономика предприятий средств массовой информации. - Иркутск, 2001-340 с; Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Аспект-Пресс, 2010- 256 с.

¹⁰Горохов В. М. Закономерности публицистического творчества. - М.: Мысль, 1975-188 с; Горохов В. М. Методы журналистского творчества. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982-1448 с.; Дзялошинский И. М. Познавательная деятельность журналиста. - М.: Изд-во МФТИ, 1985-180 с; Дзялошинский И. М. Творческая индивидуальность в журналистике. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984-80с; Ким М. Н. Технология создания журналистского произведения. - СПб: Изд-во В. А. Михайлова, 2001-320 с; Колосов Г. В. Публицистика как творческий процесс. - М.: Изд-во Моск. унта, 1977-86 с.; Лазутина Г. В. Основы творческой деятельности журналиста. Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2001-240 с.

¹¹ Albarran A. Management of electronic media. Belmont: Albany; Wadsworth Publishing Company, 2007; Albarran A. Media Economics. London: Sage, 2004; Fink C. C. Strategic newspaper management. New York: Random House, 1988; Kung L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008; Picard R. Media Economics: Concepts and Issues. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1989; Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // Journalism Studies. 2014. №15(5). Сс. 500-510; Wirtz В. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011.

¹²Deuze M. Media work. Cambridge: Polity Press, 2007; Deuze M., Fortunati L. Atypical newswork, Atypical media management // Managing media work / ed. by M. Deuze. SAGE, 2011.

орасида R. Giles нинг «Тахририят менежменти» монографияси медиа менежменти бўйича муҳим манба ҳисобланади¹³.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, биз назарий ва қисман эмпирик база сифатида чет эл тадқиқотчиларининг илмий журналлардаги мақолаларидан ҳам фойдаландик. Уларда у ёки бу тарзда журналистика масалалари, унинг тузилиши, ўзига хослиги ва рақамлашаётган медиа шароитида тахририятларни бошқаришдаги ўзгаришлар ҳақида сўз кетган. Улар орасида P. Boczkowski ва Z. Reich нинг мақолаларини¹⁴ алоҳида айтиб ўтиш жоиз.

Шунга қарамай, журналистлар фаолиятини менежерлик нуқтаи назаридан ҳар томонлама ўрганиш, уларни рақамли бошқарув шароитига мослаштирадиган ва ижодкор қобилиятини намоён этадиган самарали тузилма фаолиятини йўлга қўйиш бўйича изланишларга журналистика илмида эҳтиёж катта.

Тадқиқот мавзусининг диссертация бажарилган олий таълим муассасаси илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти Ўзбекистон журналистика ва оммавий коммуникациялар университети илмий-тадқиқот ишлари режасига мувофиқ “Масс-медиа назариялари, тарихи ва истиқболининг долзарб муаммолари” амалий лойиҳаси доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади оммавий ахборот воситалари ва журналистик ишларнинг рақамлашуви натижасида тахририятлар менежменти ҳамда ижодий жараёнлар бошқаруви концепциясини такомиллаштиришдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

ОАВ тахририятлари бошқаруви бўйича назарий ёндашувлар эволюциясини ва унинг ҳозирги назарий парадигмасини таҳлил қилиш;

¹³Giles R. H. Newsroom management: A guide to theory and practice. Indianapolis, IN: R. J. Berg, 1988.

¹⁴ Boczkowski P. J. News at work: Imitation in an age of information abundance. Chicago, 2010; Boczkowski P. J. The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms // Journal of Communication. 2004. № 54(2). Pp. 197-213; Reich Z. Islands of divergence in a stream of convergence. Comparing the news practices of male and female journalists in Israel // Journalism Studies. 2014. № 15(1). Pp. 64-81; Reich Z. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // Journalism & Mass Communication Quarterly. 2013. № 90(3). Pp. 417-434; Reich Z., Godler Y. A time of uncertainty. The effects of reporters' time schedule on their work // Journalism Studies. 2014. № 15(5). Pp. 607-618.

рақамлаштириш шароитида оммавий ахборот воситаларини бошқаришнинг асосий услубий муаммоларини аниқлаш;

ОАВда ижодий фаолиятни ташкил этиш жараёни структурасини ўрганиш ҳамда бошқарувнинг мақбул усул ва воситаларини аниқлаш;

рақамлаштириш шароитида босма ва онлайн ОАВ таҳририятлари фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини такомиллаштириш;

глобаллашув шароитида босма ва онлайн ОАВ таҳририятларини ўзаро мослаштириш истиқболларини белгилаш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида Ўзбекистонда фаолият юритаётган босма нашрлар, телеканаллар ва интернет сайтлари таҳририятлари фаолияти олинган.

Тадқиқотнинг предмети бўлиб Ўзбекистон оммавий ахборот воситалари таҳририятларида ижодий бошқарув жараёнлари, таҳририятлар бошқаруви элементлари ва бошқарув воситалари ҳисобланади.

Тадқиқотнинг усуллари. Тадқиқотда адекват ҳолатда ўрганишни таъминлашга қаратилган методлар мажмуи қўлланилди: назарий (таҳлилий-синтетик, тарихий-қиёсий, таркибий-типологик, контент-анализ, социологик, аналогия, моделлаштириш), диагностик (журналистик кузатув, лойиҳалаштирилган методикалар), прогностик (эксперт баҳолаш, мустақил баҳоларни умумлаштириш ва бошқ.) усулларидадан фойдаланилди.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

мамлакатни модернизация қилишда оммавий ахборот воситалари ролини кучайтиришда медиа бошқаруви менежмент фани контекстида биринчи марта ўрганилиб, полиграфик кўринишидаги форматдан рақамли форматга ўтиш жараёнида таҳририятлар бошқаруви ҳал қилувчи роль ўйнаши аниқланган;

медиа менежментнинг анъанавий бошқарувдан фарқ қилиши, таҳририят фаолиятини йўлга қўйишда ташкилий, тузилмавий, иқтисодий бошқарув билан бир қаторда ижодий жараённи бошқаришга алоҳида ёндашув зарурлиги, унда бош муҳаррир ходимлар ўртасида меҳнат тақсимотининг ташкилий-психологик жиҳатларга эътибор қаратиши муҳимлиги исботланган;

оммавий ахборот воситаларини бошқариш концепциялари босма нашрлар, телеканаллар, интернет сайтларида бир-биридан фарқ қилиши далилланиб, таҳририятлар низомларининг такомиллашмагани, замонавий медиа бошқарув талабларига жавоб бермаслиги аниқланган;

таҳририятларда иш тақсимоти ва босма нашрлар тарғиботини амалга ошириш бўйича ижодий концепция ишлаб чиқилиб, унда медиаконвергенция шароитида ОАВ бошқаруви ва ахборот самарадорлиги ошириш учун таҳририят ходимларининг ижодий имкониятларини ҳисобга олиш ва янгича медиа контент яратиш борасида замонавий билим ва кўникмаларни шакллантириш зарурлиги далилланган.

Тадқиқотнинг амалий натижалари қуйидагилардан иборат:

Ўзбекистонда таҳририятлар бошқарувининг тарихий шаклланиши ва ривожланиш босқичлари, уларнинг ўзига хосликлари кўрсатиб ўтилган;

босма нашрлар, телеканаллар ва интернет сайтларидаги тузилмавий ўзгаришлар таҳлил этилиб, аниқланган муаммоларга ечимлар таклиф қилинган;

Ўзбекистонда фаолият юритаётган босма нашрларнинг медиа маконда ўрнини топиши учун ижтимоий тармоқларда тарғибот стратегияси ишлаб чиқилган;

Ўзбекистонда фаолият юритаётган “Янги Ўзбекистон”, “Правда Востока”, “Халқ сўзи”, “Народное слово”, “Маҳалла” газеталари, “Ўзбекистон” телерадиоканали, “Daquoz.uz” интернет-нашри фаолиятини такомиллаштириш бўйича тавсиялар таклиф қилинган;

Ўзбекистон журналистика ва оммавий коммуникациялар университети бакалавр босқичи талабалари учун “Медиа бизнес асослари ва бошқаруви” ҳамда “Босма ОАВ индустрияси ва менежменти” фанлари бўйича фан ва ишчи дастурлар ишлаб чиқилган, маъруза матнлари, тақдимот ва видео материаллар тайёрланган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги ишда фойдаланилган назарий маълумотларнинг илмий адабиётлардан олинганлиги, илмий таҳлилга тортилган босма нашрлар, телеканаллар ва интернет сайтлари, онлайн ОАВ

фаолиятини таҳлил қилишда, жаҳон тажрибасини ўрганишда интернет манбаларидан фойдаланилгани, таҳлиллар, илмий-амалий характердаги хулосаларнинг таснифий, қиёсий методлар билан асосланганлиги, илмий фикр ва таклифларнинг амалиётда кенг қўлланилгани, уларнинг тегишли ташкилотлар томонидан тасдиқлангани билан ифодаланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти таҳририятлар бошқарувининг шаклланиши ва ривожланиш босқичларига доир мавжуд илмий қарашларнинг миқёси кенгайтирилгани, унинг мазмун-моҳияти, ижодий бошқарувнинг ўзига хос хусусиятлари янгича ёндашув асосида очиқ берилгани ҳамда Ўзбекистонда фаолият юритаётган таҳририятлардаги ўзгаришлар, рақамлашиш жараёнининг уларга таъсири таҳлил қилингани билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти маҳаллий босма нашрлар, телеканаллар, интернет сайтлари фаолияти, тузилиши, ижодий бошқарув тизими жаҳон ОАВ иш жараёни, тузилиши билан таққослаш орқали таҳлил қилиниши, уларнинг ўхшаш ва фарқли жиҳатлари, ўзига хос хусусиятлари аниқланиб, рақамлашаётган медиа муҳитида таҳририятлар бошқаруви бўйича аниқ тавсиялар берилиши билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Ўзбекистонда таҳририятлар бошқарувининг шаклланиши ва замонавий тенденцияларини тадқиқ қилиш юзасидан ишлаб чиқилган хулоса ва амалий таклифлар асосида:

рақамлашаётган медиа шароитида таҳририятлар фаолиятини тизимли ташкил этиш бўйича таклифлардан мамлакатни модернизация қилишда оммавий ахборот воситалари ролини кучайтириш билан боғлиқ устувор вазифалар ижросини таъминлаш, уларнинг фаолиятини тўғри ташкил этиш, медиа маконда холис ахборот манбаларини кўпайтириш, жумладан, таҳририятларнинг бир форматдан бошқа форматга ўтиш жараёнини самарали ташкил этишда фойдаланилган (“Халқ сўзи” ва “Народное слово” газеталари таҳририяти” давлат унитар корхонасининг 2021 йил 3 июндаги 237-сон маълумотномаси). Натижада, тадқиқот таҳририятда журналист фаолиятини

тўғри ташкил қилиш ва замонавий шаклда самарали иш юритишда ёрдам берган;

таҳририятлар аудиториясини кенгайтиришда интернет платформаларидан унумли фойдаланиш, бунда ходимлар билим ва кўникмасини ошириш бўйича таклифлардан медиаконвергенция шароитида босма нашрларнинг интернет тармоғида фаолият юритиши, турли ижтимоий тармоқлар учун контент тайёрлаётганда муҳим жиҳатлар, мавжуд ишчи кучидан фойдаланиш, газета расмий сайтига мақола тайёрлайдиган журналистларнинг билим ва кўникмаларини такомиллаштиришда фойдаланилган (“Янги Ўзбекистон” ва “Правда Востока” бирлашган таҳририяти 2021 йил 3 июндаги 52-сон маълумотномаси). Натижада, тадқиқот uuz.uz сайти учун контент тайёрлаш, таҳририят жамоаси ишини самарали йўлга қўйишда ёрдам берган;

таҳририят ишини тарғиб этишда ижтимоий тармоқлардан мақсадли фойдаланиш бўйича таклифлардан Ўзбекистон медиа маконидаги ўзгаришларга мослашаётган таҳририятлар ишини йўлга қўйишда, ижтимоий тармоқларда саҳифа очиш ва юритишда фойдаланилган (“Маҳалла” газетаси ва “Маҳалла кўзгуси” журналининг 2021 йил 4 июндаги 58–сон маълумотномаси). Натижада таҳририятнинг ижтимоий тармоқларда “xolis_nazar” номидаги саҳифалари иш бошлади, уларда контент яратиш, аудитория билан ишлашда муҳим манба сифатида ёрдам берган;

таҳририятларда ижодий бошқарувни самарали ташкил этиш бўйича таклифлардан телекўрсатувларни тайёрлаш, ижодий жамоа билан ишлаш, уларнинг сценарийларини тайёрлашда фойдаланилган (“Ўзбекистон” телерадиоканали давлат унитар корхонасининг 2021 йил 3 июндаги 01-13-946–сон маълумотномаси). Натижада, тадқиқот “Муносабат”, “Ассалом Ўзбекистон” каби телелойиҳаларда ижодий муҳитни самарали ташкил этишда ёрдам берган;

таҳририятлар ижодий бошқарувида раҳбар ва ходим муносабатларини тўғри йўлга қўйиш бўйича таклифлардан таҳририятда бош муҳаррирнинг ишлаш тизими, журналист билан психологик яқинлик ва ҳамкорликни йўлга

қўйиш, ижод учун қулай меҳнат шароити яратиш масалаларига эътибор қаратишда фойдаланилган (“Daryo.uz” таҳририятининг 2021 йил 4 июндаги 04/06-сон маълумотномаси). Натижада, интернет нашрининг мавжуд саҳифаларини бойитиш, журналистларнинг билим ва кўникмаларини такомиллаштириш, таҳририят бошқарувини ташкил этишда муҳим манба бўлиб хизмат қилган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Мазкур тадқиқот натижалари 10 та, жумладан, 2 та халқаро ва 8 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги. Диссертация мавзуси бўйича жами 16 та илмий иш, шундан Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертацияларининг асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия қилинган илмий нашрларда 5 та мақола, жумладан, 3 та республика ва 2 таси хорижий журналларда нашр этилган.

Тадқиқотнинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация кириш, уч боб хулоса ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 140 саҳифани ташкил этади.

I БОБ. ТАҲРИРИЯТЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ИЛМИЙ- НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1§ Таҳририятлар бошқарувининг мақсади, шакл ва ташкилий жиҳатларининг ўзига хослиги

Илмий ёндашувларни қўллаш истиқболларини тадқиқ қилиш тегишли соҳада ҳам назария, ҳам амалиёт ривожланишининг диалектикасини белгилаб берадиган тарихий контекстни тавсифлаш билан бошланиши керак. Медиа бошқарувининг келиб чиқиши, бошқа кўплаб шунга ўхшаш фанлар сингари, корхона менежментининг асосий назариясида¹⁵ ўз ифодасини топади. Яқин йилларгача оммавий ахборот воситалари менежментига ҳам корхоналарни (фирмаларни) бошқариш билан боғлиқ умумий менежментнинг илмий парадигмасидан келиб чиқиб ёндашилган. Натижада, оммавий ахборот воситаларини бошқаришга бағишланган кўплаб асарларда универсал концептуал аппарат — медиа-корхоналарни бошқариш амалиётига мослаштиришга қаратилган¹⁶.

Аmmo оммавий ахборот воситаларидек ўзига хос объектни бошқариш фақат умумбашарий тамойилларга асосланиши мумкин эмас: оммавий ахборот воситаларининг «ижодий» таркибий қисми махсус ёндашувларни талаб қилади. Шунинг учун ижодий бошқарув соҳасида бир қатор қарашлар пайдо бўлди. Бироқ ушбу йўналиш оммавий ахборот воситалари учунгина хос бўлиб қолмади. Чунки шунга ўхшаш иш жараёни яна бир нечта тармоқларда қўлланиларди (кино ишлаб чиқариш, китоб саноати сингари)¹⁷.

Оммавий ахборот воситалари корхоналарини бошқариш билан боғлиқ масалаларнинг жиддий ривожланиш тарихи 1960—1970 йилларга тўғри келади, шу даврда соҳага оид тадқиқотлар пайдо бўла бошлади.

¹⁵Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // International Journal on Media Management. 2003. № 5:1. Pp. 39-46.

¹⁶ Raviola E., Hartmann B. Business Perspectives on work in news organizations // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6:1. Pp. 7-36.

¹⁷ Bilton C. Management and creativity. From creative industries to creative management. Singapore: Blackwell, 2007; Kung L. Managing strategy and maximizing innovation in media organizations // Managing media work / ed. by M. Deuze. Los Angeles, CA: Sage, 2009.Бб. 43-56; Nylund M. Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // International Journal on Media Management. 2013. № 15:4. Pp. 197-210.

Медиа-бошқарувни илмий жиҳатдан таҳлил қилиш учун камида иккита ўлчов классик бошқарув тарихи ва медиа-корхоналарни бошқариш назариясини кўриб чиқиш керак. Илмий ва амалий фан сифатида менежмент бўйича тадқиқотлар ва адабиётлар кўп. Уларни таҳлил қилиб, менежментнинг оммавий ахборот воситалари назарияси ва амалиётига катта таъсир кўрсатган илмий мактабларнинг пайдо бўлиши ва ривожланиши ҳақида маълумот берувчи адабиётларни ўргандик¹⁸.

Менежментга тизимли ёндашишни назарда тутадиган замонавий менежментнинг отаси америкалик Ф. Тейлор ҳисобланади. У 1911 йилда ўзининг «Илмий менежмент асослари» номли асарини нашр этди. Китобда биринчи марта ташкилотларни бошқариш масалалари тизимли равишда кўриб чиқилди. Ф. Тейлор ва унинг издошлари ёндашуви кўпинча «илмий менежмент» ёки «илмий бошқарув» деб номланади¹⁹. Тейлор ўз қарашларида бошқарувчи ва бошқарилувчи муносабатларида ходим раҳбарнинг барча топшириқларини шахсий ташаббус кўрсатмай бажариши кераклигини билдиради. Бу менежментнинг классик назарияларига ишора қилади. Унда корхоналарда меҳнатни ташкил этиш ва ишлаб чиқаришни ташкил қилишда инсон бир восита эканини асослашга урғу берилади.

Германиялик социолог ва сиёсий иқтисодчи М. Вебер эса бюрократик ташкилотлар концепциясини ишлаб чиқиш орқали ташкилотларни таҳлил қилиш асосини яратди. Бошқарувнинг оқиллиги, қарор қабул қилишнинг «шахсизлиги» М.Вебер ёндашувининг асоси ҳисобланади.

Яна бир классик назария — бу маъмурий ёндашув (ёки маъмурий бошқарув мактаби) деб аталади. Унинг ривожланиши франциялик менежмент назарийгчиси ва амалиётгчиси бўлган А. Файол номи билан боғлиқ. Ушбу ёндашув тарафдорлари турли соҳадаги ва ўлчамдаги компаниялар учун амал қиладиган универсал бошқарув тамойилларини яратишга ҳаракат қилишди.

¹⁸Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. - М.: ДЕЛЮ, 1997; Дафт Р. Л. Менеджмент. - СПб: Питер, 2007, Ozanich, G. W. & Wirth, M. O. (1998). Media mergers and acquisitions: A communications industry overview. In Alexander, A., Owers, J., & Carveth, R. (eds). Media Economics: Theory and Practice, 2d Ed. Pp. 95-107.

¹⁹Дафт Р. Л. Менеджмент. - СПб: Питер, 2007. - Р 75.

Юқоридаги классик ёндашувлар ва назариялар корхона бошқарувини илмий асосда йўлга қўйишга, уни рационаллаштиришга имкон берди. Шунга қарамай, бошқарувда «механистик» ёндашувни индивидуал даражага кўтариш мураккаб тузилган ташкилотларда қўлланилганда яқка тартибдаги ишчининг, ҳар доим ҳам қандайдир маҳсулот турини ишлаб чиқариш билан шуғулланадиган «конвейер» эмаслигини кўрсатди²⁰. Шу сабабли, тез орада унинг мактаби шаклланди. Мактаб тарафдорлари корхоналарни бошқариш жараёнларини одамлар муносабатлари нуқтаи назаридан кўриб чиқишни ёқладилар. Улар ишчини бошқариш, самарадорликни ошириш ва ҳоказоларни ташкил қилиш эмас, балки ходим шахсининг устуворлигига эътибор қаратиш лозимлигини таъкидлашди. Хулқ-атвор назариялари (баъзида бихевиористик ёндашув деб аталади) инсоний муносабатлар мактабининг қоидаларини ишлаб чиқди ва тўлдирди: улар нафақат жараёнларни бошқариш, балки қанча инсон ресурслари зарурлигини ҳам кўрсатиб берди.

Бир қатор ғарблик олимлардан М. Мессон, М. Альберт ва Ф. Хедоури «бошқарув фани»ни ёки миқдорий ёндашувни алоҳида йўналиш сифатида ажратиб кўрсатадилар²¹.

Менежмент назариясининг замонавий ёндашувлари доирасида ҳали юқорида баён қилинганларнинг парадигмасига тўғри келмайдиган ёки йўналишлар кесишмасида бўлган кўплаб мактаблар ва йўналишлар ҳам мавжуд.

Масалан, америкалик олим А. Албарран бундай режанинг асосий йўналишлари сифатида германиялик изланувчи П. Дюкер (1986) асос солган мақсадлар бўйича бошқаришнинг (МББ, мақсадлар бўйича бошқариш) самарали концепциясини кўрсатиб беради. Концепциянинг моҳияти шундан

²⁰ Выровский А.В. Управление процессами создания журналистского текста в печатных и онлайн-СМИ: дисс... док. фил. наук: Москва 2017.

²¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. – С.47.

иборатки, ташкилот маълум бир давр мобайнида ходимлар томонидан амалга оширилиши керак бўлган аниқ мақсадлар тизимини ишлаб чиқади²².

Америкалик иқтисодчи М. Портер (1980) менежмент фанида яна бир муҳим йўналиш — стратегик менежментга асос солган. Унинг ёндашуви рақобатдош устунликка эришиш учун бутун тармоқларни ва йирик рақобатчиларни таҳлил қилишга қаратилган.

Тадқиқотимиз доирасида биз менежмент фани таркибидаги барча атамалар, қарашлар ва мактабларни илмий талаб сифатида таҳлилга тортмадик, сабаби уларнинг чегаралари, воситалари ўзаро тўқнашган ва кесишган. Бу борада фақат оммавий ахборот воситаларини бошқаришда энг кўп қўлланиладиган назарияларга эътибор қаратилди.

Назаримизда, менежмент фанининг яна бир муҳим сегменти — МИТ (меҳнатни илмий ташкил этиш)га алоҳида тўхталиб ўтиш жоиз. Бу ҳақда россиялик назариётчи олим В. Л. Иваницкий менежмент ижтимоий йўналтирилган соҳа эканини, у қисқа муддатда, профессионалик, иқтисодий ва соғлом фикр ҳисобига амалга оширилиши лозимлигини таъкидлайди²³.

Шу тариқа оммавий ахборот воситалари бошқаруви менежментнинг умумий фани қоидалари ва тоифаларидан «ўсиб чиқди». Энди назарий ишлар тарихини оммавий ахборот воситаларини бошқариш оқимида таҳлил қиламиз.

Биринчи навбатда, концептуал парадигмани ўзгартирадиган ёки уни сезиларли даражада бойтадиган муҳим тадқиқотлар пайдо бўлишининг хронологиясига эътибор қаратамиз. Оммавий ахборот воситалари менежменти бўйича фикрларнинг ривожланиш тарихини тавсифлашда биз германиялик иқтисодчи Б.Вирц²⁴, италиялик менежерлар А.Пистойя, Л.Мори²⁵, А.Албарран²⁶, германиялик олим Б.Мержевска ва америкалик иқтисодчи

²² Albarran A. October 2008 The International Journal on Media Management 10(4):184-186.

DOI:10.1080/14241270802426766

²³Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Аспект-Пресс, 2010. - С.56.

²⁴Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. Pp. 22-26.

²⁵Wirtz B. W., Pistoia A., Mory L. Current state and development perspectives of media economics // Journal of Media Business Studies. 2013. № 10:2. Pp. 63-91.

²⁶Albarran A. Historical trends and patterns in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 3-22.

С.Холифилд қарашларига таянамиз²⁷ Масалан, Б. Вирцнинг сўзларига кўра, оммавий ахборот воситалари менежменти ва медиа иқтисодиёти мавзусида илмий журналларда нашр этилган ишларнинг сони XX асрнинг ўрталарига қадар нисбатан паст бўлган. Бу ҳақда фикр юритар экан, олим оммавий ахборот воситалари менежменти ва иқтисодиёти бўйича назарий изланишлар тадқиқот олиб бориш учун муносиб майдонни намоиш қилмаганини билдиради²⁸.

Унинг таъкидлашича, медиа менежмент ва иқтисодиёти бўйича тадқиқотларга қизиқиш оммавий ахборот воситаларининг иқтисодий қудрати ўсиши билан боғлиқ. Бунинг объектив сабаби бор: 1980 йилларда оммавий ахборот воситалари бозори миқдорий (молиявий) ва сифат жиҳатидан ривожланди. Ахборот-коммуникация технологияларининг жадал тараққиёти тадқиқотчилар қизиқиши ортишига сабаб бўлди. Уларни қизиқтирган йўналишлар, асосан, медиа-иқтисодий концентрация, рақобат, бозорга киришда тўсиқлар, истеъмолчиларнинг хатти-ҳаракатлари эди.

Тадқиқотчилар эътиборини тортган оммавий ахборот воситаларининг биринчи йўналиши газета бошқаруви эди. Шунинг учун ҳам оммавий ахборот воситаларини бошқариш билан боғлиқ бўлган ишлар асосан 1920 — 1930 йилларда нашр этилган газета таҳририяти бошқаруви таҳлилига бағишланган²⁹.

Бир қанча тадқиқотчи оммавий ахборот воситаларини бошқаришнинг асосий жиҳатларига кейинчалик эътибор қаратилганини таъкидлашади. Чунончи, Б. Вирцнинг фикрича, оммавий ахборот воситалари менежменти ва медиа иқтисодиётига оид биринчи муҳим ишлар 1950 йилларнинг бошида пайдо бўлган. Айнан ўша вақтдан бошлаб, хусусан, газета ва радио саноатида рақобат ва концентрация масалалари жиддий ўрганила бошланди. Бироқ оммавий ахборот воситаларини бошқаришнинг тўлақонли илмий асоси сифатида шаклланиши, шубҳасиз, ундан кейинги давр — 1960 йилларга тўғри

²⁷Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. Pp. 37-66.

²⁸Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. P. 10.

²⁹Smith C. R. F., Rheuark K. M. Management of newspaper correspondents // Journalism Monographs. 1944. № 3. Louisiana State University Press. Baton Rouge, Louisiana; Atwood M. V. The country newspaper. Chicago, 1923; Bing P. C. The country weekly. New York, 1926; Brown B. O. Problems of newspaper publishing. New York, 1929; Willey M. M. The country newspaper. Chapel Hill, 1926.

келади. Бундан ташқари, ўша пайтда илмий тадқиқот олиб борган олимлар нафақат назарий таҳлил ва тавсифга, балки соф амалий характердаги масалаларга ҳам эътибор қаратган. Бунга мисол сифатида америкалик академик Ч.Виникнинг «Телеканаллар менежери» мақоласини келтириш мумкин³⁰.

XX аср иккинчи ярмида оммавий ахборот воситаларини бошқаришда медиа саноати ҳамда таҳририят даражаларидаги таҳлилий тадқиқотлар пайдо бўла бошлади: уларда асосий объект сифатида босма нашрлар, хусусан, газеталар менежменти ўрганилди, бошқарувни самарали ташкил қилиш масалалари кўриб чиқилди³¹. Худди шу даврда оммавий ахборот воситаларини бошқаришнинг (асосан босма ва телевидение) ниҳоятда муҳим босқичи — оммавий ахборот воситалари социологиясининг ривожланиши кўзга ташланади. Бу билан ходимлар ва уларнинг иш вазифаларини тақсимлашни ўрганувчи давр бошланди³².

XX асрнинг 80-йиллар охирига келиб газета саноатида биринчи стратегик бошқарув иши юзага келди³³. Тадқиқотнинг диққатга сазовор йўналиши мулкчилик тузилмасининг бошқарув амалиётига таъсирига эътибор қаратилганида бўлди³⁴. Шу даврдан таҳририятлар бошқаруви, унинг молиявий масалаларини ҳал қилиш мулкчилик шаклига қараб белгиланиши амалиёти юзага келди. Ҳукумат бошқарадиган, хусусий мулкчилик шаклига эга бўлган ёки ижтимоий шериклик асосида юритиладиган таҳририятлар иш бошлади.

Ўтган асрнинг 90-йилларида медиа-менежментнинг (асосий эътибор ҳали ҳам газеталарга қаратилган эди): рақобат, ташкилий ривожланиш, мулкчилик таркиби ва бошқалар тўғрисида янги тадқиқотлар пайдо бўлди. 90-йилларнинг охирида эса онлайн оммавий ахборот воситалари менежментини фаол ўрганиш

³⁰Winick C. The television station manager // *Advanced Management Journal*. 1966. № 31(1). Pp. 53-61.

³¹ Engwall L. *Newspapers as organizations*. Farnborough, UK: Saxon House, 1978. Pp.45-176; Giles R. H. *Newsroom management: A guide to theory and practice*. Indianapolis, IN: R. J. Berg, 1987. . Pp.72-236; Willis W. J. *Surviving in the newspaper business: Newspaper management in turbulent times*. New York: Praeger, 1988 . Pp.33-304.

³² Kalleberg A. L., Berg I. *Work and industry: Structures, markets and processes*. New York: Plenum, 1987. Pp.22-200; Kalleberg A. L., Wallace M., Loscocco K. A., Leicht K., Ehm H. *The eclipse of craft: The changing face of labor in the newspaper industry // Workers, managers and technological change: Emerging patterns of labor relations / ed. by D. B. Cornfield*. New York: Plenum, 1987. Pp. 47-71.

³³ Fink C. C. *Strategic newspaper management*. New York: Random House, 1988. Pp.74-214.

³⁴ Demers D. P., Wackman D. B. *Effect of chain ownership on newspapers management // Newspaper Research Journal*. 1988. № 9. Pp. 59-68.

бошланди³⁵. Биринчи навбатда, уларнинг офлайн версиялари билан ўзаро таъсири ўрганилди. Конвергенция босқичидан ўтган таҳририятда тўғридан-тўғри бошқаришга бағишланган дастлабки ишлардан бири франциялик тадқиқотчи К. Киллебрунинг "Маданият, ижодкорлик ва конвергенция: журналистлар ўзгарувчан иш муҳитида" деб номланган мақоласидир³⁶. Муаллиф замонавий менежмент назариялари ва амалиётини конвергенция шароитида ўрганиб чиқади. Шунингдек, босма ва телевидение таҳририятларини бирлаштирганда юзага келадиган маданий муаммоларни ҳал қилиш йўллариини таклиф қилади.

Сўнги даврларда эса оммавий ахборот воситалари тармоқлари – босма нашрлар, радио ва телевидение илмий контекстда устун мавқега эга бўлди. Ҳозирги кунда илмий мақолаларнинг аксарияти интернет, кино ишлаб чиқариш ва мусиқа саноатига бағишланган. 2000–2010 йилларда хорижий илмий манбаларда оммавий ахборот воситаларини бошқаришнинг айрим жиҳатларини ўрганадиган ўзига хос, қизиқарли фаолият тури пайдо бўлди. Масалан, нидерландиялик назариётчи М. Дезенинг «Медиа иши» ва «Медиа ишини бошқариш» асарлари ана шулар жумласидан³⁷. Ғарб тадқиқотчиларининг яна бир йўналиши – бу оммавий ахборот воситаларини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятларини таҳлил қилиш ва асослашдир³⁸.

Собиқ иттифокда оммавий ахборот воситаларини бошқариш амалиёти, албатта, капиталистик мамлакатлардаги медиа бошқарувидан тубдан фарқ қиларди. Режалаштирилган иқтисодиёт, масалан, стратегик бошқарув тамойилларини тўғридан-тўғри ОАВ фаолиятида қўллаш имконсиз эди. Боиси маркетинг, молия, мотивация — менежментнинг ушбу муҳим таркибий қисмлари медиада умуман бошқача асосга эга бўлиб, уларни Ғарб тамойиллари ва услублари бўйича таҳлил қилиш қийин эди.

³⁵ Выровский А.В. Управление процессами создания журналистского текста в печатных и онлайн-СМИ: дисс... док. фил. наук: Москва 2017. Сс. 42-376.

³⁶ Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // International Journal on Media Management. 2003. № 5:1. Pp. 39-46.

³⁷ Deuze M. Media work. Cambridge: Polity Press, 2007; Managing Media Work / ed. by M. Deuze. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2011.

³⁸ Managing media firms and industries / ed. by G. F. Lowe, G. Ferrell, C. Brown. Springer International Publishing, 2016. P. 46.

Собик иттифоқ ва кейинчалик рус менежменти фанида одатий «тахририят менежменти мактаби» бир вақтнинг ўзида иккита илмий йўналиш билан тўлдирилди. Улардан биринчисини шартли равишда «журналистик ижодни ўрганиш мактаби» деб аташ мумкин. Ушбу йўналиш вакиллари журналистик асар яратиш жараёнини пухта таҳлил қилиш, унинг босқичларини кўриб чиқиш ва ягона тизимни шакллантиришга ҳаракат қилишган. Мазкур мактабнинг кўзга кўринган вакиллари Е.Прохоров, В.Горохов, И.Дзялошинский, И.Магай, В.Ученова, Е.Пронин, Г.Лазутина, О. Самарцев, М. Ким, Г. Колосов, В. Олешко, Г. Мельник, Е. Почкай, С. Корконосенко ва бошқалардир³⁹. Ушбу мактабнинг ўзига хос йўналиши бу журналистик ижоднинг психологик хусусиятларига бағишланганида эди.

Иккинчи илмий йўналиш ўтган асрнинг 60-йилларида социологик тадқиқотлар натижаларининг оммавий ахборот воситалари (одатда газеталар) амалиётида қўлланилиши билан боғлиқ бўлиб, шу даврдан журналистика социологияси фаол ривожлана бошлади⁴⁰. Кенг миқёсли социологик тадқиқотлар пайдо бўлди, бу амалиётчиларнинг ҳам, назариётчиларнинг ҳам қизиқишини уйғотди.

Ушбу мактаб вакилларининг асарларини тахминан икки қисмга бўлиш мумкин:

- аудитория социологияси ва журналистиканинг самарадорлиги муаммоси (бу медиа-корхонани бошқариш учун муҳим);

³⁹Горохов В. М. Методы журналистского творчества. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982; Дзялошинский И. М. Познавательная деятельность журналиста. -М.: Изд-во МФТИ, 1985; Магай И. П. Методологические проблемы журналистского мастерства: функции прессы и социальная роль журналиста. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1979; Ученова В. В. Основные направления разработки теории публицистики. -М.: Изд-во Моск. ун-та, 1978; Прохоров Е. П. Искусство публицистики. - М.: Сов. писатель, 1984; Пронин Е. И. Текстовые факторы эффективности журналистского воздействия. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1981; Лазутина Г. В. Основы творческой деятельности журналиста. Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2001; Самарцев О. Р. Творческая деятельность журналиста: Очерки теории и практики. - М.: Академический проект, 2007; Ким М. Н. Технология создания журналистского произведения. - СПб: Изд-во В. А. Михайлова, 2001; Колосов Г. В. Публицистика как творческий процесс. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977; Олешко В. Ф. Журналистика как творчество. - М.: РИП-холдинг, 2003; Мельник Г. С., Почкай Е. П. Методы научного анализа журналистского творчества. - СПб: Изд-во СПбГУ, 1996.

⁴⁰Смирнов С. В. О предмете «Психология журналистского творчества» // Журналист, пресса, аудитория. - Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986; Прохоров Е. П. Психологические проблемы эффективности журналистской деятельности // Журналист, пресса, аудитория. - Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1986; Олешко В. Ф. Психология журналистики. - СПб: Изд-во В. А. Михайлова, 2006; Шестерина А. М. Психология журналистики. - Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2010.

- журналистлар жамоаси социологияси, журналист шахси, унинг касбий вазифаларини таҳлил қилиш ва бошқалар⁴¹.

Йигирманчи асрнинг 90-йилларида Россияда маҳаллий илмий парадигмада тўғридан-тўғри оммавий ахборот воситаларини бошқариш ва медиа иқтисодиётига бағишланган бир нечта тадқиқот иши яратилди. Муаллифлар Ғарб ёндашувларини ўзлаштиришга киришди ва уларни ўзгарган вазиятга мослаштиришга ҳаракат қилишади. Албатта, бу ерда назарий ютуқлар эмас, балки мослашиш устуворлик касб этган⁴².

Академик даврий нашрларга келсак, уларда оммавий ахборот воситалари менежменти ва медиа иқтисодиёти жуда кам ўрин эгаллайди⁴³. Бир қатор асарлар журналистик материални ўзгартиришга ва янги шароитда журналистнинг ролига бағишланган⁴⁴. Вақти-вақти билан журналистиканинг сифати ва унинг анъанавий стандартларга мувофиқлиги тўғрисида муаммолар кўтарилган⁴⁵.

Рақамлаштириш ва интеграциялашув жараёнлари таъсирида оммавий ахборот воситаларининг ўзгариши россиялик тадқиқотчиларнинг медиа бошқарувга қизиқишини кучайтирди. Ҳозир тадқиқотчилар ўзгарган муҳитда журналистлар фаолиятини ташкил этишнинг янги шакллари ва моделларини кўриб чиқмоқдалар⁴⁶.

⁴¹Алексеев А. И. Социология стучится в двери. Газета, автор, читатель. - М.: Политиздат, 1971-С.266-78 с.; Свитич Л. Г. Эффективность журналистской деятельности. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986 № 5=6; Социологические исследования эффективности журналистики. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986 № 2. Сс. 44- 4.

⁴²Гуревич С. М. Газета: вчера, сегодня, завтра. - М.: Аспект Пресс, 2004-С.288-46-48 с; Богачева О. С. Продажа рекламной площади в газете. - М.: Аспект Пресс, 2002-С.140-74 с.; Давтян С. Л. Правовые основы функционирования редакции. - М.: Аспект Пресс, 2002-С.160-82 с.; Киверин В. И. Экономика редакции газеты. - М.: Аспект Пресс, 2002; Ворошилов В. В. Менеджмент средств массовой информации: Конспект лекций. - СПб: Изд-во В. А. Михайлова, 2000-46с.; Кириллова Н. Б. Медиа менеджмент как интегрирующая система. - М.: Академический проект, 2008-Сс.52-412.

⁴³Михайлова Д. Р. Особенности профессиональной культуры журналиста в контексте развития современных СМИ: к проблеме утраты значимости творческого компонента // Вестн. Нижегород. ун-та имени Н. И. Лобачевского. - 2013. - № 4(2). - Рр. 224-228.

⁴⁴Рябов С. Работа над контентом потребительских СМИ в соответствии с требованиями стандартов качества продукции // Медиаскоп. - 2008. - № 3-4.

⁴⁵Полухин А. В. Стратегии СМИ при участии в корпоративных конфликтах: автореф. дис. ... канд. филол. наук. - М., 2008; Полухин А. В. Стратегии управления репутационными рисками СМИ // Медиаскоп. - 2008. - № 3-4.

⁴⁶Клесова О. А. Способ творческой деятельности журналиста на современном этапе: автореф. дис. ... канд. филол. наук. - М., 2013; Баранова Е. А. Конвергентная журналистика. Теория и практика: Учеб. пособие. - М.: Юрайт, 2014; Каллиома Л. А. Адаптация журналистского коллектива к работе в условиях конвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. - М., 2013.

Оммавий ахборот воситаларини бошқариш соҳасидаги яна бир ўзига хослик «ғоялар жанги» ҳам илмий адабиётларда ўз аксини топа бошлади. Хусусан, Б.Мерзхевск ва С.А.Холфильднинг «ОАВни бошқариш тадқиқотларида назарий ёндашувлар» асарида мазкур атама қўлланилди ва изоҳланди⁴⁷.

Изланишлар шуни кўрсатдики, медиа менежмент — илмий нуқтаи назардан интеллектуаллиги, «серкатламлиги», ОАВ нинг индустриал-ижодий табиати сабаб мураккаб соҳа ҳисобланади.

«Менежмент» тушунчаси ОАВга тааллуқли фанларнинг илмий-назарий чегараларини максимал даражада кенгайтиради. Менежментнинг субъекти бўйсунувчи муносабатлар асосида қарор қабул қилувчи шахс ҳамда ҳеч бўлмаганда вақти ва ишлаб чиқариш жараёнини бошқарувчи — «менежер» бўлиши мумкин. Америкалик профессор Р. Дафт менежментга куйидаги таърифни беради: «Менежмент – бу таркибий ресурсларни режалаштириш, ташкил этиш, бошқариш ва ташкилот мақсадларига эришишдир»⁴⁸.

Америкалик иқтисодчи М. Мескон, М. Альберт ва Ф. Хедоури томонидан тавсия этилган таъриф ҳам юқоридагига жуда ўхшаш: «Менежмент – бу ташкилотнинг мақсадларини шакллантириш ва уларга эришиш учун режалаштириш, ташкил қилиш, рағбатлантириш ва бошқариш жараёнидир»⁴⁹. Кўриб турганингиздек, иккала таъриф ҳам ташкилий-функционал-мақсадли негизга асосланган: улар тўртта асосий бошқарув функцияларини санаб ўтади.

Ушбу услубий мураккаблик амалда оммавий ахборот воситаларини бошқариш соҳасига ҳам кўчиб ўтди. Юқорида айтиб ўтганимиздек, замонавий оммавий ахборот воситалари илм-фанида анъанавий равишда умумий менежментдан олинган таърифлардан фойдаланилади. Бу эса медиа бошқарувининг объектив-субъектив ва инструментал ўзига хослигини инкор этади.

⁴⁷Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. P. 66.

⁴⁸Дафт Р. Л. Менеджмент. - СПб: Питер, 2007. - P. 34.

⁴⁹Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. - М.: ДЕЛО, 1997-С.322-61 с.

Америкалик тадқиқотчи Б. Шерманнинг сўзларига кўра, оммавий ахборот воситаларини бошқариш қуйидагилардан иборат:

- 1) бошқариш ва рағбатлантириш;
- 2) харажатларни оптималлаштириш, ресурслардан унумли фойдаланиш⁵⁰.

Британиялик тадқиқотчи Р. Гилеснинг таъкидлашича: медиа менежмент газетанинг мақсадларига эришиш учун шахс ва шахслар гуруҳи билан ишлашни ўз ичига олади. Бошқариш жараёнига режалаштириш, ташкил этиш, иш вақтини тақсимлаш, вазифаларни юклаш ва назорат қилиш киради⁵¹.

Америкалик профессор А. Албараннинг сўзларига кўра, медиа менежмент – бу ОАВнинг мақсадларига эришиш учун шахсларнинг бошқа шахслар билан ўзаро муносабатлари ҳисобланади⁵².

Кўриб турганингиздек, Фарбнинг медиа менежментига оид илмий қарашлари менежмент назариясига жуда яқин.

Албатта, бундай ёндашув медиа-корхоналарни бошқаришнинг замонавий талабларига тўлиқ жавоб бермайди. Аслида, назарий ва услубий воситалардан фойдаланиш каби, у ҳам соҳага мослашмаган. Б. Мерзхевска ва С. А. Холфильднинг таъкидлашича, оммавий ахборот воситалари иқтисодий жиҳатлари билан бошқа товарлардан сезиларли даражада фарқ қилувчи ахборот маҳсулотларини ишлаб чиқаради⁵³. Бундан ташқари, медиа маҳсулотлар юксак ижтимоий аҳамиятга эга. Демак, уларни яратиш ва тарқатиш жараёнини бошқаришга фақат иқтисодий жараён сифатида қараш нотўғри.

Шу нуқтаи назардан қараганда, тадқиқотчилар томонидан қўлланилган янада аниқроқ таърифларни кўриб чиқиш лозим. Россиялик олима Е. Вартанова, оммавий ахборот воситаларини бошқариш бўйича «институционал ва иқтисодий» таърифни таклиф қилади: "ОАВнинг иқтисодий моҳияти ва ижтимоий функциялари ҳақидаги ғояларнинг мураккаблигини ҳисобга олиб,

⁵⁰ Sherman B. Telecommunications management, broadcasting / Cable and the New Technologie. 2nd ed. New York, 1995. P-56.

⁵¹ Giles R. H. Newsroom management: A guide to theory and practice. Indianapolis, IN: R. J. Berg, 1987. P. 2.

⁵² Albarran A. Management of electronic media. Belmont: Albany; Wadsworth Publishing Company, 2007. P. 24.

⁵³ Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics / ed. by A. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. Wirth. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. -P 40.

биз оммавий ахборот воситаларини бошқаришни мураккаб соҳа сифатида кўриб чиқишни таклиф қиламиз. Бу борада макро ва микроиқтисодий даражада оммавий ахборот воситаларининг ҳам иқтисодий, ҳам ижтимоий институт сифатида самарали ишлашини таъминлашга алоҳида эътибор қаратилади”⁵⁴.

Олимнинг ушбу таърифини ҳозирги пайтда фойдаланиш учун мақбул деб биламиз. Аммо медиа менежмент таърифининг асосий таркибий қисми ташкилот (корхона) тушунчаси эканлигини таъкидлаш керак. Аниқ бўлишига қарамай, бу менежментнинг энг қийин тушунчаларидан биридир. Чунки айнан у илмий қарашларини қўллаш чегараларини белгилайди. Номоддий актив — ахборотни ишлаб чиқарадиган ва уни моддий оммавий ахборот воситаларида тарқатадиган медиа соҳасида, медиа-корхоналар чегараларини аниқлаш жуда қийин. Натижада медиа-корхоналар тўплами бўлган оммавий ахборот соҳаси типологияси мавҳум характер касб этади.

Б. Вирцнинг фикрига кўра, медиа-корхонани “стратегик жиҳатдан ташкил этилган иқтисодий субъект деб аташ мумкин. Бунда ички ва ташқи таркибни бирлаштириш, оммавий ахборот воситаларида таркибни ўзгартириш ва тўғридан-тўғри ёки билвосита тарқатиш назарда тутилади”⁵⁵.

Изланишлар асосида медиа-корхонани бошқа ташкилотлардан ажратиб турувчи хусусиятлар аниқланди:

- ахборотни излаш ва топиш;
- уни қайта ишлаш ва маълум бир платформага жойлаштириш;
- ахборот аудиторияга таъсири.

Кўриб турганимиздек, бу ерда саноатнинг ўзига хос хусусияти иккинчи ўринга тушиб қолмоқда. Чунки корхона фаолияти учун асос сифатида ахборот билан кечадиган жараёнларга эътибор қаратиляпти.

Қандай таъриф берилса ҳам медиа-корхона – бу маълум бир маҳсулот ишлаб чиқарадиган махсус ташкил этилган тузилма. Аммо аксиоматик кўринишга эга бўлган ушбу ёндашув ҳам яқинда жиддий танқидларга учради.

⁵⁴Вартанова Е. Л. Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиа менеджмента // Медиаскоп. - 2007. - № 1. - Режимдоступа: <http://www.mediascope.ru/node/197>.

⁵⁵Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. P. 13.

Хусусан, германиялик тадқиқотчи Т. Хесс шундай ёзади: «Медиа компаниялари контентни яратиш жараёни учун жавобгардир. Бироқ уларнинг аксарияти айна пайтда «ишлаб чиқарувчи томонидан яратилган контентни» қайта ишламоқда. «Платформа» ёндашуви бўйича эса ҳамма нарса бутунлай бошқача: бу ҳолда медиа-компания контент тарқатиладиган IT-платформани бошқаради. Шу маънода медиа-компания “оммавий ахборот воситалари ўртасидаги ҳамкорликни йўлга қўяди”, деб таърифлайди⁵⁶.

Шу тариқа медиа менежменти умумий менежментдан алоҳида тармоқ сифатида шаклланди. Аммо ҳануз унинг атрофидаги баҳслар тўхтагани йўқ. Ахборотнинг ишлаб чиқариш ва пул топиш объектига айланиши, технологияларнинг доимий тараққиёти унинг қолипдаги, ўзгармас изоҳини келтиришга тўсиқ бўлмоқда. Аслида, медиа менежментининг ўзига хослиги ҳам шунда.

1.2 § Таҳририят маркетинги: моддий таъминот, ишни режалаштириш масалалари

Маркетинг – таҳририят менежментининг бир бўғини ва унинг муваффақияти учун зарурий шарт. Бу таҳририятлар бозорини ўрганиш, оммавий ахборот воситасининг ундаги ўрнини аниқлаш, бозорда талабгор маҳсулот даражасига кўтариш усулларини таклиф қилиш, аудитория ва рақобатчилар фаолиятини ўрганиш, деб тушунилади. Таҳририят маркетинги билан мутахассислар шуғулланади. Уларни тегишли бўлимни бошқарадиган таҳририят маркетинг менежери бошқаради. У таҳририят менежери сингари журналистика ва медиа бизнес билан бозор иқтисодиёти билимларини бирлаштирган профессионалдир.

Маркетолог олдида турган биринчи ва энг муҳим вазифа — медиа бозорини ўрганишдир. Унинг ишини биргина босма нашрлар мисолида кўриб чиқамиз. Бу, авваламбор, газета бозорини ўрганишдан бошланади. Бозордаги бошқа барча нашрларнинг ўрни таҳлил қилинади. Чунки бу ўз газетасининг худди шу минтақада тарқаладиган ўрни ва ролига таъсир қилади. Телевидение

⁵⁶Hess T. What is a media company? A reconceptualization for the online world // International Journal on Media Management, 2014. №16:1. P. 5.

ҳам, радио ҳам кўпинча газета билан бир хил маълумотларни – уларнинг хусусиятлари ва имкониятларига мувофиқ равишда узатади⁵⁷.

Янги газетани очиш ҳақида гап кетганда, маркетингнинг роли жуда юқори. У асосчига ва бош муҳаррирга газетани жойлаштириш, бозор сегментини аниқлаш, янги нашр ўқувчиларини топиш, тиражини белгилашдан тортиб таҳририятга даромад келтирадиган босқичига қадар **бўлган** жараёнда қатнашади.

Тўғри, ўнлаб йиллар давомида нашр этилган эски газета таҳририятида ҳам сотувчи доимий равишда унинг тарқалиши минтақаси тўғрисида маълумот тўплайди. Ушбу маълумотсиз менежерлар самарали нарх ва муомалага оид сиёсатни олиб боролмайди. Булар тарқатиш минтақасининг чегаралари, унинг аҳоли пунктлари — шаҳар ва қишлоқларнинг аҳолиси, транспорт алоқалари ҳақидаги маълумотлардир. Чунки уларнинг ҳар бири, ҳаттоки алоҳида фермер хўжалиги ҳам таҳририят томонидан хизмат кўрсатиладиган майдонда газета бозорининг элементи ҳисобланади.

Минтақа иқтисодиёти, унинг хусусиятлари, саноат ва қишлоқ хўжалиги, молия тизими — банклар ва фонд биржалари ва бошқалар ҳақида маълумот ҳам муҳим аҳамиятга эга. Ушбу маълумотлар барча мумкин бўлган манбалардан олинади. Унинг иккинчи муҳим вазифаси ҳам газета ўқувчиларини ўрганишдир.

Аввало, потенциал аудитория, унинг минтақадаги муштарийсига айланиши мумкин бўлганлар сони ва таркиби ўрганилади. Таҳририят менежерлари ва гуруҳ раҳбарлари ўзларининг ҳақиқий аудиториясини қанчалик яхши билсалар, шунчалик аҳамиятлидир. Чунки улар шунга қараб маҳсулот ишлаб чиқаради ва истеъмолчига етказди. Шу сабабли, бу соҳада таҳририят маркетингида ўқувчилар ҳақида маълумотга эга бўлишнинг барча воситалари ва усулларидан фойдаланишади. Таҳририят почтаси, интернет орқали ёзишмаларни ўрганишади. Буларнинг барчаси маркетинг бюджетида режалаштирилган ва унинг молиявий имкониятларини белгилайдиган катта

⁵⁷ Гуревич С.М. Газета вечера, сегодня, завтра. Част I.: <http://evartist.narod.ru>

харажатларни талаб қилади.

Маркетологлар ўрганиш олиб боришда бир нечта таҳлил усулларидан фойдаланиши мумкин.

Ўқувчиларнинг *демографик таҳлили* - унинг жинси, ёши, миллий хусусиятларини аниқлаштириш, *ижтимоий таҳлили* - касбий таркибини аниқлаш, иш билан бандлар ва ишсизлар, меҳнатга лаёқатли ва нафақахўрлар, талабалар ва бошқа хусусиятларни аниқлашдан иборат. Бунга психографик таҳлил натижаларини қўшиб, ўқувчиларнинг урф-одатлари, ахлоқи, қизиқишларини аниқлаш ҳам фойдалидир. Ушбу маълумотларнинг барчаси газета нашрлари мавзуси, сарлавҳалар тизими, мақбул тиражи ва тарқатиш тизимини аниқлаш учун зарур.

Маркетингнинг мақсадларидан бири бу рақобатбардош нашрларни ўрганиш, уларнинг афзалликлари ва камчиликларини аниқлаш ва даврий нашрлар бозоридаги ҳаракатларини назорат қилишдир. Баъзан бу доимий мониторинг олиб бориш зарурлигига олиб келади - рақобатдош газетанинг ҳар бир сонини ўрганиш, тузилишининг ўзига хос хусусиятлари, материаллар мавзуси, дизайни ва бошқалар.⁵⁸ Натижада олинган маълумотлар дарҳол уларнинг рақобатбардош стратегиясини амалга оширишда фойдаланиш учун таҳририят ходимларига етказилади.

Таҳририятлар тарғиботи маркетинги у тайёрлаган маҳсулотни бозорга олиб чиқиш, намойиш этиш режаларини ишлаб чиқиш, унинг бозорга кириши учун мақбул вақтни танлаш, бу жараёнда фойдаланиладиган маркетинг усуллари, хусусан, турли оммавий ахборот воситаларида реклама қилишини ўз ичига олади.

Реклама жараёни таҳририят менежментининг бир нечта — маркетологлар, реклама берувчилар, реклама бўйича мутахассисларни биргаликда жалб қилади. Уларнинг мақсади газетанинг харидорлари ва ўқувчилари билан энг тезкор учрашувни таъминлаш ва тиражни сотишдан даромад олиш.

⁵⁸ Ўша манба.

Таҳририят сотувчилари маркетинг кампанияларини тайёрлаш ва ўтказиш, уни бошқа оммавий ахборот воситалари - босма ва аудиовизуал воситаларда реклама қилишга алоҳида эътибор қаратишга мажбур. Ушбу маркетинг усуллари билан фойдаланиш билан боғлиқ харажатлар бюджетнинг асосий қисмини ташкил қилади. Аммо ушбу йўқотишларни қоплаш ва таҳририятнинг умумий бюджетини мувозанатлаш учун маркетинг таҳририятга пул оқимини барча мумкин бўлган манбалардан кўпайтириши керак.

Маркетинг, тарғиб қилиш ва нашр бренди эса савдо маркаси билан фойдаланиш жараёнида катта аҳамият касб этади. Тарғиботда таҳририятнинг ўз имижига эга бўлиши муҳим. Бренд яратиш унинг асосий элементларидан биридир.

Бренд (инглизча бренддан - стигма, марк) таҳририятнинг мулки ҳисобланади ва қонун билан ҳимояланади. Маҳсулот бренди, ҳар қандай компаниянинг маҳсулоти сингари, сотиб олиш ва сотиш объекти ҳисобланади⁵⁹. Бренд бозорда тақдим этилаётган маҳсулот обрўсини англатади. Таҳририятнинг савдо маркаси, бренди ўқувчи олдида савдо белгисининг оғзаки шаклида - номи, қисқартмаси ёки рамзи кўринишида пайдо бўлади. Аммо барча таҳририят менежерлари ҳам доимий равишда брендлаш билан шуғулланмайди. Ваҳоланки, бу таҳририят аудиториясини кенгайтиришда энг муҳим омил ҳисобланади.

Масалан, газетани бошқа босма нашрларда, телевидение ва радиода реклама қилиш орқали таҳририят ўз брендини, номини фаол тарғиб қилиши мумкин. Газетанинг обрўси қанчалик баланд бўлса, потенциал харидорлар учун нашрнинг бренди шунчалик машҳур ва жозибали бўлади, тиражи тезроқ ва тўлиқроқ шаклланади, таҳририятнинг даромади ошади. Бунга мисол тариқасида “Даракчи” газетасини келтириш мумкин. Газета ўз номини реклама баннерлари орқали жамоат жойларида, телеканалларда тарғиб қилади.

Таҳририят маркетинги доимий жараёндир. Уни амалга ошириш фақат

⁵⁹ <https://whatis.techtarget.com/definition/brand-journalism>. Мурожаат вақти: 20:10 / 20.07.2020.

даврий нашрнинг мавжуд бўлган даври билан чекланади ва шу вақт мобайнида таҳририятнинг молиявий менежери маркетинг самарадорлигини мунтазам кузатиб боради. Агар у кутилган натижаларга эришмаса, вазиятни тўғирлаш учун ташкилий ва иқтисодий чораларни кўради⁶⁰.

Таҳририят маркетингида ишни режалаштириш ҳам муҳим жараён. Тизимидаги бизнес-режанинг мукамаллиги ОАВнинг медиа маконда қанча яшаб қолишини ҳам белгилаб беради. Шунинг учун ҳам режалаштириш муҳаррирлик жамоасини бошқаришнинг энг муҳим ташкилий усули ҳисобланади. У таҳририятнинг ижодий фаолиятини ва газета сонларини, телевидение ва радио дастурларини тайёрлаш ва нашр этиш жараёнини оптималлаштиришда қўлланилади. Таҳририят ишини режалаштириш тизимининг хусусиятлари оммавий ахборот воситаларининг тури ва даражасига, таҳририятнинг ҳажми ва таркибига, унинг журналистлари имкониятларига қараб белгиланади. Масалан, “Халқ сўзи” ва “Янги Ўзбекистон” газеталарининг ҳар иккиси ҳам кунлик нашр бўлсада ишни режалаштиришда ўзига хос усулдан фойдаланишади. Бир таҳририят кундалик режа асосида ишласа, иккинчи таҳририят ҳафталик режага амал қилади.

Ахборот бозорининг ривожланиши, кўплаб газета ва журналлар таҳририятлари, телерадиокомпанияларининг мустақил тижорат корхоналарига айланиши билан таҳририят ишини режалаштириш тизимига янги элемент - бизнес-режа кириб келди⁶¹. Бизнес-режа, асосан, иқтисодий жараёнлар субъектлари томонидан қўлланилган ва бозор тузилмаларининг имкониятларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилган. Шу маънода медиа саноатлашаётган жараёнларда таҳририятларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан фаолиятни тўғри бизнес режалаштиришга боғлиқ. Шунинг учун таҳририятлар фаолиятини ташкил қилишда бизнес-режа ишлаб чиқиш оммавий ахборот воситаларининг органик элементига айланмоқда.

⁶⁰ Организация маркетинг-менеджмент ва печатном издании: <http://elibrary.ru>. . Мурожаат вақти: 19:10 / 11.07.2020.

⁶¹ Гуревич С.М. Экономика отечесвенных СМИ Раздел IV <http://evartist.narod.ru>. . Мурожаат вақти: 07:10 / 17.02.2021.

Медиа таҳририятнинг бизнес-режаси деганда биз жамоа фаолиятининг мақсадлари ва муҳим йўналишлари, олдига қўйилган вазифаларни ҳал қилиш шакллари ва усуллари, режалаштирилган натижаларни таъминлаш шартларини белгилайдиган ҳужжатни тушунамиз. У таҳририятнинг барча жабҳаларини қамраб олади.

Бизнес-режа таҳририят бюджети билан узвий боғлиқдир. Бюджет уларнинг менежерлари ихтиёрида бўлган нарсалар, даврий нашрни чоп этишни ташкил қилиш учун қанча пул сарфланиши, мазкур маблағнинг манбаалари ҳақида маълумот беради⁶². Бизнес-режа ушбу маблағни қандай сарф қилиш кераклигини, таҳририят жамоаси фаолияти давомида уларни олишни таъминлашни кўрсатиб беради. Бу жамоа раҳбарларига уларнинг фаолияти истиқболларини белгилашда ёрдам беради.

Бизнес-режанинг бир нечта тури бўлиб, улар ишлаб чиқиши ва ҳаракатга келтирилиши билан бир-биридан фарқланади. Биринчи ва энг муҳим тури - бу таҳририят бизнес-режаси бўлиб, унда фаолият бир йил ёки 2-3 йил учун режалаштирилади. Бундай бизнес-режа молиявий менежер ва бошқа гуруҳ раҳбарлари томонидан кейинги молиявий йил бошланишидан олдин ишлаб чиқилади. Таҳририятнинг иқтисодий фаолият йўналишлари ва мақсадларини белгилашда қўлланиладиган асосий ҳужжатга айланади.

Бизнес-режаларнинг яна бир тури - бу тақдимот ҳужжати. Агар таҳририятнинг мақсади ҳомий жалб қилиш ёки кредит олиш бўлса, унда тақдимот бизнес-режаси тузилади. Бундай бизнес-режанинг хусусиятлари, албатта, иккинчи томон талабларини инобатга олган ҳолда белгиланади. У одатдаги нашр режасидан формати билан фарқ қилади.

Бизнес-режанинг тузилиши эркин, бироқ тематик қисмлари ва бўлимларининг кетма-кетлиги ва мазмуни аниқ тизим бўйича ишлаб чиқилади.

Режа қуйидаги кетма-кетликда тайёрланиши керак: 1. Кириш. 2. Таҳририят ҳақида маълумот. 3. Бозор таҳлили. 4. Ишлаб чиқариш режаси. 5.

⁶² Документ-Практическое пособие основы ведения медиа-бизнеса в печатных средствах массовой информации: <http://uchebana.ru>. . Мурожаат вақти: 02:10 / 07.01.2021.

Менежмент. 6. Ривожланиш стратегияси. 7. Молиявий режа.

Режанинг биринчи саҳифасида оммавий ахборот воситаси номи ва ҳужжат санаси кўрсатилади. Киришда лойиҳанинг қисқача мазмуни баён қилинади. Унда муҳим маълумотлар жамланади: компаниянинг ташкилий-ҳуқуқий шакли, фаолиятининг мақсадлари, бозорга тақдим этаётган товар ва хизматларнинг тавсифи, бозорнинг ўзи ҳақида қисқача маълумот келтирилади.

Бизнес-режанинг асосий бўлимларини ишлаб чиқиш чоғида тадқиқотчи томонидан қуйидаги масалаларга эътибор бериш тавсия қилинади.

Бўлимнинг мақсади — бўлғуси ҳомийларга лойиҳанинг мазмунини осон тушуниш, баҳолаш имкониятини беради. Резюме аниқ, тушунарли бўлиши ва қисқача кўринишдаги ҳисоб-китобларни ўз ичига олиши керак. Ҳисоб-китоблар якуний натижаларни кўрсатиши ва иккинчи томон учун ишонарли бўлиши лозим. Унинг ҳажми икки саҳифадан ошмаслиги мақсадга мувофиқ. Резюменинг мазмуни:

- янги таҳририятни ташкил қилиш ёки мавжуд газета концепциясини ўзгартириш мақсадлари;
- режалаштирилаётган нашрнинг рақобатчи нашрлардан фарқи;
- янги нашр қандай қилиб омма эътиборини тортиши;
- газетанинг режалаштирган адади, даврийлиги ва ҳажми, кирим-чиқим, сарфланадиган маблағлар, кўриладиган даромад, рентабеллик тўғрисидаги маълумотлар.

Режада таҳририят фаолияти ҳақида қисқача маълумот берилади. Ўқувчи учун фойдалилиги, бош ва бошқа саҳифаларнинг кўргазмали тасвири, харажатлар, нарх прогнози, таҳририят томонидан обуначиларга кўрсатиладиган қўшимча хизматларни ташкил этиш ва ҳоказо.

Сотиш бозори бўлимида эса қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: бозор сегменти, унинг ҳолати, ҳажми; харидорлар тоифаси; бозор конъюнктураси.

Шунингдек, статистик ҳамда таҳлилий тадқиқотларни кўрсатиш ҳам мақсадга мувофиқ:

* ададлар ва ижтимоий таъсир бўйича энг йирик рақобатчиларнинг

рўйхати;

- * уларнинг сотилиш ҳажми, даромадлар;
- * рақобатчилар фаолият сифатига тавсиф бериш;
- * рақобатчиларнинг нарх сиёсатини кўрсатиш кабиларга урғу берилади.

Маркетинг стратегиясини яратаётганда тарқатиш-чизмаси, ўз маҳсулотига нарх белгилаш, реклама, сотувни рағбатлантириш усуллари ҳамда ўз таҳририяти ҳақида жамоатчилик фикрини шакллантиришга эътибор қаратилади⁶³.

Бизнес-режада бозорни таҳлил қилиш бўлими катта ўрин эгаллайди. Бунда таҳририят жамоаси тайёрлаган маҳсулотларнинг мақсадли бозорини ўрганиш бўйича маркетинг тадқиқотлари натижалари - газета ёки телевидение дастурининг тарқатилиш минтақаси тавсифи, ушбу маҳсулотлар истеъмолчиларининг табиати (уларнинг демографик, психографик, ижтимоий хусусиятлари), бозорнинг ривожланиш тенденциялари келтирилади. Натижада бозордаги вазият, асосий рақобатчиларнинг хусусиятлари ва уларнинг маҳсулотлари тўғрисидаги маълумотлар тўпланади.

Бизнес-режанинг яна бир муҳим қисми ишлаб чиқариш режасидир. Унда таҳририят ёки компания маҳсулотларини ишлаб чиқариш жараёни, бунинг учун зарур бўлган материаллар ва техник воситалар тасвирланади. Ушбу ишлаб чиқариш ҳаражатлари ишлаб чиқариш қувватларини сақлаш, ходимларни иш билан таъминлаш, маркетинг, реклама нашрларини ўтказиш кабиларни ҳисобга олган ҳолда аниқланади. Таҳририят маҳсулотларини ишлаб чиқариш учун зарур бўлган материалларни сотиб олиш, шунингдек, ишлаб чиқариш ҳаражатларини молиявий назорат қилиш тизими аниқлайди.

Режанинг кейинги қисмида таҳририятни бошқариш ва унинг фаолиятини ташкил этиш ҳақида маълумот берилади. У жамоанинг тузилиши, менежерларнинг ўрни ва роли, жамоани бошқариш услуб ва усулларини, менежерларнинг кадрлар сиёсатини олиб бориш ҳақида бўлади. Таҳририятнинг

⁶³ Экономика отечественных СМИ: <http://studentlibrary.ru>. . Мурожаат вақти: 08:17 / 01.07.2020.

узоқ муддатли мақсадлари, ривожлантириш истиқболлари ва стратегияси навбатдаги бўлимда баён қилинади.

Молиявий режа қисмида таҳририят бюджети, унинг ўтган ва жорий молиявий йиллардаги ижроси тўғрисидаги маълумотлар келтирилади. Шунингдек келгуси молиявий йил учун молиявий режа прогнози тақдим этилади. Бу ерда бюджетнинг барча харажатлари ва даромадлари ҳисобга олинади. Молиявий режага тушунишни осонлаштириш учун жадваллар ва ҳисоб-китоблар қўшилиши мумкин. Бу таҳририят ихтиёридаги маблағнинг сарфланиши устидан назоратни таъминлайди. Бизнес-режанинг охириги қисми - логистика - таҳририятнинг ижодий, ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятини бошқариш тизимига бағишланади. Бу жамоани бошқариш усуллари, унинг раҳбарлари - бош муҳаррири, бош менежери ва мухбирлар, техник ва тижорат ходимларининг ҳаракатлар кетма-кетлигини белгилайди.

Бундай бизнес-режа таҳририят ишини оптималлаштириш, уни бошқариш, ҳар бир ходимнинг вазифаларини аниқ белгилаш имкониятларини очиқ беради. Таҳририятнинг ҳар бир бўлинмаси ишнинг кундалик, даврий ва якуний ҳисобини талаб қиладиган барча белгиланган вазифалар, шу жумладан, белгиланган меъёрларнинг бажарилишини доимий назорат қилишни осонлаштиради. Бизнес-режа жорий этилиши билан иш бошқарувчиси, шунингдек ҳар бир ижрочи барча ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилишда етарли даражада мустақил бўлиши керак. Шунинг учун таҳририятнинг ижодий, техник ва тижорат учун бизнес-режалари ишлаб чиқилади.

Шунингдек, бизнес-режа ҳар кимнинг иш натижалари, шу жумладан унинг молиявий ва иқтисодий натижалари учун шахсий жавобгарлигини назарда тутаяди.

Ҳар қандай корхона ёки ташкилотда бўлгани каби таҳририят бюджети ҳам икки таркибий қисмдан – харажат ва даромад қисмларидан иборат бўлади. Харажатларнинг асосий қисми ахборот қадоқлаш жараёни учун сарфланади.

Шундай қилиб, ахборотни қадоқлаш яъни унга ишлов бериш таҳририятлар ишининг энг муҳим бўғини бўлиб, уни ташкил этиш ўзига хос

ёндошувни талаб қилади. Бунда раҳбарнинг нафақат бошқарувчанлик, балки инсоний фазилатлари ҳам юзага чиқади ва муҳим саналади. Қулай меҳнат муҳитида иш юритган журналист эса белгиланган талаб асосидаги мақолани тайёрлайди. Ижодий жараёнда мажбурий ва ихтиёрий ижодни фарқлаш жуда муҳим. Чунки, ижод қилиш бу ташкиллаштирилмайдиган ниҳоятда субъектив бўлган жараёндир. Бугунги глобаллашув даврида ОАВ форматининг ўзгарувчанлиги ижодий жараёнга ҳам таъсир кўрсатмоқда. Энди журналистлар медиа маконда ишлаш учун мослашувчан ижодий қобилиятга эга бўлиши талаб қилинмоқда.

1.3§ Тахририятлар бошқарувини ташкил этишга қўйиладиган замонавий талаблар

Бозор муносабатларининг оммавий ахборот воситалари фаолиятига кириб келиши медиа бозорида кучли рақобатни пайдо қилади. Америкалик тадқиқотчи Ф.Наполи медиа бозоридаги рақобатнинг асосий сабабларини ОАВнинг маҳсулоти истеъмолчилари орқали тадқиқ этади⁶⁴.

Товарлар ва хизматлар бозори ўртасидаги тўғридан-тўғри боғлиқлик медиа корхоналарнинг контент стратегияси, аудитория ҳажми ва тузилиши билан белгиланади. Шу боис ҳам медиа соҳасида аудитория қизиқишини ўрганиш ва моделлаштириш учун алоҳида йўналиш — ОАВ фаолиятини аудиторияга қараб рейтингини белгилаш амалиёти юзага келди. Ф.Наполи бу ҳақда фикр билдирар экан, аудитория бозори 3 та муҳим жиҳатни ўз ичига олишини таъкидлайди. Улар ОАВ, реклама берувчилар, ОАВ фаолиятини баҳоловчи ташкилотлар.

Тадқиқотчи, шунингдек, мақсадли аудиторияни аниқлаш, тавсифлаш, баҳолаш осон жараён эмаслигига эътибор қаратади. Чунки аудиториянинг қизиқишлари, ёши турлича.

Бундай шароитда фақатгина сифатли медиа контент яратиш аудиторияни

⁶⁴Napoli P.M. Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace / P.M. Napoli. –New York: Columbia University Press, 2003. – Pp. 54-256.

жалб қилишнинг муҳим усулига айланади. Натижада реклама берувчига ОАВ сотиши мумкин бўлган хос аудитория шаклланади. Бундай аудитория мавжудлиги даромад олишнинг асосий шаклига айланади. Шу асосда товарлар-контент ва хизматлар-реклама берувчилар бозорини бирлаштирган икки томонлама медиа-бозор концепцияси вужудга келади.

Икки томонлама бозор тушунчаси товар айирбошлаш – алоқа маҳсулотлари, аудитория ва ишчи кучининг фойдаланувчи қийматига айлантириш жараёнини кўрсатади. Шундай қилиб ахборот қиймати қандай таҳририят жамоалари томонидан яратилгани билан эмас, балки аудитория томонидан қандай қабул қилиниши билан билан белгиланади.

Бу жиҳатларни инобатга олиб, Ф. Наполи аудиторияни оммавий ахборот воситаларининг асосий маҳсулоти, деб атайди. Унинг қарашлари асосли бўлиб, бу контент ва аудитория бозори ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқлик борлигида намоён бўлади. Чунки таҳририятларнинг контент стратегияси аудитория ҳажми ва тузилиши билан бевосита алоқадордир.

Иқтисодиётда “маҳсулот” ва “хизмат” тушунчалари иқтисодий категориялар сифатида ҳамisha мунозаралар марказида туради. Коммодификация (товарлаштириш) таркиби эса жамиятнинг маълумотларга бўлган эҳтиёжига қараб шаклланади. Бу талабни қондириш учун таҳририятлар ишлаб чиқаришнинг барча асосий омиллари: меҳнат, капитал, тадбиркорлик қобилиятлари, шунингдек, ахборот ресурслари (маълумотлар, ғоялар, ўзи гувоҳ бўлган воқеа-ҳодисалар, ташкилотлардан олган ахборотлардан фойдаланган ҳолда) ишлаб чиқаришни амалга оширади. Натижада унинг ғоясини ўзида мужассамлаштирувчи ахборот маҳсулоти (media-контент) яратилади. Ўзгармас мавзу майдони эса мусиқа, фильмлар, янгиликлар ёки фойда олишни кўзловчи эълонлар каби кўринишда намоён бўлади.

Оммавий ахборот воситалари таркибининг коммодификацияси ахборот мазмунини ўзгартиришни назарда тутади. Маълумот сотишга яроқли маҳсулотга айлантирилади. Аммо бу жараёнда ОАВнинг маънавий ишлаб чиқариш тури эканини ҳам ёддан чиқармаслик керак.

Журналист бу соҳадаги ишлаб чиқарувчидир. У ўзига хос ишлаб чиқариш воситаларидан, журналистик меҳнат қуролларидан (қоғоз, овоз ёзиш қурилмаси, видео ва матн тайёрлаш учун керакли бўлган техник воситалар) фойдаланади ва фақат шу соҳадаги фаолият учун хос бўлган усул ва воситаларни қўллайди.

У таъсир қиладиган объект турли манбалардан олинadиган, инсон ҳаётига тааллуқли, одамларни қизиқтирувчи барча маълумотлардир. Маҳсулот — истеъмолчида ҳиссиёт, фикр, муносабат уйғотиш мақсадида қайта тайёрланган ижтимоий аҳамиятга эга бўлган ахборотни ифодалайди.

Журналист тайёрлаган ахборот бир нечта хусусиятга эга. Биринчидан, у инсон тафаккури, онгига таъсир кўрсатади, маълум фаолиятга ундайди, олам ҳақидаги тасаввурларини ўзгартиради. Иккинчидан, тайёрланган ахборот медиа бозорда сотилиши лозим бўлган товарга айланади. Ҳар қандай товар каби у ҳам маълум қийматга баҳоланади. Биринчидан, бу товар харидорнинг ахборотга бўлган эҳтиёжини қондиради. Иккинчидан, товарни ишлаб чиқариш учун сарфланган вақт ва меҳнат нархини англайди.

Одамларнинг қизиқувчанлиги зарур ахборотни излаш ва уни тарқатувчиларни маълум маблағ эвазига харид қилишга ундайди. Шундай қилиб, ахборотни ишлаб чиқарувчилар ва унинг истеъмолчилари ўртасида олди-сотди муносабатлари пайдо бўлади. Аудитория журналист тайёрлаган материални сотиб олар экан, маълумот, билим олади. Ахборот ишлаб чиқарувчи — журналист эса ўз “товари”ни сота туриб, нафақат пул, балки бошқа шаклда ҳам кадр топиш, ўқувчига маънавий, мафкуравий таъсир кўрсатиш, фикрини ўзгартириш имкониятига эга бўлади. Бундай айирбошлаш натижасида журналист меҳнатини кадрлашнинг бошқа шакли, яъни унинг муаллиф сифатида машҳур бўлиши, касбий маҳоратининг эътироф этилиши ҳам кузатилиши мумкин.

Агар журналист тайёрлаган материал аудитория эътиборини тортса, муаллиф билан бирга оммавий ахборот воситасининг эгаси ҳам моддий манфаат топади. Шунингдек, журналист ахбороти билан боғлиқ таъсир ҳам

айрим ижтимоий гуруҳ вакиллари — сиёсатчилар, ҳокимият тузилмалари учун катта қийматга эга бўлган товар ҳисобланади.

Ҳар қандай товар сингари журналист ахбороти ҳам маълум товар бирлиги кўринишида бозорга чиқади. Одатда ўқувчи танлаган ва харид қилган босма нашрнинг бир сони шундай birlikка айланади. Бундан ташқари, нашр қилинадиган материалнинг бир қисми — хабар, репортаж, мақола матни ёки фотосуратнинг асл нусхаси товар бирлиги бўлиши мумкин.

Оммавий ахборот воситалари замонавий жамият ҳаётида катта роль ўйнамоқда. Уларнинг сиёсий баҳслар ва умумий маданий жараёндаги ўрни ортиб борапти. Эндиликда оммавий ахборот воситалари бир нечта сабабларга кўра иқтисодий таҳлил предметига айланади. Бир томондан, иқтисодиётнинг ривожланган ва юқори даромадли тармоғи бўлмиш медиа саноатининг ўзи иқтисодий қонуниятларини оммавий ахборот воситалари тизимига тўғридан-тўғри жорий этади. ОАВнинг жамият ва унинг кўплаб институтлари билан муносабатлари эса соҳа иқтисодиётига ўзига хос ёндашувни талаб қилади. Бошқа томондан, нафақат фойда олиш учун, балки махсус ижтимоий эҳтиёжларни қондириш учун ҳам фаолият кўрсатадиган саноат йўналиши сифатида майдонга чиқади. Бу жамиятнинг кўплаб қатламларида медиа саноатига бўлган қизиқишни уйғотади. Медиа иқтисодиёт бугун иқтисодиётнинг энг даромадли тармоқларидан бири бўлган рентабеллик шартларини очиб бериб, "уч устун": корпоратив бизнес (реклама берувчилар), давлат (тартибга солувчи) ва жамият (пул билан тўлайдиган аудитория) ўртасидаги энг яқин ҳамкорликни таҳлил қилади.

Шу боис медиа иқтисодиётига бўш вақтни ташкил этиш саноати, дея таъриф бериляпти. Томошабин телевизорни бепул томоша қилади, тингловчи радиони бепул тинглайди. Ҳар иккисида ҳам электр таъминоти корхоналари фойда олади. Оммавий ахборот воситалари фойдани қаердан олади? Улар асосий эътиборни рекламадан кўришга ҳаракат қилади. Бироқ аудитория бўш вақтини ўзи хоҳлаганича ўтказиши мумкин. Яъни унда танлов имконияти бор. Бунда ОАВ олдига яна бир катта вазифа: аудиториянинг диққатини жалб эта

олиш, ўз навбатида, реклама истеъмолини таъминлаш вазифаси қўйилади.

Тарихдан жамият аъзолари саводхонликни ошириш ёки ҳордиқ чиқариш учун ОАВнинг у ёки бу турига мурожаат қилади. Бу эса медиа соҳаси иқтисодиётнинг мустақил тармоғи сифатида шаклланишига замин яратади. Бўш вақт – товарлар ва хизматлар таклиф этишнинг қулай фурсати, деб қаралади. Эътиборлиси аудитория буни оддий қабул қилади, иқтисодий манфаатларни илғамайди.

Нашрлар фаолиятидаги ўзгаришларни ўрганиш учун нафақат уларнинг иш жараёнини, балки типологиясини ҳам эътиборга олиш даркор. Аслида, маълум бир таҳририят ва унинг ходимлари ишидаги ўзгаришларга сабаб бўлаётган янги технологияларнинг тарқалишига бир нечта омил таъсир қилади. Замонавий технологияларнинг таҳририятлар фаолиятига таъсири макро, мезо ва микро даражаларда намоён бўлади.

Макро даражадаги омиллар, аввало, ОАВ бозори ва ташқи муҳитнинг умумий ҳолати – ОАВ корхоналарининг молиявий барқарорлиги, рақобат муҳитининг ҳолати, меҳнат бозоридаги вазият ва аудиторияга тақдим этиладиган қулайликларнинг ўзгариши билан боғлиқ. Билвосита бўлса ҳам ушбу омиллар журналистларнинг ишлаш услубини тубдан ўзгартирмоқда. Ўрганишлар медиа корхоналар фаолиятида янгиликлар яратиш жараёнида ноаниқликлар кузатилишини кўрсатган. Инновациялар эса қандайдир кучлар таъсирида ёки таҳририят маҳсулот чиқарадиган бозор эҳтиёжи туфайли киритилади. Бу ҳақдаги фикрларни норвегиялик изланувчилар ўз тадқиқотларида келтиради. Бу эҳтиёжни аудитория ҳақидаги статистикани таҳлил қилиш орқали аниқлаш мумкин, дейди улар⁶⁵. Замонавий конвергент шароитида медиа тизимини глобал миқёсда ривожлантиришнинг бир нечта йўналишини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Рақобатнинг кучайиши эса барча ОАВнинг бир хил маҳсулот ишлаб

⁶⁵Arne L. Bygdås, Stewart Clegg, Aina Landsverk Hagen Media Management and Digital Transformation/ 2019 . – Pp. 44-246.

чиқараётгани билан бевосита боғлиқ. Яъни ОАВ қайси форматда иш юритмасин бир-бири билан рақобатлашмоқда. Фаоллашиб бораётган ОАВ фаолиятига томошабин таъсирининг ортиши, улар билан мулоқотнинг йўлга қўйилиши ҳам мавжуд тизимлардан воз кечиш лозимлигини кўрсатади. Боиси, истеъмолчи медиа таркибни қандай, қаерда истеъмол қилишни танлаш имконига эга. Бу эса ОАВнинг медиа-таркибини ишлаб чиқишда бир омилгагина эмас, бир нечта омилга таяниши лозимлигини кўрсатади. Натижада турфа тоифадаги кузатувчилар гуруҳи шаклланади. Аслида, бу журналистиканинг янги йўналиши фуқаролик журналистикаси ривожланишига олиб келади.

ОАВнинг “контент фабрикалари”га айланиши эса ахборот технологияларининг ОАВга кириб келиши, қадоқланиши жараёнидаги иштироқи, бу жараённинг узлуксиз давом этиши, мавжуд анъанавий бошқарув ёндашувини ўзгартириш лозимлигини кўрсатади. Ўзгаришларнинг классик ёндашуви эса туну кун янгиликлар етказиб беришга ўтишдир. Шу билан бирга медианинг рақамли платформага ўтиши сабаб “қадоқловчи”ларнинг мавқеи пасайиб кетмоқда. Газеталар, журналлар, телеканаллар бугун эгаллаб турган даражасидан анча қуйида экани сўзимизга исбот. Аксинча, контент сифатининг аҳамияти тобора ортиб борапти.

Мезо даража ҳақида М. Деузе шундай ёзади: "Медиа ишидаги конвергенция ўзаро боғлиқ бўлган 2 жараённи англайди: жойнинг яқинлашиши яъни ишда ҳам, уйда ҳам ишлаш имконининг вужудга келиши; технологиянинг яқинлашиши: дастурий таъминот ва медиа ишини бошқаришдаги назорат воситаларининг ижодкорликка чегара қўйиши"⁶⁶. Мезо даражада технологик муаммоларга жавоб бериш учун ишлаб чиқилган ўзгаришларнинг ҳаракатланиши юз бермоқда: тузилмани қайта форматлаш, рақамли мультимедиа контенти билан шуғулланадиган янги бўлимлар яратилиши шулар жумласидан. Албатта, бу журналистлар фаолиятида ҳам акс

⁶⁶Deuze M. Making Media: Production, Practices, and Professions Kindle Edition Amsterdam University Press/ 2019- Pp. 85-508.

этмоқда. Нафақат газеталарда балки ОАВнинг бошқа турлари иш амалиётида инкилобий ўзгаришларни бошидан кечирмоқда. Пировардида ҳар қандай шароитга мослашувчан тузилмалар жорий этилишига сабаб бўлмоқда.

Америкалик изланувчилар Гейд ва Равиола эса замонавий таҳририятлар тузилишини уч ўлчовда таҳлил этган⁶⁷:

– Интерфирм – камида 2 та таҳририятнинг ўзаро ҳамкорликда ишлаши. Ўзбекистон медиа маконида бундай таҳририятлар ҳам фаолият юритмоқда. Хусусан, “Ватанпарвар” газетаси ҳамда “Ўзбекистон армияси” журнали, “Даракчи” газетаси ҳамда “Севимли” телеканали, “Зўр ТВ” телеканали ва “Зўр тасвир” журналини келтириш мумкин. Бу таҳририятларда ижодий жамоага меҳнат тақсимоти ҳам бир-биридан фарқланади. Масалан, босма нашрлар (журнал+газета)учун битта жамоа материал тайёрлаши мумкин, аммо турли форматдаги таҳририятда (телеканал+газета, телеканал+журнал) бир нечта ижодий жамоа фаолият юритиши талаб қилинади.

– Корпоратив ички идоралараро – хусусан, тижорат хизмати ва таҳририятнинг биргаликдаги фаолияти. Миллий тажрибада бу типдаги таҳририятлар ҳам пайдо бўла бошлади. Бунга мисол тариқасида “Qalampir.uz” интернет сайти ахборот тарқатиш билан бирга микрофон (микрофон+гупка) етказиб бериш билан, “Sevimli” телеканали эса таҳририят биниси ёнида овқатланиш шохобчаси фаолиятини йўлга қўйган.

– Идоралараро –трансформация таҳририят жамоавий ишлашга асосланган тузилишга эга фаолият. Ўзбекистонда бундай таҳририятлар сирасига қуйидагиларни мисол келтириш мумкин: “Инсон ва қонун” газетаси Адлия вазирлиги ҳамда “Адолат” миллий-ҳуқуқий портали муассислигида, “Ўзбекистон бунёдкори” газетаси бир нечта ташкилот Ўзбекистон Республикаси Қурилиш вазирлиги, “Ўзсаноатқурилишматериаллари” уюшмаси, “Ўзшаҳарсозлик ЛИТИ” ДУК, “Ўзгеорангмет ЛИТИ” ДУК муассислигида нашр қилинади.

⁶⁷ Gade P., Raviola E. Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes // Journal of Media Business Studies. 2009.6:1. Pp. 87–112.

Россиялик тадқиқотчи И. Кирия эса мультимедиага ўтишда ҳар бир жараёни ташкил этиш унинг қайси платформадан келиб чиққанига боғлиқлигини таъкидлайди⁶⁸. Мультимедиага ўтиш янгиликларни ишлаб чиқиш тамойилларини ҳам ўзгартиради: биринчи босқич самарадорлик принципи, иккинчиси интерактивлик, учинчиси ўзгарувчанлик. Украиналик тадқиқотчи И.Вобич эса медиа компанияда онлайн бўлинмаларнинг ривожланиш жараёнини таҳлил қилиб, уни 3 даврга ажратади⁶⁹:

- Бир вақтнинг ўзида кўп функцияни бажарган ва босма таркибни онлайн кўринишга ўтказган бир киши(1990 йилнинг ўрталари — 2000 йилларнинг бошлари); Ўзбекистонда бунги биргина мисолни келтириш мумкин. Ҳозирда Киномотография агентлиги раҳбари лавозимида ишлаётган Фирдавс Абдуҳолиқов “Даракчи” газетасини шундай онлайн кўринишга ўтказди. Тўғри нашр тўлиқ онлайн кўринишга ўтмади, бироқ у интернет нашри сифатида иш юрита бошлади.

-Ташкилий ўзгаришлар онлайн бўлимларнинг ташкил этилиши (2000 йил ўрталари — 2000 йил охири); Ўзбекистонда бу жараён 2012 йил “Оила даврасида” газетасининг od_press.uz, 2015 йилда “Ma`rifat” газетасининг “marifat.uz” сайти ишга тушиши билан жонланди. Бироқ таҳририятда алоҳида бўлим ташкил этилмади, саҳифаловчиларга сайтга газета мақолаларини жойлаб бориш вазифаси юклатилди. Алоҳида онлайн бўлимларнинг ташкил этилиш амалиёти эса 2018 йил “Халқ сўзи” газетасининг xs.uz сайти яратилгани билан бошланди.

- Таҳририятнинг бутунлай интеграциялашуви (2000 йилдан ҳозирга вақтгача). Миллий медиа маконда бу жараёнга 2019-2020 йилларда ўтила бошланди. Энди босма нашрлар нафақат онлайн версияси фаолиятини юритмоқда, балки ижтимоий тармоқлар учун видео контент ҳам тайёрламоқда. “Янги Ўзбекистон”, “Халқ сўзи”, “Ишонч”, “Маҳалла”, “Даракчи” каби нашрлар айна шу форматда иш юритяпти.

⁶⁸Кирия И. Зарубежный медиамаркетинг – М.: ВК, 2006 – Рр.44-152.

⁶⁹ Vobich I. From one-man band to integrated newsroom // Journalism Studies. 2015. № 16:2. Pp. 175–190.

Буюк британиялик тадқиқотчи М. Деузе бўлса ўзгаришлар ҳақида фикр юритар экан, эндиликда таҳририятлар фаолиятини бир бутун жамоа эмас, балки биргина салоҳиятли шахс бошқариши, режаларни ишлаб чиқиш ва таркибни шакллантиришини айтади⁷⁰.

Микро даражадаги ўзгаришлар бевосита журналистлар фаолиятида ўз ифодасини топади. Улар, аввало, рақамли алоқа воситалари интернет, ижтимоий тармоқлар тақдим этадиган имкониятлар билан боғлиқ. Булар ижодий ўзгаришлар, маълумотлар излаш, тўплаш, олиш ва уни журналистик материалга айлантириш усуллари билан ҳам боғлиқ.

Рақамли даврда пайдо бўлган журналистиканинг усуллари ўз-ўзидан янги амалиётлар, тузилмалар ва муносабатларни яратади, дейди Р. Пикард⁷¹.

Исроиллик профессор А.Рейхнинг қарашлари эса биз юқорида келтирган тадқиқотчилар фикрларидан фарқ қилади. Унга кўра аллақачон 2 та назарий мактаб шаклланган. Янгиликлар журналистикасида технологияларнинг ролини ўрганиш (трансформацион ва мослашувчан жараён). Олим трансформациялар янгиликлар ишлаб чиқариш жараёнини ўзгартираётгани ва журналистика тез-тез янгиланишларни бошдан ўтказаётганини айтади⁷².

А. Рейх ўзгаришлар даврида ОАВ фаолиятини таҳлил қилиб, газета, радио ва онлайн янгиликлар таҳририятларида янгиликлар ишлаб чиқаришдаги фарқларни таҳлил қилади. Улар ўртасида ҳисобот кўринишидаги материаллар бериш услуги деярли бир хил экани, маълумотларни қадоқлаш ва тарқатишдагина фарқлар борлигини аниқлайди. Текширилаётган ОАВ ноёб янгиликлар фабрикаси эмас, балки шунга ўхшаш қазиб олинган хом ашёни қайта ишлаб, қадоқлаб тарқатиш бўйича ноёб ташкилотдир, деб ёзади у. Тадқиқотларида технологияларнинг янгиликлар журналистикасига таъсирини ўрганар экан, сўнгги 10 йилда Исроил матбуотида янги технологиядан

⁷⁰Deuze M. Media work. Cambridge: Polity Press, 2007. Pp. 84-224.

⁷¹ Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // Journalism Studies. 2014. №15(5). P. 506.

⁷² Reich A. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // Journalism & Mass Communication Quarterly. 2013. № 90(3). Pp.72- 418.

фойдаланиш даражаси паст эканига гувоҳ бўлади⁷³.

Германиялик изланувчилар М.Мачилл ва М.Байлерон немис мухбирларининг технологиялар тараққиётига қарамай ҳануз ахборот олишда классик услубдан фойдаланаётганини айтади⁷⁴. Шунга ўхшаш хулосаларни финляндиялик тадқиқотчилар Ж. Осулливан ва А. Хайноненларнинг мақолаларида ҳам учратиш мумкин⁷⁵. Онлайн янгиликлар тайёрлашда интерактивликни ўрганган П.Доминго эса анъанавий журналистиканинг профессионал маданияти онлайн нашрларда йўққа чиқаётганини таъкидлайди.

Бу ерда технология атамаси нафақат жиҳозлар, балки маълумотларни олиш усуллари билан ҳам боғлиқлигини инобатга олиш керак. Чунки алоқа технологияларининг хусусиятлари ва эпистемологик қиймати сезиларли даражада бир-биридан фарқ қилиши мумкин. Анъанага кўра, олимлар уларни 3 та асосий гуруҳга ажратади: воситачилик қилмайдиган, оғзаки ва матнли. Бизнинг фикримизча, 4 гуруҳга конвергент ёки ижтимоий тармоқларда мавжуд гуруҳларни келтириш мумкин. Чунки уларда ҳам маълумот матнли тақдим этилади аммо конвергент алоқа асосан анъанавий матнли алоқаларга нисбатан кўпроқ эътиборни тортади.

Германиялик олим С. Рейнеман “гаплашиш” янгиликлар ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида ахборот хизматларидан кейин иккинчи муҳим ўринни эгаллашини эслатиб ўтади⁷⁶. М. Мачилл ва М. Бейлер эса телефонни ахборот топишнинг энг қулай воситаси бўлиб қолаётганини таъкидлайди⁷⁷.

Шундай қилиб, таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, таҳририятлар

⁷³ Reich A. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2013. № 90(3). Pp. 63-418.

⁷⁴ Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10(2). Pp. 32-178.

⁷⁵ O'Sullivan J., Heinonen A. New media, old values: Journalism role perceptions in a changing world // *Journalism Practice*. 2008. № 2(3). Pp. 357-371.

⁷⁶ Reinemann C. Routine reliance revisited: exploring media importance for German political journalists // *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 2004. 81(4). Pp. 857-876.

⁷⁷ Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // *Journalism Studies*. 2009. № 10(2). Pp. 178-203.

бошқарувини ташкил этишга қўйиладиган замонавий талаблар ўзгаришда давом этмоқда. Уни бир қолипга солишнинг ёки аниқ тизимини ишлаб чиқишнинг имкони йўқ. Тадқиқотчиларнинг фикрлари бир-бирини такрорламайди, баъзи ўринларда бир-бирини инкор этса-да, улар бир бутунликда таҳририятлар бошқарувининг назарий асосларини ташкил этади. Демак таҳририятлар бошқарувидаги тенденцияларни тадқиқ қилиш, ўзига хосликларни аниқлаш, тузилмавий ўзгаришларнинг самарали усулларини ишлаб чиқиш ҳамиша долзарб бўлиб қолаверади.

1 боб бўйича хулосалар

Таҳририятлар бошқарувининг илмий-назарий асослари, деб номланган ушбу бобда таҳририятлар менежменти — мақсад, шакл ва ташкилий жиҳатлари, таҳририят маркетинги: моддий таъминот, ишни режалаштириш масалалари ҳамда таҳририятлар бошқарувини ташкил этишга қўйиладиган замонавий талаблар тадқиқ этилди. Манбаалар билан ишланди, улардаги ўзаро ўхшаш ва фарқли жиҳатлар таҳлил қилинди.

Хусусан, медиа менежмент бўйича дунё олимлари томонидан олиб борилган изланишлар таҳлили натижасида ҳануз унинг муқобил таърифи ва ёки тизими ишлаб чиқилмаганига гувоҳ бўлдик. ОАВ бошқарувини ташкил этишдаги ўзига хослик, соҳанинг бир форматдан иккинчисига, ундан бошқасига ўтаётгани бунга тўсиқ бўлаётгани ҳам ойдинлашди. Ўзбекистонда умумий менежмент бўйича тадқиқотлар талайгина бўлса-да, медиа бошқаруви бўйича изланишлар кам. Чунки яқин вақтгача оммавий ахборот воситаларига бир корхона сифатида эмас, балки тарғибот машинаси, хабар етказиш воситаси сифатида қараб келинган. Унинг менежменти, ходимларга иш тақсимоли, фаолият режаси бир-биридан андоза олиш усулида олиб борилган. Натижада газеталар медиа маконда ўз ўрнини йўқотмоқда, телеканаллар рекреатив функциясига тўлалигича ўтиб оляпти, баъзи сайтлар иш тўғри ташкил этилмагани учун қисқа фурсатда фаолиятини тўхтатяпти. Яъни медиа менежментдаги хатоликлар амалда бўй кўрсата бошлади. Мамлакатимизда

умумий менежмент бўйича изланишлар кўп, ammo медиа менежменти бўйича қилинган ишлар салмоғи юқори эмас. Шунинг учун ҳам изланишларимизда медиа менежментнинг шаклланиши, мақсад ва ташкилий жиҳатларига алоҳида эътибор қаратилди.

Таҳририятларимизда моддий таъминоти, сарф-харажат ва даромади сарҳисоби, режалаштириш масалаларига доим ҳам эътибор қаратилмаган. Ижодий жараёнга ҳам, молиявий масалаларга ҳам бош муҳаррир раҳбарлик қилган. Бозор ўрганилмагач, оммавий ахборот воситаси ўз аудиториясини йўқотиб борган. Маркетингни тўғри олиб борган хусусий сектордаги оммавий ахборот воситаларига эргашувчилар сони ортиб бораверган. Шу жиҳатларни инобатга олиб, иккинчи параграфимизда таҳририятлар маркетинги нима, уни олиб бориш тартиби, фаолиятни режалаштириш, унинг афзалликлари каби масалаларга эътибор қаратилди.

Гувоҳ бўлдики, трансформация, рақамлаштириш каби жараёнлар таъсирида оммавий ахборот воситалари таҳририятлари тузилиши ҳам сезиларли равишда ўзгарди. Бу борада жаҳон тадқиқотчиларининг изланишлари таҳлили қарашлар хилма-хиллиги, ўзгаришларнинг даврлаштирилиши, бир-бирини инкор этувчи фикрлар мавжудлигини кўрсатди ва ҳанузгача бир тўхтамга келинмагани аён бўлди.

II БОБ. ЎЗБЕКИСТОНДА ТАҲРИРИЯТЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ҚОНУНЧИЛИК АСОСЛАРИ ВА ЎЗИГА ХОСЛИГИ

2.1 § Ўзбекистон Республикасида оммавий ахборот воситалари ташкил қилиш ва улар фаолият кўрсатишининг ҳуқуқий асослари

Бугун жамиятда демократияга қандай амал қилаётгани ахборот ва сўз эркинлиги таъминлангани билан баҳоланади. Мамлакатимизда демократик янгилашнинг муҳим йўналишлардан бири сифатида ахборот эркинлигини таъминлаш масаласига алоҳида эътибор берилмоқда.

Журналистика тарихига назар ташлар эканмиз, журналист фаолияти эркинлигининг асосий мезони сифатида матбуот эркинлиги биринчи ўринда турганига гувоҳ бўламиз.

Эътиборлиси, ахборот ва сўз эркинлиги бутун дунёда фуқароларнинг асосий шахсий ҳуқуқларидан бири сифатида эътироф этилади ҳамда ҳар йили май ойининг 3 санаси Жаҳон матбуоти эркинлиги куни сифатида нишонланади.

Кўплаб давлатларда миллий конституцияларнинг қабул қилиниши фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликлари тизимида ахборотга бўлган ҳуқуқнинг вужудга келишига ва мазкур институтнинг конституция қоидалари асосида мустақамланишига сабаб бўлди. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 29-моддасида ахборотга эга бўлиш ҳуқуқини кафолатловчи норма мавжуд бўлиб, унга кўра «Ҳар ким фикрлаш, сўз ва эътиқод эркинлиги ҳуқуқига эга. Ҳар ким ўзи истаган ахборотни излаш, олиш ва уни тарқатиш ҳуқуқига эга, амалдаги конституциявий тузумга қарши қаратилган ахборот ва қонун билан белгиланган бошқа чеклашлар бундан мустаснодир».

Мазкур конституциявий тамойилга мувофиқ, жамиятнинг зарур ахборотлардан хабардорлигини таъминлашга қаратилган қатор қонун ҳужжатлари ва дастурлар қабул қилинди. Ўзбекистон Республикасининг 2003 йил 11 декабрдаги «Ахборотлаштириш тўғрисида»ги, 2002 йил 12 декабрдаги «Ахборот эркинлиги принциплари ва кафолатлари тўғрисида»ги, 2007 йил 15 январдаги «Оммавий ахборот воситалари тўғрисида» ги қонунлар шулар жумласидан.

Дунёдаги барча мамлакатларда оммавий ахборот воситалари жамият ижтимоий-сиёсий ҳаётида муҳим роль ўйнайди. Жаҳон тажрибасида ОАВ фаолиятини ташкил этиш, юритиш, тугатиш, тизимдаги барча хатти-ҳаракатларни тартибга солувчи қонун ҳужжатлари мавжуд. Ўзбекистонда ҳам оммавий ахборот воситалари ишини ташкил қилиш, бошқариш қонун ҳужжатлари асосида тартибга солинади.

Мустақиллик йилларида мамлакатимизда оммавий ахборот воситалари, ноширлик ва матбаа фаолиятини ривожлантириш, сўз ва ахборот эркинлигини таъминлаш борасида 10 дан зиёд қонун ва 150 дан ортиқ қонуности ҳужжатлари қабул қилиниб, соҳада мустаҳкам ҳуқуқий база яратилди⁷⁸.

Ўзбекистонда 1991 йилга нисбатан оммавий ахборот воситалари қарийб 4 мартага, нашриётлар 13 қарра ва матбаа корхоналари 12 баробарга кўпайиб, уларнинг моддий-техник базаси, кадрлар салоҳияти сезиларли даражада яхшиланди.

Айни вақтда оммавий ахборот воситалари ва нашриётлар фаолиятини мувофиқлаштириш, бу тармоқда миқдор кўрсаткичларини сифат кўрсаткичларига айлантириш, мамлакатимиз миллий медиа майдонида соғлом рақобат муҳити, жойларда фаолият кўрсатаётган оммавий ахборот воситаларининг моддий-техника базаси ва кадрлар салоҳиятини яхшилаш масалалари долзарблигича қолмоқда. Бу ҳақда давлат раҳбарининг 2019 йил 6 августдаги “Матбуот ва ахборот соҳасида бошқарувни янада такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармонида сўз юритилади⁷⁹.

Таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, матбуот ва ахборот соҳасида давлат сиёсатини амалга ошириш ва соҳага оид масалаларни ҳал этиш ваколати берилган Ўзбекистон матбуот ва ахборот агентлиги ўзига юклатилган вазифаларни тўлиқ ва самарали амалга оширмаётгани боис бозор муносабатлари шароитида оммавий ахборот воситаларига услубий ёрдам

⁷⁸ <https://www.lex.uz/acts/3311346/>Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 33-сон, 830-модда; Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 11.12.2019 й., 06/19/5892/4134-сон. Мурожаат вақти: 12:12/04.01.2020.

⁷⁹“Матбуот ва ахборот соҳасида бошқарувни янада такомиллаштириш тўғрисида”ги Фармон. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2019 й., 33-сон, 830-модда

кўрсатиш, уларнинг ишини принципиал жиҳатдан кузатиш, баҳолаш, таҳлил қилиб бориш, зарур ҳолларда қўллаб-қувватлаш ёки иқтисодий, ҳуқуқий чораларни қўллаш каби амалий механизмларнинг таъсири деярли сезилмади.

Натижада оммавий ахборот воситалари ва нашриётлар томонидан ўзининг низом талабларига тўғри келмайдиган, миллий кадриятларимизга зид, ғоявий ҳамда матбаа сифати паст маҳсулотлар ишлаб чиқарилди. Шунингдек, оммавий ахборот воситалари ва матбаа корхоналарини рўйхатга олиш, ноширлик фаолиятини лицензиялаш ҳамда уларнинг фаолиятини мониторинг қилиш бўйича тегишли талабга амал қилинмаётганлик ҳолати кузатилди.

Шунинг учун сўнгги йилларда оммавий ахборот воситалари фаолиятига доир қонунчилик ижросини таъминлаш, оммавий ахборот воситалари, ноширлик, матбаачилик ва ахборот-кутубхона фаолиятини ривожлантириш масалаларига алоҳида эътибор қаратилди. Оммавий ахборот воситалари, ноширлик, матбаачилик ва ахборот-кутубхона фаолиятида қонун ҳужжатлари, давлат ва тармоқ стандартларига риоя этилиши, сўз ва ахборот эркинлиги кафолатларига риоя этилиши борасида мониторинг ва назоратни амалга ошириш чоралари кўрила бошланди. Мулкчилик шаклидан қатъи назар, оммавий ахборот воситалари учун медиа бозорда тенг шароитлар яратиш бўйича зарур тадбирлар ишлаб чиқиш лозимлиги ойдинлашди.

Биргина 2007 йил 15 январда қайта таҳрирдан чиққан жами 40 моддадан иборат “Оммавий ахборот воситалари тўғрисида”ги қонунда оммавий ахборот воситалари фаолиятини тартибга солиш, таҳририятни ташкил этиш, унда иқтисодий менежмент қонуниятлари асосида бошқарув сиёсатини юритиш бўйича қатор моддалар келтирилган.

Қонун нормаларида ОАВнинг бошқарув сиёсати қатъий қилиб белгилаб қўйилган. Жумладан, 8- моддада оммавий ахборот воситаларини таъсис этиш ҳуқуқи юридик ва жисмоний шахсларга берилгани айтилади. 9-10-11- моддаларида муассис ва таҳририят ўртасида бажариладиган Таъсис ҳужжати ва таъсис шартномаси, таҳририят устави қандай бўлишига умумий таъриф берилади.

12-13-14-моддаларда эса муассис ва таҳририят ўртасидаги шартнома, муассиснинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари келтирилади. Бундан ташқари, 15-моддада таҳририят фаолиятига шундай таъриф берилади: “Таҳририят оммавий ахборот воситасининг чиқарилишини амалга оширувчи юридик шахс ёки жисмоний шахснинг таркибий бўлинмасидир. Таҳририят қонун ҳужжатларида назарда тутилган ҳар қандай шаклда ташкил этилиши мумкин. Таҳририят ўз касб фаолиятида мустақилдир. У бош муҳаррир ва таҳририят ходимларидан иборат. Таҳририят оммавий ахборот воситалари рўйхатидан ўтганидан кейин ўз фаолиятини бошлаши мумкин”

Оммавий ахборот воситасини тарқатиш бевосита таҳририят, жисмоний ва юридик шахслар томонидан шартнома асосида амалга оширилиши мумкин. Босма оммавий ахборот воситалари маҳсулотини тарқатиш уларга обунани ташкил этиш, шунингдек чакана савдо тармоғи орқали амалга оширилади. Рўйхатдан ўтказилган даврий нашрлар ададини чакана савдо тармоғи орқали, шу жумладан қўлда сотиш нашрлар таҳририятларнинг штатдаги тарқатувчилари томонидан ёки савдо тармоғига эга бўлган юридик шахслар, якка тартибдаги тадбиркорлар томонидан қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда амалга оширилади.

"Журналистлик фаолиятини ҳимоя қилиш тўғрисида", "Реклама тўғрисида", "Ахборот эркинлиги принциплари ва кафолатлари тўғрисида", "Ахборотлаштириш тўғрисида" ги қонун ва бошқа ҳуқуқий ҳужжатлар таҳририятлар фаолиятини ташкил этиш ва олиб боришда амал қилиниши керак бўлган ҳуқуқ чегараларини белгилаб беради. Таҳририят раҳбаридан тортиб энг кичик ходимгача бўлган жамоа уларга амал қилиши шарт. Нормаларга риоя қилмаслик эса қонун олдида жавобгарликни юзага келтиради.

Тизим фаолиятини тартибга солувчи бу каби махсус қонунларда таҳририят фаолият кўрсатишининг ва у чиқарадиган босма нашрнинг қуйидаги асосий йўналишлари:

- таҳририят ва босма нашрининг ҳуқуқий мақоми, таъсис қилиш шартлари, давлат органлари ва жамиятнинг бошқа тузилмалари билан муносабатларини;

- таҳририят фаолиятининг субъектлари ва уларнинг ўзаро муносабатларини;

- журналистнинг ҳам таҳририят жамоаси аъзоси, ҳам газетадаги мақолаларнинг муаллифи сифатидаги ҳуқуқий мақоми ва таҳририят раҳбарлари билан муносабатларини;

- таҳририят ва унинг журналистининг босма нашр ўқувчилари доираси билан муносабатларини белгилаб беради.

Амалдаги қонунчиликка мувофиқ, ОАВ бир неча муассис томонидан ҳам таъсис этилиши мумкин.

Қуйидагилар оммавий ахборот воситаларининг муассиси бўлиши мумкин эмас:

- ўн саккиз ёшга тўлмаган шахс;
- қасддан содир этгани учун судланганлик ҳолати тугалланмаган ёки судланганлиги олиб ташланмаган ёхуд суд томонидан муомалага лаёқатсиз деб топилган шахс;
- фаолияти қонун билан тақиқланган нодавлат ноижорат ташкилоти⁸⁰.

Шунингдек, устав фондида чет эл инвестицияларининг улуши ўттиз ва ундан ортиқ фоизни ташкил этган юридик шахслар томонидан оммавий ахборот воситаларини таъсис қилишга йўл қўйилмайди.

Ўзбекистон Республикасининг "Оммавий ахборот воситалари тўғрисида"ги қонунда ОАВнинг молиявий таъминоти, уни юритиш тартибини белгиловчи норма ҳам назарда тутилган. Чунончи, 15-модда иккинчи қисмига мувофиқ ОАВ таҳририяти қонунчиликда белгиланган исталган ташкилий-ҳуқуқий шаклда тузилиши мумкин. Таҳририятнинг

⁸⁰Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 й., 3-сон, 20-модда; Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 19.04.2018 й., 03/18/476/1087-сон)

ташкилий-ҳуқуқий шаклини танлаш ҳақидаги қарорни юридик шахс сифатида мулк эгаси қабул қилади. Босма ОАВ таҳририяти юридик шахс мақоми билан, хусусий корхона⁸¹, масъулияти чекланган ёки қўшимча масъулиятли жамият⁸², унитар корхона⁸³, очик ёки ёпиқ турдаги акциядорлик жамияти⁸⁴, шунингдек, бошқа ташкилий-ҳуқуқий шаклларда тузилиши ва рўйхатдан ўтказилиши мумкин.

Таҳририятнинг ташкилий-ҳуқуқий шаклини танлаш қуйидагиларга боғлиқ:

- бизнеснинг тури ва унинг миқёсига;
- бўлғуси ишбилармон шерикларнинг сонига, улар ҳар бирининг иштироки ва масъулияти даражасига;
- тасарруфда мавжуд маблағ ва қонун билан белгиланган устав жамғармаси миқдорига;
- шериклардан ҳар бирининг устав жамғармасидаги улуши миқдорига;
- саналган юридик шакллардан ҳар бирининг хусусиятларига.

Ўзбекистонда босма ОАВ ташкил қилиш амалиётида хусусий корхона, масъулияти чекланган жамият ва ёпиқ акциядорлик жамияти каби ташкилий-ҳуқуқий шакллар энг кўп қўлланилади.

⁸¹Хусусий корхона. Мулкдор ягона жисмоний шахс томонидан тузилган ва бошқариладиган тижоратчи ташкилот хусусий корхона, деб эътироф этилади. Хусусий корхона тадбиркорлик субъектларининг ташкилий-ҳуқуқий шаклидир. (Ўзбекистон Республикасининг «Хусусий корхона тўғрисида»ги қонуни. Тошкент ш.,2003 йил 11 декабрь,558–II-сон —<https://lex.uz/docs/53877>). Мурожаат вақти: 13:10 / 10.07.2020.

⁸²Масъулияти чекланган жамият (МЧЖ). Бир ёки бир неча шахс томонидан таъсис этилган, устав фонди (устав капитали) таъсис ҳужжатлари билан белгиланган миқдорларда улушларга бўлинган хўжалик жамияти масъулияти чекланган жамият ҳисобланади. Масъулияти чекланган жамиятнинг иштирокчилари жамият фаолияти билан боғлиқ зарарлар учун ўзлари қўшган ҳиссалар қиймати доирасида жавобгар бўлади (Ўзбекистон республикасининг “Масъулияти чекланган ҳамда қўшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида”ги қонуни. Тошкент ш.,2001 йил 6 декабрь,310-II-сон — <https://www.lex.uz/acts/22525>). Мурожаат вақти: 05:21 / 05.03.2020.

⁸³ Унитар корхона. Мулк эгаси томонидан унга мулкдорлик ҳуқуқи берилмаган тижорат ташкилоти унитар корхона ҳисобланади. Унитар корхона мол-мулки бўлинмасдир ва у улушларга (ҳисса, пай) қараб тақсимланиши (жумладан корхона ходимлари ўртасида) мумкин эмас. (<https://www.minjust.uz/upload/iblock/799/fszymlnzrjtm%20rhcqhpmvrkyjm%20ujrsvxluyvfjxwtrikz1%20agbftwvdvfgp.pdf>). Мурожаат вақти: 09:10 / 09.01.2021.

⁸⁴ Акциядорлик жамияти (АЖ). Устав фонди (устав капитали) акциядорларнинг акциядорлик жамиятига нисбатан ҳуқуқларини тасдиқловчи муайян миқдордаги акцияларга тақсимланган тижорат ташкилоти акциядорлик жамияти деб эътироф этилади (Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2014 й., 19-сон.)

Бугун Ўзбекистон ОАВ ҳам замонга мослашмоқда. Бир форматдан иккинчисига ўтпти. Бу ўзгаришлар ўз-ўзидан унинг ҳуқуқий асосларини ҳам қайтадан кўриб чиқиш лозимлигини кўрсатади.

Ўзбекистон Республикасининг «Оммавий ахборот воситалари фаолиятининг иқтисодий асослари тўғрисида»ги қонун лойиҳаси ана шундай ислохотларнинг бошланиши бўлди. Унда оммавий ахборот воситалари мол-мулки, унинг фаолиятини молиялаштириш манбалари, тадбиркорлик фаолияти, таҳририят ходимини рағбатлантириш каби ҳуқуқий меъёрлар белгиланиши кўзда тутилмоқда. Шунингдек, оммавий ахборот воситасининг устав фонди, устав фаолиятини амалга ошириш жараёнида олинган моддий ва номоддий активлар, тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишдан олинган даромад ва фойда, оммавий ахборот воситасининг мол-мулкани шакллантириш манбаларининг турлари кўрсатилиши мўлжалланган. Қолаверса, оммавий ахборот воситасининг тадбиркорлик фаолияти билан боғлиқ ҳуқуқ ва мажбуриятлари белгиланиши бозор иқтисодиёти шароитида унинг иш самарадорлигини оширишда муҳим асос бўлади.

«Оммавий ахборот воситаларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш кафолатлари тўғрисида»ги қонун лойиҳаси эса таҳририятларга давлат томонидан кўрсатиладиган ҳуқуқий, иқтисодий ва ташкилий мадад ҳамда кўмакларни белгилаш, уларни амалга ошириш билан боғлиқ муносабатларни тартибга солишга йўналтирилган. Шу боис унда ОАВни давлат томонидан қўллаб-қувватлашнинг асосий кафолатлари, тамойиллари, шакллари ва инфратузилмасини белгилашга оид нормалар кўрсатиб ўтилиши назарда тутилмоқда.⁸⁵

Шунингдек Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 19 декабрдаги “Оммавий ахборот воситаларини давлат рўйхатидан ўтказиш бўйича давлат хизмати кўрсатишнинг маъмурий регламенти тўғрисида”ги қарори қабул қилинди. Унда юридик ва жисмоний шахсларга ОАВни рўйхатдан ўтказиш бўйича давлат

⁸⁵ «Ўзбекистон овози» газетаси, 6 февраль 2014 йил.№5.

хизмати давлат хизматлари марказлари ёки Ягона интерактив давлат хизматлари портали орқали кўрсатилиши белгиланган⁸⁶.

Маъмурий регламентга мувофиқ давлат рўйхатидан ўтказилиши лозим бўлган ОАВга қуйидагилар киради:

- даврий босма нашрлар (газеталар, журналлар, ахборотномалар, бюллетенлар, альманахлар ва бошқалар);
- теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар, ахборот агентликлари;
- маҳсулотлари Интернет глобал тармоғи орқали тарқатиладиган ОАВ (газеталар, журналлар, ахборотномалар, бюллетенлар, альманахлар, теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар);
- асосан болалар, ўсмирлар, ногиронлар учун мўлжалланган, шунингдек таълим ва маданий-маърифий йўналишдаги ОАВ (газеталар, журналлар, ахборотномалар, бюллетенлар, альманахлар, теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар ва бошқалар);
- реклама хусусиятига эга бўлган ОАВ (реклама тарқатишга ихтисослашган газеталар, журналлар, буклетлар, теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар ва бошқалар);
- ОАВнинг бошқа турлари (электрон тарзда тарқатиладиган оммавий ахборот воситалари маҳсулотлари ва бошқалар).

Реклама хусусиятига эга бўлган ОАВ дейилганда даврий босма нашр алоҳида сони ҳажмининг 40 фоизидан, телерадиодастурларда эшиттириш ва кўрсатув ҳар бир соатининг 10 фоизидан кўпроғини реклама хабарлари ташкил қиладиган ОАВ тушунилади.

Қуйидагиларни давлат рўйхатидан ўтказиш талаб қилинмайди:

- давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари томонидан фақат уларнинг расмий хабарлари ва фаолияти билан боғлиқ бўлган бошқа материалларини эълон қилиш учун таъсис этиладиган ОАВ;

⁸⁶Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси (www.lex.uz), 2019 йил 20 декабрь/https://nrm.uz/contentf?doc=609580_&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistana. Мурожаат вақти: 11:02 / 13.01.2020.

- корхона, муассаса, ташкилот (шу жумладан ўқув ва илмий муассаса)нинг ўз эҳтиёжларини қондириш учун тиражи юз нусхагача бўлган даврий босма нашрлар;

- тарқатилиши бир корхона, муассаса, ташкилот (шу жумладан ўқув ва илмий муассаса)нинг биноси ва (ёки) ҳудуди билан чекланган кабель тармоқлар орқали узатиладиган теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар, аудио-, аудиовизуал хабарлар ва материаллар.

ОАВни давлат рўйхатидан ўтказиш бўйича давлат хизмати Давлат хизматлари марказлари ёки ЯИДХП орқали Президент Администрацияси ҳузуридаги Ахборот ва оммавий коммуникациялар агентлиги ва унинг ҳудудий бошқармалари томонидан кўрсатилади. Агентликнинг ҳудудий бошқармалари асосий қисми битта вилоят, Тошкент шаҳри ёки Қорақалпоғистон Республикаси ҳудудида тарқатиш учун мўлжалланган даврий босма нашрларни давлат рўйхатидан ўтказиши.

ОАВ рўйхатдан ўтказилганлиги тўғрисидаги гувоҳнома чекланмаган муддатга берилади. ОАВни давлат рўйхатидан ўтказиш учун давлат божи тўланади, унинг ставкалари қуйидаги миқдорларда белгиланади:

ОАВ тури	Давлат божи миқдори
Даврий босма нашрлар (газеталар, журналлар, ахборотномалар, бюллетенлар, альманахлар ва бошқалар)	12,5 баравар базавий ҳисоблаш миқдорида
Теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар, ахборот агентликлари	15 баравар базавий ҳисоблаш миқдорида
Маҳсулотлари Интернет глобал тармоғи орқали тарқатиладиган ОАВ (газеталар, журналлар, ахборотномалар, бюллетенлар, альманахлар, теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар ва бошқалар);	50 фоизи базавий ҳисоблаш миқдорида
Асосан болалар, ўсмирлар, ногиронлар учун мўлжалланган, шунингдек таълим ва маданий-маърифий йўналишдаги ОАВ	2,5 баравар базавий ҳисоблаш миқдорида

(газеталар, журналлар, ахборотномалар, бюллетенлар, альманахлар, теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар ва бошқалар);	
Реклама хусусиятига эга бўлган ОАВ (рекламага ихтисослашган газеталар, журналлар, буклетлар, теле-, радио-, видео-, кинохроникал дастурлар ва бошқалар);	25 баравар базавий ҳисоблаш миқдорида
ОАВнинг бошқа турлари (электрон тарзда тарқатиладиган ОАВ маҳсулотлари ва бошқалар)	12,5 баравар базавий ҳисоблаш миқдорида

ОАВ қайта рўйхатдан ўтказилганлиги учун давлат рўйхатидан ўтказишда назарда тутилган давлат божи суммасининг 50 фоизи ундирилади. ЯИДХП орқали мурожаат этилганда давлат божи суммасининг 90 фоизи ундирилади.

Ваколатли орган давлат реестрини юритади, унда кўйидаги маълумотлар кўрсатилади:

- нашрнинг номи, ташкилий-ҳуқуқий шакли, тили, чиқа бошлаган даври, даврийлиги;
- солиқ тўловчининг идентификация рақами;
- гувоҳноманинг берилган санаси ва тартиб рақами;
- ОАВнинг ихтисослашуви тўғрисидаги маълумотлар;
- гувоҳномани қайта расмийлаштириш, уни тўхтатиб туриш ва амал қилишини тўхтатишнинг асослари ва санаси.

ОАВ тўғрисидаги очиқ маълумотлар ваколатли органнинг расмий веб-сайтида юридик шахслар ва фуқароларнинг танишиши учун жойлаштирилади.

Хулоса қилиб айтганда, мамлакатимизда амалда бўлган ОАВ фаолиятининг ҳуқуқий асослари бир нечта қонуности ҳужжатларини инобатга олмаганда, анча йиллар илгари қабул қилинган. Таклиф қилинаётган қонун лойиҳалари тақдири эса ҳануз сўроқ остида. Президент Администрацияси ҳузуридаги Ахборот ва оммавий коммуникациялар агентлиги (АОКА) ишлаб чиққан янги қонун лойиҳаларини қабул қилиш, бу орқали ОАВ фаолиятини қўллаб-қувватлаш тезроқ амалга оширилиши керак. Мавжуд ҳуқуқий база ҳам янгитдан таҳрир этилиши, таҳририятлар фаолиятини ташкил этиши бўйича

қўйилаётган талаблар қайтадан кўриб чиқилиши лозим. Боиси, ОАВни лицензиядан ўтказиш амалиётида талаб қилинадиган ҳужжатлар, ишлаб чиқилиши сўраладиган Низомлар фаолияти самарадорлигига таъсир ўтказмайди. Назаримизда АОКА ҳузурида ОАВлар фаолияти, йўналиши таҳлилини юритадиган бўлимлар тахририятлар билан доимий алоқада бўлиши, иш ташкил этиш, бошқарувни тўғри йўлга қўйиш бўйича ишлаши керак. Шундагина мавжуд ҳуқуқий база амалда тўлиқ ҳаракатга келади.

2.2§ Ўзбекистонда тахририятлар бошқарувининг ўзига хослиги

Маълумки, ҳар қандай фаолият тури бошқарув асосида курилади. Чунки фаолиятни амалга оширишдан кўзланган мақсадга эришиш, бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, ижросини назорат қилиш, самарадорликка эришиш чора-тадбирлари бошқарув жараёнида режалаштирилади ва мувофиқлаштирилади.

Дунё мамлакатларида фаолият юритаётган оммавий ахборот воситалари фаолиятида ҳам менежментни тўғри ташкил этиш муҳим ҳисобланади. Хусусан, Британия газеталари сегментацияси қуйидагича:

Broadsheet, яъни кенг саҳифали газета, уларни яна Quality paper – сифатли газета, деб ҳам аташади. The Daily Telegraph, The Times, The Guardian, The Financial Times, The Independent - иқтисодий сегмент.

Tabloid - таблоид нашрлар, ёки уларни яна “бульвар матбуот” ва “сарик матбуот” (yellow press) деб ҳам аташади. Ўз навбатида таблоидлар икки турга бўлинади: middle market tabloid – меъёрли таблоидлар ва red-top – ўта “сариклашган” нашрлар) the Daily Mail, the Express (middle market tabloid), the Mirror, the Sun, the Daily Star (red-top). – шоу-бизнес сегменти.⁸⁷

Бугунга келиб конвергент тархириятлар ҳам пайдо бўла бошлади. Конвергент тахририят – бу битта медиакомпания таркибидаги оммавий ахборот воситалари (матбуот нашрлари, радио, телевидение, ахборот агентликлари, интернет) учун янгиликлар, тезкор хабарлар, эълонлар, ахборот материалларига

⁸⁷Журналистика 10 томлик тўплам. IV том. Медиа-маркетинг ва менежмент. Ўзбекистон нашрети – Т.:2019

гиперхаволалар ва реклама майдончалари каби медиумахсулот ишлаб чиқарувчи интеграллашган ижодий тузилма⁸⁸.

Ўзбекистонда фаолият юритадиган тахририятларнинг ҳам тузилиши ўзига хос бўлиб, уларда ҳар бир бўлимнинг ўз вазифалари бор. Қуйида жамоаларнинг умумий тавсифини кўриб чиқамиз.

Тахририятда, аввало, меҳнат жамоаси фаолият юритади⁸⁹. У бошқа меҳнат жамоаларидан фарқ қилади. Биринчидан, мақсад ва вазифаларининг хусусияти билан ажралиб туради. Тахририят босма даврий нашрни тайёрлаш, чиқариш ва унинг ёрдамида ўқувчиларнинг ахборотга доир эҳтиёжларини қондириш учун иш юритади. Иккинчидан - тахририят жамоаси аъзоларининг хусусияти билан фарқланади. Босма ОАВда нафақат журналистлар, балки медиа мутахассислар — бошқа касб вакиллари: нашрни чиқариш учун зарур бўлган билим ва маҳоратга эга техник ходимлар ва тижорат бўлимларининг ходимлари ҳам банд бўлади.

Тахририятнинг ўзига хос хусусияти унинг ишлаб чиқариш жамоаси эканлиги билан ҳам белгиланади. Унинг фаолияти натижаси маънавий махсулот — журналистик ахборот шаклида тақдим қилинган билимлар, маълумотларнинг муайян миқдори ҳамда унинг моддий ифодаловчилари газета (журнал) сонлари ҳисобланади⁹⁰. Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоаси сингари тахририят режа асосида ишлайди, ишлаб чиқариш мароми - сонларни чиқариш жадвалига бўйсунди.

Шу билан бирга тахририят нафақат ишлаб чиқариш жамоаси, балки ижодий, асосан — адабий жамоа ҳамдир. Ходимларининг катта қисми - журналистлар, муҳаррирлар, шарҳловчилар ижодий фаолият - адабий меҳнат билан шуғулланиб, ўз журналистик асарини яратади ёки тахририятга четдан келувчи муаллифларга уларнинг даврий нашрда чиқиш қилишида ёрдам беради.

⁸⁸ Дадахонов А.О. Медиаконвергенция шароитида журналистик фаолият ва таълимдаги инновациялар. // Сўз санъати халқаро журнали. – Т.: 2020. 1-сон, 3-жилд. Б.72.

⁸⁹ Гуревич С. М. Газета: вчера, сегодня, завтра. Учебное пособие. — М.:Аспект-Пресс, 2004. — С.288-44с.

⁹⁰ Босма ОАВда медиа бизнес асослари. Тошкент: Норма. 2008 — Б.256-26 б.

Самарали менежмент кўп жиҳатдан таҳририят жамоасининг миқдори ва таркибига боғлиқ. Таҳририят жамоаси миқдорига кўпгина омиллар: нашрни чиқариш даврийлиги, унинг формати ва ҳажми — сондаги саҳифалар миқдори, ўқувчилар доирасининг хусусиятлари ва ходимлар малакаси — таҳририят журналистлари ва унинг бошқа ходимларининг касбий маҳорати даражаси ҳамда улар меҳнатига ҳақ тўлаш имкониятлари ҳам таъсир кўрсатади.

Таҳририят таркибини белгилаш унинг миқдорини белгилаш каби муҳимдир. Шу сабабли босма нашр асосчилари ва таҳририят раҳбарлари ходимларни танлаб олишга алоҳида эътибор қаратади ва кадр масаласини ўзи ҳал қилишни афзал кўради.

Таҳририятга бошқарувчи мутахассислар — бош муҳаррир, унинг ўринбосари, масъул котиб раҳбарлик қилади. Ҳар қандай таҳририятда нашр сонларини чиқариш билан боғлиқ вазифаларни бажарадиган ходимлар, унинг дизайни учун жавоб берадиган техник ходимлар, таҳририят почтаси билан ишлайдиган мутахассислар, нашрнинг электрон вариантини тайёрлайдиган журналистлар зарур.

Босма ОАВнинг иш тажрибаси таҳририят жамоасида энг кўп ҳолларда учта хизмат гуруҳи шаклланишини кўрсатади.

Уларнинг биринчиси — таҳририятнинг ижодий жамоаси бўлиб, даврий нашрни тайёрлаш ва чиқариш вазифалари: материалларни ёзиш ва таҳрир қилиш, штатдан ташқари муаллифлар билан ишлаш, газета (журнал)нинг тайёр материалларига рукн танлаш, унинг дизайнини тайёрлаш, таҳририят ва сонни тайёрлаш жараёнига раҳбарлик қилиш ва ҳоказоларни бажарадиган журналистлар, муҳаррирлар, масъул котиблар киради.

Жамоанинг техник қисми ижодий жамоа билан ҳамкорликда ишлайди. Бу бўлимда техник ходимлар фаолият юритади. Улар, бир томондан, журналистларнинг фаолияти учун мақбул шароитларни яратади, бошқа томондан - сонни техник тайёрлаш ва чиқаришни таъминлайди — корректура билан шуғулланади, компьютер тизими бўлса, матнларни теради, саҳифаларни тайёрлайди ва ҳоказо.

Медиа бозори тижоратлашгани боис даврий нашрлар таҳририятларида жамоанинг тижорат қисмини ташкил этиш ва мавжуд бўлимларни фаоллаштириш зарурати юзага келди⁹¹. Унинг ходимлари вазифалари — таҳририятнинг иқтисодий базасини мустаҳкамлаш, нашр ададини сотишни таъминлаш, унга реклама ва хусусий эълонларни жалб этиш ва ҳоказо.

Таҳририятнинг техник қисмида меҳнатнинг бўлиниши бир қатор хизматлар: мусахҳиқлик, компьютер маркази, таҳририят кутубхонаси ва бошқаларнинг пайдо бўлишига олиб келади. Жамоа тижорат қисмининг ходимлари эса унинг реклама, тарқатиш, маркетинг ва бошқа шу сингари бўлинмаларига жамланган бўлиб, олдида турган ўзига хос вазифаларни ҳал қилади.

Ўзбекистонда фаолият юритаётган босма ОАВ таҳририятининг тузилмасини кўриб чиқишни лозим топдик. Ўзбекистон босма ОАВ таҳририятлари таркибининг таҳлили уларда куйидаги штатлар (лавозимлар) ва таркиблар энг кўп тарқалганини кўрсатади:

бош муҳаррир; бош бухгалтер (бухгалтер); бош муҳаррир ўринбосари; масъул котиб; менежер (тижорат директори); ўз мухбирлари; махсус мухбир; шарҳловчи; мухбирлар; фотомухбир, саҳифаловчилар.

Таҳририятнинг техник хизматлари: мусахҳиқхона; кутубхона; архив; хўжалик хизмати.

Таҳририятнинг тижорат қисми: тарқатиш бўлими; маркетинг бўлими; реклама бўлими, обунани ташкил этиш бўлими.

Шунингдек ижодий бошқарув жараёни режа асосида ҳам ташкил этилиши мумкин. Бунда бош муҳаррир томонидан режага киритилган мавзулар бўйича ижодий ходим материал тайёрлайди. Бу ходимни қолипга солиб қўяди, натижада ижодийликдан йироқ, шаблонга тушиб қолган материаллар билан нашр саҳифалари тўлдирилади.

⁹¹Казанцева С. Первопроходец печатного дела. www.mediaguide.ru. Мурожаат вақти: 14:02 / 19.05.2020.

Баъзи муҳаррирлар эса мавзу танлашни ходимнинг ўзига юклайди. Ижодий ходим қизиқишидан келиб чиқиб танлаган йўналиши доирасида мақола тайёрлайди. Бу мақола анчайин ўқимишли чиқади. Шунингдек ижодий бошқарув жараёнида материал тайёрлашга бериладиган вақтга ҳам алоҳида эътибор қаратиш лозим. Афсуски, бугунги ахборот асрида тезкорлик биринчи ўринга чиққани боис нашрларда мақола тайёрлашга ниҳоятда қисқа вақт берилмоқда. Ваҳоланки, мақоланинг нашрга етиб боргунига қадар бўлган жараён ҳануз бир нечта босқичдан ўтади. Масалан, “Янги Ўзбекистон” газетасида қатъий иш вақтига амал қилинади. Ҳар иш куни аввалида ходим таҳририятга келган вақтини ишга келиб кетиш дафтарига қайд этиши шарт. Мақола саҳифаланишидан аввал бўлим бошлиғи, адабий котиб, котибият, бош муҳаррирнинг биринчи ўринбосари ва бош муҳаррир томонидан ўқилади. Ходимлар учун кунлик норма белгиланган бўлиб, унга кўра ҳар бири кунига 1 та таҳлилий мақола ва битта хабар тушириши керак. Ой охирида ходимларнинг нечта қатор туширгани ҳам ҳисоблаб чиқилади, энг кўп ва кам ёзганлар рейтинги тузилади, 3000, 5000, 7000 қатор ёзганлар рағбатлантирилади. Таҳририятда сон режаси тузилмайди. Аммо ойлик ва йиллик медиа-режа ишлаб чиқилади.

Тармоқ нашрларида иш юритиш тизими ҳам ўзига хос. Хусусан, “Маҳалла” газетасида аввал ишлар ҳафталик режа асосида юритилар эди, ҳар ҳафтада ижодий ходим битта муаллифлик мақоласи билан бирга камида 3 та мақола таҳрир этиши талаб этиларди. Иш вақти ҳам қатъий белгиланганди. Режа тузилаётганда ходимнинг таклифи инобатга олинарди. Айни пайтда таҳририят ходими ҳар кун учун 2 шаклда материал тайёрламоқда. Кунига 1 қоғозда мақола ва 1 та видео интервью тайёрлаш белгиланган. Режа ҳам ҳар кун учун алоҳида тузилмоқда. Молиявий етишмовчиликлар сабаб таҳририят бўлимлари сонини қисқартирди ва онлайн майдондаги платформалари ишини жонлантиришга эътибор қаратмоқда. Таҳририят ходимлари фақат газета учун эмас, ижтимоий тармоқлардаги тарғибот учун ҳам масъул қилинган. Мақолаларни эса муаллифдан сўнг бош муҳаррирнинг биринчи ўринбосари ва

бош муҳаррир ўқийди. Шундан сўнг телеграм канали ва газета саҳифасига қўйилади.

Ҳозирда ҳам менежмент, ҳам маркетингда маувафақиятга эришган хусусий нашрларда жараён юқорида келтирилган тузилишлардан тубдан фарқланади. Хусусан, “Даракчи” газетасида 9 нафар ижодий, 1 нафар жамоатчилик билан ишлаш менежери, икки нафар дизайнер, икки нафар мусахҳиҳ фаолият юритади. Ҳафталик нашрнинг ҳар янги сони учун концепция ишлаб чиқилади, мавзулар тақсимланади. Газетада бўлимлар ташкил этилмаган. Блоклар буйича координаторлар иш юритади, 64 саҳифалик газетада 3 та асосий координатор бор. Координаторлар блоклар бўйича мавзу топади, янги муаллифлар жалб қилади, ҳар ойда штатдаги асосий ва бир марталик шартнома асосидаги ходимлардан ташқари камида 20 нафар чет муаллиф жалб қилинади. Мақолалар нашрга етиб келгунга қадар координаторлар кўригидан ўтади. Ҳар бир жараён электрон амалга оширилади.

Таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, Ўзбекистонда фаолият юритаётган босма нашрларда ижодий ходимлар учун қатъий иш вақтини белгилаш амалиётидан воз кечилмоқда. Боиси ижодкор бир хонада, тўрт девор ичига ўтириб ижод қила олмайди. Баъзи таҳририятларда белгилаб қўйилган (9 дан 18 гача) иш вақти сабаб қолипдаги мақолалар тайёрланади, ижоддаги серкирралик йўқолади, ўзига хос ёндошув эса интернет сайтлари ва ижтимоий тармоқлардаги маълумотлар нуқтаи назари билан берилади. Шу боис ижодий ходимларга баъзи истисно ҳолатларнинг татбиқ этилиши фаолият самарадорлигига хизмат қилади.

Тадқиқотимиз таҳлили шуни кўрсатадики, Ўзбекистонда фаолият юритаётган телерадиоканаллар таҳририятининг тузилмаси ҳам ўзига хос. Хусусан, “O'zbekiston 24” телеканали давлат томонидан молиялаштирилади. Ходимларга эса тайёрлаган материалнинг давомийлигига қараб қалам ҳақи тўланади. Каналда кунлик режа тузилади ва муҳаррир мухбирнинг кун тартибини белгилаб беради. Тайёрланган лавҳалар маълум соат учун масъул қилиб бириктирилган муаллифга берилади. Муаллиф барча мухбирлардан

тайёрланган лавҳаларни йиғиб, бош муҳаррирга топширади. Лавҳаларни муаллиф ҳамда бош муҳаррир кўриб чиқиб эфир вақтига жойлаштиради.

“УзРепорт” телеканалида иш жараёни бошқа телеканалларникидан фарқланади. Бош директор таҳририят фаолиятини бошқаради. Ходимларнинг кунлик иш ҳажми электрон шаклда тақсимланади. Мухбир иш жойига бормай, бугун нима иш қилиши, қаерга бориши кераклигини ана шу платформа орқали билиб олади ва фаолиятини амалга оширади. Каналда ҳар бир кўрсатув учун алоҳида масъуллар бириктирилган. Хусусан, информацион, кўнгилочар ва спорт йўналишидаги кўрсатувларни тайёрлаш учун алоҳида муҳаррирлар бириктирилган. Лавҳаларнинг эфирга берилиш ёки берилмаслиги айна масъуллар томонидан ҳал қилинади. Шунингдек кўрсатувлар сценарийлари мухбирлар томонидан ёзилиб, муҳаррирлар кўригидан ўтказилади. Бундан ташқари, оператор ҳамда монтажчилар гуруҳи ишини тўғри ташкил қилиш вақт тақсимоти жадвали ҳам ишлаб чиқилган.

Ўзбекистонда фаолият юритаётган интернет сайтлари таҳририяти тузилмаси ҳам эътиборга лойиқ. Мамлакатда рейтинги юқори интернет сайтларидан бири “kun.uz” интернет таҳририяти тузилишини ўрганишни лозим топдик. Сайт директори барча ташкилий ва молиявий масалаларни ҳал этади. У таъминот, хусусан тушлик, иш қуроллари, хизмат сафаригадаги харажатлар ва бошқа шу каби масалаларни ҳал қилишга жавобгар ҳисобланади.

Ижодий йўналишдаги раҳбар эса материаллар сифати, таҳририят сиёсати, ишлар тақсимоти, ходимлар билан бевосита ишлашга масъул. Сайт бош муҳаррири ички сиёсат ва мақолаларга талабни ўрнатади. У лентадаги хабарлар сарлавҳаси ва мазмунини бойитиш бўйича таклифларини мунтазам бериб боради. Таҳририятда ўзбек, рус, инглиз бўлимлари бор. Бундан ташқари, юристлардан иборат алоҳида гуруҳ мавжуд. Улар аҳоли мурожаатини ўрганишда, ҳужжатлар билан ишлашда юридик кўмак беради. Айрим мақолалар эълон қилинишидан аввал албатта ҳуқуқшунос тасдиғидан ўтказилади. Таҳририятда бухгалтерия, маркетинг ва реклама, ички ташкилий ишлар, кадрлар бўлими фаолият юритади. Ходимлар қизиқиши ва билими

етган соҳа бўйича материал тайёрлайди. Шу сабабли улар ўз мавзуси доирасида идора ва ташкилотлар билан доимий алоқада бўлади. Бу таҳририят ходимлари маълум соҳага ихтисослашаётганини кўрсатади. Битта вазирлик ё соҳа билан доимий ишлаш нафақат шу мавзу бўйича кўпроқ билимга эга бўлишда, балки ишончли ахборот манбаи билан ишлашда қўл келади. Аммо таҳририятда сен шу мавзуда ёзишинг шарт, деган чеклов йўқ. Мухбир ўзи қизиққан соҳа бўйича ҳам изланишлар олиб бориши, материаллар тайёрлаши мумкин. Таҳририятда ходимлар учун кунлик норма белгиланмаган, ҳисобот ҳам юритилмайди. Чунки онлайн нашрда ким нима иш қилган яққол кўринади яъни сайтда автоматик ҳисобот пайдо бўлади.

Ўзбекистон медиа майдонида ўз ўрнига ва аудиториясига эга бўлган “human.uz” (2019 йилнинг 1 апрелида расман фаолият бошлаган) сифатли видео контент яратаётган, янги лойиҳалари оммалашаётган санокли сайтлардан ҳисобланади. Таҳририятни директор, яъни таъсисчи бошқаради. Бош муҳаррир эса барча ижодий жараёнга масъул бўлиб, унинг қўл остида сайтга хабар тайёрловчи мухбирлар, жойловчи муҳаррирлар, СММ билан шуғулланувчи мутахассислар иш юритади. Бош режиссёр бўлса видеоконтент тайёрлашга масъул бўлиб, видеооператор ва монтажчилар фаолиятини назорат қилади. Сайт менежери эса реклама берувчилар билан ишлайди. Бундан ташқари сайтда ҳисобчи ва хўжалик ишлари бўйича мудир ҳам иш юритади. Сайт асосан сифатли видеоконтент тайёрлашга катта урғу бермоқда. Иш вақти аниқ белгиланмаган. Ҳар бир ходим ўзи тақдим этган иш режаси асосида ишлайди. Шунинг учун мухбир-журналистларнинг махсус лойиҳалари мавжуд. Ходимларинг бир ой мобайнида берган материалга қараб қалам ҳақи ёзилади. Бундан ташқари маълум мажбуриятларни бажарган ходимларга аниқ ойлик маош белгиланган: бўш пайтида сайтга янгиликлар, таржималар беради, шунингдек, якшанба куни ойда бир марта таҳририятда навбатчилик қилади.

Маркетинг масалалари билан пиар-менежер шуғулланади. Шунингдек, сайтга реклама олиб келган ходимга маълум фоиз миқдорда мукофот пули берилади. Сайт медиаплатформаларга урғу берётгани сабабли, энг катта ўсишга

эришган тармоқ YouTubeдир. Ҳозирда ойига 200 минг обуначи аъзо бўлмоқда (13.03.2021 ҳолатига – 206 минг). Сайтнинг умумий доимий кузатувчилари сони барча тармоқларда тахминан 700-800 минг атрофида. Шунингдек, сайтда турли медиамаҳсулотлар тайёрлаш ҳам йўлга қўйилган. Реклама роликлари, ҳужжатли фильмлар ҳам суратга олади. Техник база шакллантирилган ва тўлдириб борилмоқда. Келгусида интернет телевидение (HumanTV) ташкил этилади ва шу жараёнга тайёргарлик ишлари давом этмоқда.

Шунинг учун медиаконтентни сифатли ва профессионал маҳсулотлар билан тўлдириш энг асосий вазифа сифатида кўрилади. Сайтнинг низоми ва концепцияси мавжуд. Концепцияда сайтнинг асосий йўналишлари сифатида инсон ҳуқуқлари, жумладан, имконияти чекланганлар, аёллар, болалар ва тадбиркорлар ҳуқуқлари белгилаб олинган. Шунингдек, аҳоли мурожаатлари ҳам батафсил ўрганилади ва ёритилади. Суд жараёнларида фаол иштирок этади. Ходимлар учун социал пакет: текин тушлик, байрам пуллари(ёки совғалари) берилади, йилда бир энг яхши журналист, энг яхши оператор, энг яхши монтажчи мукофотланади. Сайт учун тайёрланган барча материаллар бош муҳаррир кўригидан ўтади. Янгиликлар учун эса тайёрловчиларнинг ўзи масъул бўлади. Шунда ҳам умумий назорат бош муҳаррир томонидан амалга оширилади.

Шундай қилиб, ўрганишларимиз мамлакатимизда фаолият юритаётган оммавий ахборот воситалари ҳам замонга мослашаётганини кўрсатди. Аввал фақат газета учун мақола ёзган журналист, бугун таҳририят интернет сайти ва ижтимоий саҳифалари учун видео, аудио материаллар тайёрламоқда. Аудитория эътиборини тортиш, таҳририят имижини шакллантириш устида бош қотирмоқда. Жамият ҳаётида рўй бераётган воқеа-ҳодисага ўз муносабатини билдиришга ҳаракат қилмоқда. Пировардида, Ўзбекистон оммавий ахборот воситалари фаолиятида бир умумий тенденция мультимедиавийлик, мавзуга ихтисослашув ва соҳага универсаллашув жараёни кузатиляпти.

2.3 § Таҳририят тузилишидаги ўзгаришлар ва унинг ОАВ

фаолиятига таъсири

Оммавий ахборот воситаларининг бир форматдан иккинчисига ўтиши уларнинг фаолиятида тузилмавий ўзгаришларга сабаб бўлмоқда. Тайёрланадиган материалларга талаб ўзгарди, шу маънода ижодий ходимларнинг вазифалари ҳам кенгайди.

Хусусан, журналистикаси ривожланган давлатлардаги таҳририятлар раҳбарлари нашр бўлимлари ва ходимлари билан икки хил кўринишдаги алоқани шакллантиришга ҳаракат қиляпти. Яъни тўғридан-тўғри ва қарама-қарши алоқа. Раҳбар ва ишчилар ўртасидаги тўғридан-тўғри муносабатда барча турдаги ахборотлар, буйруқ ва фармойишлар, иш режаси ва топшириқлар юқоридан пастга — бош муҳаррирдан таҳрир ҳайъатига, масъул котибга, бўлим муҳаррирларига, мухбирларга, техник ва тижорий ходимларга тартиб билан келади. Қарама-қарши муносабатда эса бунинг акси. Маълумотлар бўлимлардан (шу жумладан, техник ва тижорий вазифадагилардан ҳам) котибиятга, таҳрир ҳайъатига, бош муҳаррирга, бош менежерга етиб боради⁹². Ҳар икки муносабатнинг ҳам ўзига хос яхши ва ёмон томони бор. Бу, албатта, ахборотнинг софлиги, ҳаққонийлиги ва тезкорлиги билан боғлиқ масала. Масалан, қарама-қарши алоқа шаклида мухбир ёки чет муаллиф тайёрлаган материал қўлма-қўл ўтиб бош муҳарриргача етиб бориш жараёнида унинг мазмуни ва савиясига путур етиши мумкин ёки мақола бўлим муҳаррири, таҳрир ҳайъати, масъул котибда бир неча кун ушланиб қолса, унинг долзарблиги йўқолиши мумкин.

Таҳририятда яратилган шаклни иложи борича мунтазам бир хил кўринишда сақлаб туриш таҳририятларнинг қиёфасини яратишда, жамиятда обрў топишида, медиабозорда ўрнига эга бўлишида қўл келади. Шу сабаб системанинг бир маромда ишлашини таъминлашда бош муҳаррир айрим тамойилларни эътибордан четда қолдирмаслиги лозим. Ана шулардан энг муҳими ҳар бир ходимнинг савияси ва профессионаллигини инобатга олиб,

⁹² Гуревич С.М. Газета: вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект пресс, 2004 — С.246-86с.

тахририятда меҳнат тақсимотини йўлга қўйишдир. Бу жамоа таркибидаги бўлимларни, кадрларни жойи ва ишини белгилайди. Шунинг билан бирга тахририятни вазифасидан келиб таркибий қисмларга ажратади. Бу тахририятда ижодий муҳит яратишда муҳим аҳамият касб этади. Ходимлар ўртасида меҳнат тақсимотини уларнинг қўлидан қандай иш келишига қараб амалга ошириш лозим. Бугун спорт, эртага ҳуқуқ бошқа куни иқтисодий мавзусида қалам тебратадиган мухбир ижодда юксак марраларга эришиши қийин. Ҳақиқий қаламкашнинг ўз йўналиши, ўз мавзуси ва ўз услуби бўлади.

Тақсимланган меҳнатнинг натижаси ва самарасини таҳлил қилиш эса аниқланган камчилик ва нуқсонларга вақтида чора кўриш имконини беради.

Яккабошлик тамойили эса тахририят раҳбарияти, унга бўйсунувчи ходимлар учун ҳам жуда муҳим. Жамоа фақат раҳбарга эргашиши мумкин. Масалан, мухбир бўлим муҳаррири топшириқларини бажаришга мажбур.

Ўзбек матбуотида баъзида бош муҳаррирлик ловозимида икки кишилик бошқарув вужудга келиб қолади. Бу ўринда нашрнинг бош муҳаррири номигагина бўлиб, у муассис ё ташкилотчилар томонидан бошқарилади. Афсуски, бу тахририятдаги ишларни ва ижодий муҳитни бузади. Натижада нашрнинг табиати, йўналиши, мақсади ҳам ўзгариб кетади. Ишнинг бу зайлда ташкил қилиниши нафақат ижодий, балки иқтисодий жиҳатдан заифлашувига, алалоқибат, газета ё журналнинг ёпилишига ҳам олиб келиши мумкин.

Тахририятнинг иши самарадорлигига юқорида келтирилган омилларнинг барчаси таъсир қилади. Аммо сиртдан қараганда ушбу масалада бир-бирини инкор этувчи иккита қараш юзага келади. Бир жиҳатдан тахририят ўз элементларини ҳеч қачон ўзгартирмасдан барқарор фаолият юритгани яхши. Бу жамоа ишинининг режали олиб борилишида қулай. Иккинчи жиҳатдан олиб қаралганда, тахририят тузилиши талаб этилганда керакли томонга ўзгара олиши ҳам керак. Имконият, шарт-шароит ва замон зайлига қараб тахририятнинг қисм ва бўлимларини ўзгартириб, вазифаси ва йўналишларини белгилаб бориш лозим.

Бугунги замонавий нашр таҳририятини тижорий гуруҳсиз тасаввур этиш қийин. Унинг ходимлари таҳририятнинг иқтисодий базасини шакллантириш ва таъминлаш хусусида бош қотиради. Жумладан, газетанинг тиражини ошириш, реклама ва хусусий эълонлар ҳажмини кўпайтириш уларнинг зиммасида.

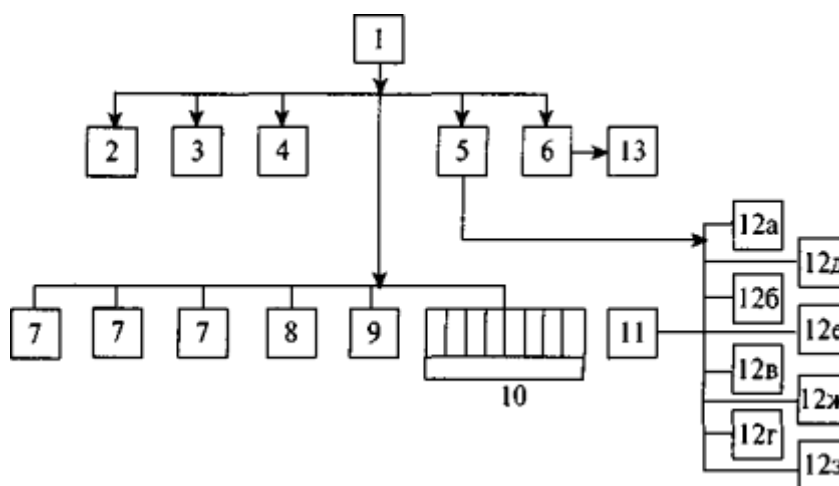
Ижодий гуруҳнинг ўзини иккига — раҳбарият, яъни бошқарувчилар ҳамда бажарувчиларга ажратиш мумкин. Биринчиси таркибига бош муҳаррир, унинг ўринбосарлари, таҳрир ҳайъати, котибият кирса, бажарувчига бўлим муҳаррирлари, мухбирлар, шарҳловчи ва мутахассислар бўлади. Ҳар икки гуруҳнинг ҳам ички меҳнат тақсимооти бор. Чунки таҳририятнинг ижодий гуруҳи нашрнинг мавқеини белгилайди.

Таҳририятда ишнинг вазифага қараб тақсимланиши уни пирамида шаклидаги тузилишини яратилишига асос бўлади.

Таъкидлаш керакки, таҳририятнинг пирамида шаклидаги мазкур тузилиши бундан анча йиллар олдинги босма нашрларга хос бўлган. Ҳозирги кунда ҳам қатор газеталар таҳририятида пирамида кўринишидаги тузилишни учратишимиз мумкин. Ушбу тузилишнинг ҳам ўзига хосликлари бор. Масалан, таҳририятнинг пирамида шаклидаги бошқарувида сифатли яккабошлик асосида жамоада ишни тўлиқ таъминлашга, ходимларни вазифасига масъулият билан ёндашишини таъминлайди. Аммо таҳририят тузилишида унинг ҳажми катталиги сабаб ахборотнинг келиши сезиларли даражада секинлашади. Шунингдек, иш миқдорини ошириб, материалларни тuzатиш жараёнида хатоликларнинг кўп учраши айнан пирамида шаклидаги таҳририятга хос жиҳат.

Ахборот бозорининг талаблари таҳририятнинг тузилишига ҳам жиддий ўзгартиришлар киритишни талаб этмоқда. Буни иқтисодий сабаблар билан изоҳлаш мумкин. Қолаверса, нашрнинг медиабозорда рақобатбардошлигини ошириш учун журналистик ахборотнинг тезкорлигини ошириш, аудитория билан муносабатларни яхшилаш каби талаблар ҳам бош муҳаррирларни ўйлаб иш тутишга мажбур этмоқда.

Жумладан, тахририятларни йириклаштириш масаласи кенг муҳокама этилмоқда. Бугун одатий бўлиб қолган тахририятнинг ижодий ва техник бўлинишидан воз кечиш кераклигини англатади. Шу боис бош мухаррирлар бўлимларнинг йўналиши ва вазифасини ўзгартиришга ҳаракат қилмоқда. Имкони борича тахририятнинг тузилишини тармоқлаштириб, кўпроқ муаммоларга эътибор қаратишмоқда. Масалан, илгари бўлган ишлаб чиқариш, қишлоқ хўжалиги бўлимларининг ўрнини бугун иқтисодий муаммолар бўлими эгалламоқда. Баъзида катта-катта жамоаларда кўп тармоқли бўлимлар бир нечта секторлар — сиёсат, иқтисодиёт, санъат кабиларга бўлинмоқда. Бу тахририятларнинг эътиборини бир ерга тўплаб, ишнинг режа асосида ташкил этишда ёрдам беради. Қолаверса, сон учун ходим тайёрлаган материал кўп босчиқичларни босиб ўтмасдан, тўғридан-тўғри котибиятга ё навбатчи мухарриргаетказиляпти. Натижада бугун тахририятнинг қуйидагича тузилиши яратилди.

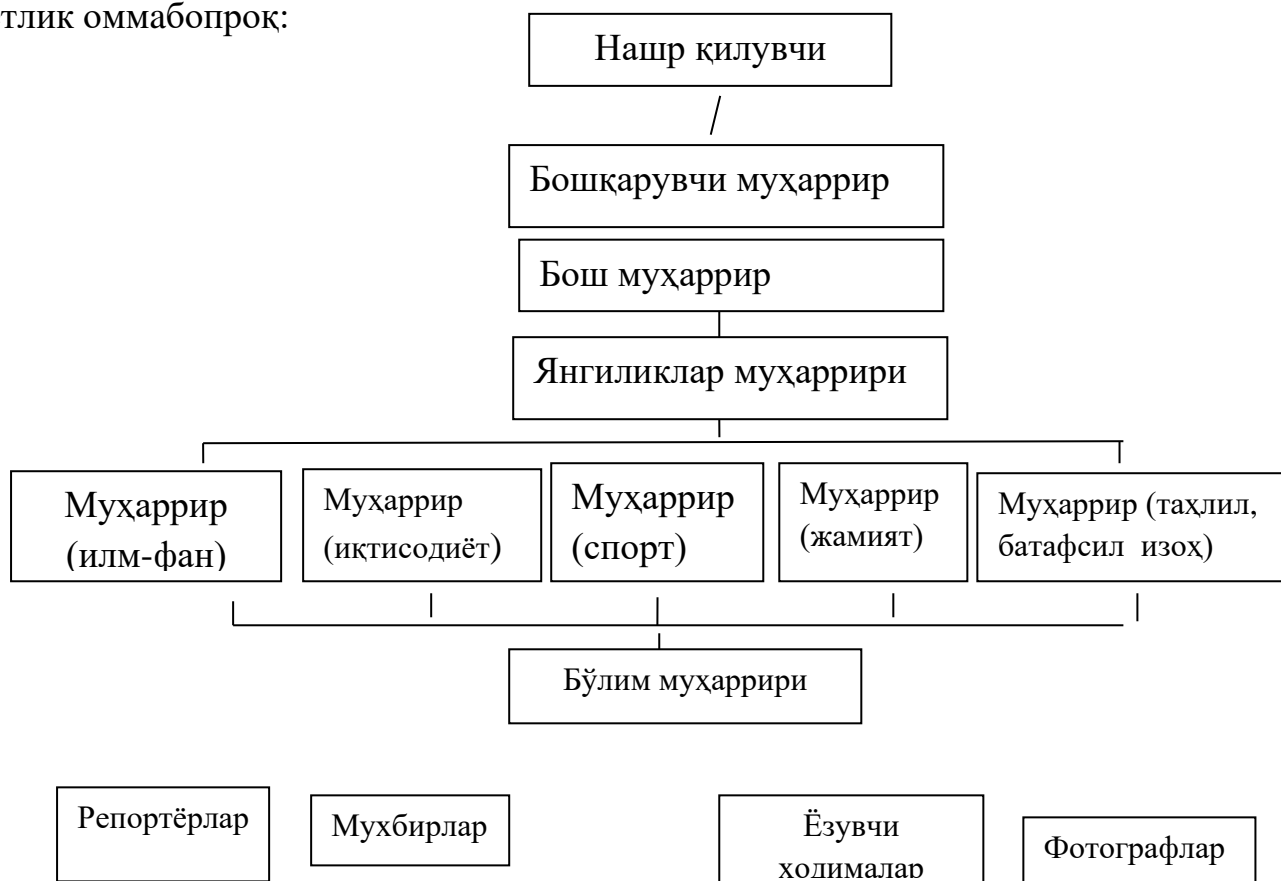


1 – Бош мухаррир. 2 – Бош ҳисобчи . 3 – Тахрир хайъати. 4 – Бош мухаррир ўринбосарлари. 5 – Масъул котиб. 6 – Менежер (Тижорат ишлари бўйича директор). 7 – Ўз мухбирлар. 8 – Махсус мухбирлар. 9 – Шарҳловчи. 10 – Мухбирлар. 11 – Фотомухбир. 12 – Тахририятнинг техник хизмати: а – Компьютер маркази; б – Мусаххиҳлар; в – Кутубхона; г – Архив; д –Шахсий

маълумотлар бўлими ; е – Набатчи гуруҳ; ж – Информатика бўлими; з – Хўжалик хизмати. 13 – Таҳририятнинг тижорат гуруҳи⁹³.

Таҳририятнинг ушбу тузилишини дунёнинг аксарият медиумагнатлари ва бош муҳаррирлари қўллаб-қувватлаган. Ўзбекистонда ҳам айти тузилишга амал қиладиган таҳририятлар ҳозир ҳам фаолият юритяпти. Хусусан, “Хуррият”, “Оила ва табиат”, “Қишлоқ ҳаёти”, “Адолат”, “XXI аср” газеталарида таҳрир ҳайъати, “Севимли”, “Тошкент” телеканалларида баддий кенгаш бўлими фаолият юритмоқда. Чунки бу хилдаги кўринишга эга таҳририятда ахборот айлануви жуда оддий ва тезкор кўринишга эга. Бош муҳаррирдан мухбирга ё мухбирдан бош муҳаррирга ҳар қандай тусдаги ахборот тўғридан-тўғри етиб боради. Бу, биринчи навбатда, ахборот асрида вақтнинг тежалишига, иккинчидан, ахборотнинг софлигича аудиторияга етказилишига имконият яратади.

Ҳозирда жаҳон медиасида кузатилаётган тузилиш эса юқоридаги таркибдан фарқли. Хусусан, босма нашрларни бошқаришда қуйидаги кетма-кетлик оммабопроқ:



^{93 93} Гуревич С.М. Газета: вчера, сегодня, завтра. М.: Аспект пресс, 2004 — С.266.

Бу ерда асосий вазифа бошқарув муҳаррир зиммасида бўлади. Боиси у ҳар бир иш тақсимоли, ходимнинг кунлик режасини белгилаб беради. Вазифа юклатилаётганда тепадан пастга ҳаракатланувчи бу тузилма, вазифани қабул қилишда пастдан тепага томон ҳаракатланади⁹⁴.

Алоҳида таъкидлаш лозимки, технологик ўзгаришлар иқтисодий муаммолар билан бирга босма нашрлар олдига ҳал этилиши лозим бўлган яна бир нечта масалани кўйди. Конвергенция газета журналисти ишига мисли кўринмаган янгиликларни татбиқ эта бошлади.

Бу ҳақда америкалик тадқиқотчи Р. Пикард шундай ёзади: "Янгиликлар ишлаб чиқариш трансформация даврида инкироз билан бошланди. Ўзгарувчан модел ўз-ўзидан ишлаб чиқариш таркибига ҳам таъсир қилди"⁹⁵.

Журналистикада матнли алоқа каналлари билан ишлашнинг сўнгги йилларда 2 тоифаси пайдо бўлди: манбалар билан электрон ёзишмалар орқали фойдаланиш ёки онлайн манбалардан тўғридан-тўғри фойдаланиш. Аслида, матнли маълумотлар билан ишлаш ахборот манбаини бошқариш имконини беради. Бу мухбирнинг ишини ишончли ва сифатли бажарилишини ҳам таъминлайди.

Алоқа технологияларининг ижтимоий тармоқларда ишлаш ва мультимедиа компонентларидан фойдаланишга асосланган кўриниши эса таҳририятларда технологик ривожланишнинг сўнгги босқичи ҳисобланади⁹⁶. Академик тадқиқотларга кўра, бундай технологияларнинг ахборот олиш жараёнига татбиқ этилиши журналистика сифатини сўроқ остига қўймоқда.

Прагматик нуқтаи назардан эса нашр этилган материаллар миқдор ва сифат жиҳатидан кўриб чиқилса, рақамлаштириш ҳам ижобий натижа бериши мумкинлиги ойдинлашади. Масалан телеканалда 24 соатлик янгиликлар трансляцияси жорий этилса, мухбирларнинг масъулияти камаймайди, улар аввалгидек анъанавий талаблар асосида кўпроқ ишлай бошлайди. Албатта,

⁹⁴ A Media Handbook for HIV Vaccine Trials for Africa.UNAIDS, 2010 — P. 45.

⁹⁵Picard R., Robert G. (2002). The Economics and Financing of Media Companies. New York: Fordham University Press. ISBN 0-8232-2174-1, ISBN 0-8232-2175-X

⁹⁶ Выровский А.В. Управление процессами создания журналистского текста в печатных и онлайн-СМИ: дисс...док.фил.наук: Москва 2017. С.46

ходимлар сафи кенгайтирилади. Бу билан бирлашган таҳририятлар шароитида журналист учун ижодий имкониятлар кенгайди.

Ходимларнинг интеллектуал салоҳиятини ошириб бориш, яхши иш ўринлари таклиф қилиш, ижодкорликни рағбатлантириш, таҳририятдаги ҳар бир ходимга эътибор қаратиш, унинг янги қирраларини кашф этиш айти шу имкониятларни намоён қилади.

Бироқ бу замонавий ОАВни бошқариш жараёнининг фақат бир қисмигина ҳолос. Биргина аниқ факт бор, у ҳам бўлса таҳририятнинг мавжуд бошқарув тизимини таҳлил этмай туриб, янгисини кўр-кўрона татбиқ этиб бўлмаслигидир. Тадқиқотчилар ҳам 2 хил қарашни илгари сурмоқда: бир томон таҳририят фаолиятида туб ўзгаришлар қилиш лозимлигини айтса, иккинчи томон шароитга мослашишнинг ўзи кифоя қилишини таъкидламоқда.

Аслида, замонавий медиа маконда ижтимоий тармоқлар, замонавий иловалар, креатив контент ўз-ўзидан ижобий бошқарувнинг бир қисмига айланиб улгурди. Жаҳонда бу бўйича бир-биридан фарқли тажрибалар шаклланган. Германия ОАВда ижодий бошқарувнинг ўзига хос фаолияти бу cross-language яъни тиллараро дастур ва лойиҳалардир. Улар ўз аудиторияси ва дунё медиа маконида ўрнини топиш учун турли тилда сўзлашувчи медиа вакиллари иштирокида фестивал ҳам ўтказди.⁹⁷

Япония online газетасининг ўзига хослиги эса бир нечта омилларда намоён бўлмоқда:

1. Виртуал мулоқотнинг мавжудлиги;
2. Дунё бўйлаб тарқалиши;
3. Ахборот базасининг чексизлиги;
4. Ҳеч қандай тўсиқларнинг мавжуд эмаслиги;
5. Керакли ахборотни зарур пайтда қўлга киритиш ва уни аудиторияга етказиш имконияти мавжудлиги⁹⁸.

Хитойда эса журналистлар тайёрлаш Давлат дастури ҳаётга татбиқ

⁹⁷<https://www.dw.com/en/media-center/latest-programs/s-100827>. Мурожаат вақти: 11:02 / 12.08.2019.

⁹⁸ <https://www.onlinenewspapers.com/japan.shtml>. Мурожаат вақти: 06:02 / 08.09.2019.

этиляпти. Натижада медиа компаниялар ўз обрўси муҳимлигини тобора кўпроқ англаб бормоқда. Шу боис фаолиятини қонунийлаштириш учун оммавий ахборот воситаларини бошқариш ва ижтимоий корпоратив жавобгарлик (Corporate Social Responsibility) фаолияти билан шуғулланиб, ўз бошқарув тизимларини "яхши корпоратив тузилма" сифатида шакллантиришга эътибор қаратишмоқда.

Шу ўринда қизик бир пародаксал ҳолатга дуч келдик. Германия, Италия, Франция, Австрия ва Швейцарияда медиа ташкилотларининг веб-сайтлари ва ҳисоботлари таҳлили шуни кўрсатадики, давлат тасарруфидаги оммавий ахборот воситалари медиа менежмент бўйича хусусий оммавий ахборот воситаларига қараганда кўпроқ ижобий натижаларга эришмоқда. Ўзбекистонда эса бунинг акси бўлган жараёнга гувоҳ бўляпмиз.

Сўнгги ўн йилликдаги таркибий ўзгаришлар медиа соҳасида тахририят бошқарувининг ва иқтисодий рақобатнинг кучайишига олиб келди. Бинобарин, йирик медиа-компаниялар ўзларининг обрўси ва брендларининг қадр-қиммати устида кўпроқ ишлай бошлади. Пировардида, оммавий ахборот воситаларининг жамоатчилик билан алоқалари (ПР) деган йўналиш вужудга келди. Улар энди шунчаки бошқаларнинг эътиборини тортиш билан эмас, аксинча, ўзларига нисбатан ишончни кучайтириш ва жамоатчиликнинг хайрихоҳлиги учун рақобатлашишмоқда.

Интернет билан боғлиқ бўлган таркибий ва технологик ўзгаришлар оммавий ахборот воситаларида рақобатнинг кучайишига олиб келди. Рақобатнинг ортиши ва реклама даромадининг қисқариши натижасида иқтисодий мақсадлар муҳим аҳамиятга эга бўлиб бораверади⁹⁹. Бу медиа ташкилотлар ўртасида икки асосий қадриятлар юзасидан зиддият юзага келишига сабаб бўлади: иқтисодий мақсад рентабеллиги жамият манфаати ва демократик тамойилларга кўп ҳолларда зид келмоқда. Натижада медиада

⁹⁹ Blöbbaum, B. 1994. Journalismus als Soziales System. Geschichte, Ausdifferenzierung und Verselbständigung. Opladen: Westdeutscher Verlag – S.66.

эрозиялашиш юзага келмоқда¹⁰⁰.

Медиа менежментнинг такомиллашуви медиа ташкилотлар тузилмасида тубдан ўзгаришларни юзага келтирмоқда. Ўз кучини баҳолаш, муҳокама қилиш ва таҳририят ишларини янада шаффофлаштириш орқали иқтисодий фаолиятни яхшилаш имкони пайдо бўлмоқда. Натижада замонавий медиа тизимининг модификациясига асосланган бир нечта тенденциялар юзага келди.

Яъни коммуникация жараёнлари интернетнинг ривожланиши туфайли янги медиа майдон – платформалар кўринишга ўтди ва барча турдаги мулоқотлар ўрнини эгаллади. Ҳар бир платформада алоқа ўзига хос хусусиятларга эга, яъни муаллиф ўз платформасини сақлаб қолиш ва томошабинларни тўплаши учун маҳаллий талабларга максимал даражада мослашиши керак.

Медиа платформалар, яъни ижтимоий тармоқлар ва мессенжерлар катта аудиториянинг ахборот истеъмоли устидан тўлиқ назоратни қўлга киритди. Бундан ташқари, мазкур медиа платформалар ўзларининг манипуляцион мақсадларида фойдаланиши мумкин бўлганларга нисбатан заиф бўлиб бормоқда. Бу ерда блогерлик билан шуғулланадиган журналистлар эмас, балки сиёсий троллар, кибер қўшинлар назарда тутиляпти. Улар ўзларининг холис кун тартибини илгари суриш учун алгоритмдаги хусусиятлар ва бўшлиқлардан фойдаланади.

IT технологияларни фаол татбиқ этаётган кўплаб йирик компаниялар сингари ОАВ ҳам ўзининг экотизимлари ҳамда супер дастурларни яратиш устида ишларни бошлади. Бундай муҳсулотлар тарғиботида биринчи ўринни истеъмомчининг ўзи, ундан фойдаланиш қулайлиги, эҳтиёж ва истаклар тўплами эгаллайди. Масалан, WeChat мессенжери фильмлар кўришга мўлжалланган, унда нафақат фильмлар тўпламини кўриш мумкин, балки фойдали мақолалар ҳам нашр қилинади. Шунингдек, фойдаланувчига маъқул келган картинани QR код орқали юклаб олиш ёки озиқ-овқат маҳсулотлари

¹⁰⁰ Altmepfen, K.-D. 2000. 'Funktionale Autonomie und organisationale Abhängigkeit'. In Löffelholz, M. (Ed.), *Theorien des Journalismus*: Wiesbaden: Westdeutscher Verlag – S. 225–239.

буюртма бериш имкониятига эга платформа яратилган.

Рақамлаштириш, конвергенция ОАВ турларини яқинлаштирган, табир жоиз бўлса, бирлаштирган тенденциядир. Унда медиа таркибининг барча шакллари — матн, график, товуш, умуман, замонавий компьютерлар тушунадиган рақамли форматга ўтказилади. Рақамлаштириш ҳар қандай электрон алоқа канали орқали таркибни осонгина узатишга имкон беради. Натижада интернет махсус ахборот-коммуникация муҳитига айланади. Медиа маҳсулотларнинг тарқалиши ҳудуди кенгайди, рақамли формат туфайли ҳар қандай чегараларни босиб ўта олади. Рақамлаштириш алоҳида оммавий ахборот воситалари ўртасидаги фарқларни йўқ қилиш ва уларнинг яқинлашишига йўл очиб беради.

Конвергенция замонавий оммавий ахборот воситаларининг ўзгариши асосидаги яна бир муҳим жараён дир. Бу биринчидан, турли техник воситалар, технологияларнинг бирлашиши, иккинчидан, аввал парчаланган оммавий ахборот воситаларининг бирлашишини назарда тутди. Турли оммавий ахборот воситаларининг яқинлашиши, турли контент маҳсулотларининг пайдо бўлиши янги жанрларнинг пайдо бўлишига сабаб бўлади.

Вашингтонда жойлашган ижтимоий муаммолар, жамоатчилик фикри ва демографик тенденцияларни бутун дунё бўйлаб ўрганадиган Pew тадқиқот маркази маълумотида кўра, рақамли соҳада ўсиш давом этмоқда¹⁰¹ Онлайн оммавий ахборот воситаларининг аудиторияси ортгани сайин платформалар сони ҳам кўпаймоқда. Ижтимоий медиа менежерлари, рақамли медиа менежерлари, контент стратегияларини ишлаб чиқувчи ва алоқа бўйича мутахассислар рақамли алоқага турли йўналишларни таклиф қилишмоқда. Улар ижтимоий медиа контент стратегиясини яратишни ижтимоий медиа хабарлари, блог матнлари, видео орқали амалга оширишни ўз ичига олади. Бундан ташқари, миждозлар билан ўзаро алоқаларни бошқариш ва маълумотларни таҳлил қилишга алоҳида эътибор қаратиш муҳимлиги таъкидланяпти.

¹⁰¹ <https://www.pewresearch.org/> Мурожаат вақти: 03:02 / 01.01.2020.

Ижтимоий тармоқлар, рақамли реклама ва турли қурилмалар орқали интернетга уланишнинг кенгайиши оммавий ахборот воситаларининг доимий сақланиб қоладиган тенденциясидир. Рақамли ОАВ ривожланишда давом этмоқда, чунки янги воситалар пайдо бўлмоқда. Мобиль видеонинг ривожланиши, virtual truth (VR-виртуал ҳақиқат) ва augmented truth (AR-маълумотлар аналитикаси)дан унумли фойдаланиш рақамли оммавий ахборот воситаларининг келажагига таъсир қилади.

Мобиль видео маркетинг тенденцияси эса яқин келажакда тўлиқ амалиётга кириб келади. Multichannel News'нинг ҳисоботида кўра, 2025 йилга келиб телевизор томоша қиладиган 32 ёшгача бўлганларнинг ярми Netflix ва Hulu каби хизматларни афзал кўриб, анъанавий кабел телевидение хизматига обуна бўлмайди. Зотан, ҳар 10 истеъмолчидан 6 нафари анъанавий ТВдан онлайн видео платформаларни томоша қилишни афзал кўради. Аксарияти мобиль қурилмалардан фойдаланади. Энди платформа орқали видеолар кўриш имконияти мавжуд бўлгани учун таҳририятларнинг мобиль алоқада қулай видео таркибга эга бўлиши жуда муҳимдир.¹⁰²

Google аналитикаси шуни кўрсатадики, YouTube'нинг ўзи ҳар қандай трансляция ёки кабель каналларига қараганда 18 ёшдан 49 ёшгача бўлган одамларни кўпроқ қамраб олмоқда¹⁰³. Кўплаб истеъмолчилар видеоларга кириш учун мобиль қурилмалардан фойдаланади. Аслида мобиль интернетдан фойдаланиш 2016 йилдан орта бошлаган ва шундан буён кўпаймоқда. Google статистикаси шуни кўрсатадики, YouTube уяли алоқа фойдаланувчилари телевизор томошабинларига қараганда 2 баробар кўп. Бу шунчаки анъанавий реклама орқали эмас, балки сотувчилар учун ҳам мижозлар билан боғланиш учун катта имконият беради. Бу ерда видео блоглар (влоглар), жонли видео ва виртуал жонли видеолар муҳим рол ўйнайди.

Маълумотларни таҳрир қилиш ва жамоатчилик билан алоқаларни тўғри йўлга қўйиш тенденциясида бўлса жамоатчилик билан алоқалар ва ПР

¹⁰² <https://www.nexttv.com/multichannel-news>. Мурожаат вақти: 15:15 / 17.01.2020.

¹⁰³ <https://support.google.com/analytics/?hl=ru#topic=9143232>. Мурожаат вақти: 17:07 / 10.03.2020.

тактикасини такомиллаштиришни ўз ичига олади. Онлайн рекламадан олинган таҳлиллар маълум бир реклама компаниясининг муваффақиятидан кўпроқ нарсани ўлчайди. Шунингдек, улар компаниянинг ўсишини таҳлил қилиши мумкин. Йиғилган маълумотлар сотувчиларга реклама хабарларини такомиллаштиришга, қайси каналлардан фойдаланишни аниқлашга ва ким аниқ тинглаётгани ҳақида маълумот олишга ёрдам беради. Маълумотларни таҳлил қилиш орқали ПР соҳасидаги мутахассислар янада яхши натижаларга эришиши мумкин. Шу боис таҳририятлар VR(virtual reality- виртуал борлик) ва AR(augmented reality- батафсил маълумот)га инвестиция киритишга эътибор қаратмоқда. Статистик маълумотларга кўра, биргина АҚШда VR соҳаси 2020 йилга келиб тахминан 19 миллиард АҚШ долларга ўсган¹⁰⁴. Ушбу технологиялар, босма оммавий ахборот воситаларининг рақамли аналоги билан бирлашишга ва мижозларга кучли, индивидуал тарзда етказиб бериш учун реал вақтда маълумотлардан фойдаланишга ёрдам беради.

Рақамли трансформация эса кўплаб имкониятларни очиб беради. Биринчидан, тушум ўсади. Бу бизнес, маҳсулот ва хизматларнинг янги йўналишларини ишга тушириш ҳисобига юз беради. Иккинчи ижобий самара операцион харажатларнинг пасайиши ва жараёнлар самарадорлиги ошишида намоён бўлади. Бухгалтерия, солиқ ва кадрлар ҳисобини юритишни автоматлаштириш ахборотнинг катта ҳажмини тез ва сифатли бошқариш имконини беради. Маълумотларни “Big Data” усули билан қайта ишлаш мақсадли мижозларни муайян мезонлар бўйича ажратиб олиш (таргетлаш) имкониятларини кенгайтиради¹⁰⁵. Бу эса маркетинг тадбирларининг муваффақиятига бевосита таъсир кўрсатади. Шу билан бирга, бошқарув қарорларининг сифати ҳам ошади. Раҳбар энди масъул бўлимлар тўплайдиган ҳисоботларга боғлиқ бўлиб қолмайди, балки тизим билан шахсан танишиши умумий маълумотлардан аниқ кўрсаткичларга ўтиши, олинган натижаларни эса

¹⁰⁴ <https://www.statista.com/statistics/591181/global-augmented-virtual-reality-market-size/> Мурожаат вақти: 10:15 / 06.02.2020.

¹⁰⁵ https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/93173/1/978-5-7996-3074-4_2020_005.pdf. Мурожаат вақти: 06:31 / 24.05.2020.

олдинги давр натижалари билан солиштириши мумкин бўлади. Жараёнларни автоматлаштириш туфайли прогноз моделлари анча аниқ бўлиб боради.

Бу каби технологиялар тараққиёти таҳририятлар бошқарувини бутунлай ўзгартириш лозимлигини тақозо этяпти. Боиси медиа матни яратиш турли фаолият турларини бирлаштиришни тақозо этади, анъанавий бошқарув эса бунда ўзини оқламайди.

Мисол учун, Россияда журналист ўз матнини яратиш учун нафақат матн ёза олиши, балки унинг аудио ва видео кўринишини ҳам тайёрлай олиши зарур. Олимларнинг фикрига кўра, бу касбга оид турли вазифаларнинг кенгайишига сабаб бўлади. Афсуски, бу авлодлар алмашинувида соҳада бўшлиқ пайдо бўлиш хавфини туғдиради. Бундан қутулишнинг ягона йўли ОАВнинг технология тараққиётидан аудиториядан олдинроқ хабардор бўлишидир.

Журналистика таълимида айтилган эътибор қаратиш ҳам фойдадан холи бўлмайди. Масалан, Россияда 90 фоиз талаба ўз ишларини тармоқлар орқали оммалаштиришга ҳаракат қилади.

“The New York Times Company” сайтида келтирилган маълумотлар асосида компания тузилиши, бошқаруви, ходимларни ишга қабул қилиш жараёни ўрганилганда ҳам бу фикрлар тасдиғини топди. Ходимлар таркибини шакллантиришга алоҳида эътибор қаратадиган таҳририят сайтида шундай эълон бор: “Бизга мухбирлар, муҳаррирлар, кодловчилар, визуал ва график рассомлар, овоз муҳандислари ва контент мутахассислари керак”¹⁰⁶.

“The Times” газетаси конференцияларда иқтидорли журналистларни излайди, у ерда бошқа таҳририят ходимлари ишини кузатади, ишга жойлашиш бўйича йўлланган аризаларни ўрганади. Таҳририят янгиликларга мослашувчан бўлгани учун ходимлари таркибини доимий тарзда ўзгартириб боради. Таҳририятнинг ишга қабул қилиш бўйича менежерлари ва ишга қабул қилиш бўйича гуруҳи топширилган аризаларни кўриб чиқади. Эътиборлиси, таҳририят

¹⁰⁶ <https://www.nytimes.com/> Мурожаат вақти: 16:02 / 03.06.2020.

ўзининг iOS ва Android дастурлари, веб-сайти, электрон почта хабарлари шаблонига эга¹⁰⁷.

Ўзбекистон ОАВда эса бу тажрибадан деярли фойдаланилмайди. Бизда ходимнинг ишга қабул қилиниши ёки қабул қилинмаслиги бевосита муҳаррир томонидан ҳал қилинади.

Қуйида эса таҳририятлар медиабизнесида 2020 йил энг кенг тарқалган стратегияларга тўхталиб ўтамыз.

1. Ҳозиргача таҳририятлар учун даромад олишнинг энг кенг тарқалган усули - бу веб-сайтларда ва электрон почта хабарларида намойиш рекламаларини сотишдир. Баъзи бир ноширлар махсус савдо гуруҳлари ёки маҳаллий корхоналар билан шартнома асосида реклама сотади. Катта аудиторияли веб-сайтлар эса дастурий реклама юритиш учун платформалардан фойдаланишади. Миллий медиа маконда фақат веб-сайтлар орқали намойиш рекламалар қилиш ва тарқатиш нисбатан оммалашган. Почта хабарларидан эса деярли фойдаланилмайди.

2. Обуналар ва аъзоликда эса обуна савдоси орқали рентабелликка эришиш онлайн нашрлар учун қийин, аммо имконсиз эмас. Нашриётлар ушбу стратегия билан ўқувчиларга обуна бўлишининг аниқ сабабларини кўрсатишса, энг кўп муваффақиятга эришади. Масалан, кўплаб ноширлар мақолаларни саҳифалаётганда тавсири туширилган пулли фонлардан фойдаланади. Натижада фақат пул тўлайдиган обуначилар уларни тўлиқ ўқиб кўриши мумкин. Шунингдек, нашриётлар обуна дастурларини тарғиб қилишнинг янги ва инновацион усулларини топмоқдалар. Иловалар яратиш, акциялар ўтказиш, СММни тўғри ташкил қилиш шулар жумласидан. Хусусан, “Маърифат” газетаси ўзининг иловасини яратган, “Маҳалла” газетаси эса “Ютуқли газета” акциясини ўтказди, шунингдек, “Ишонч” газетаси вилоятлар бўйича тарғибот акциялари ўтказди.

3. Ҳомийлик таҳририятлар учун нисбатан янги даромад туридир. Реклама

¹⁰⁷ <https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/content/help/mobile/ios/ios-faq.html>. Мурожаат вақти: 10:02 / 18.07.2020.

берувчилар таҳририятнинг веб-сайтида, ижтимоий тармоқ каналларида ёки электрон почта хабарларида анъанавий мақолалар билан бир қаторда турадиган реклама ёрлиқлари учун пул тўлайдилар. Хусусан, “Ўзбекистон адабиёти ва санъати” газетасига “Imzo” эшик ва деразалар ишлаб чиқарувчи фабрика ҳомийлик қилмоқда. Телеканалларда эса асосан маълум лойиҳаларга ҳомийлик қилиш анъанага кирган. Мисол учун “Зўр ТВ” телеканалда эфирга узатиладиган деярли барча кўрсатувлар ҳомийлик ҳисобидан молиялаштирилади: “The cover up” кўрсатувига “Coca-cola” копанияси, “МУ5” телеканалдаги “Очиқчасига гаплашамиз” кўрсатувига “New consulting” фирмаси ҳомийлик қилмоқда.

4. Телевизион шоу тадбирлари ҳам сўнгги вақтда кўп мурожаат қилинаётган йўналишлардан бири. Коронавирус пандемиясидан олдин телерадио компаниялари турли жонли тадбирларни ўтказиб пул ишлашарди. 2020 йилнинг баҳоридан бошлаб бутун дунё бўйлаб жонли тадбирлар қолдирилгани боис, телевизион шоу тадбирларнинг аксарияти интернет форматига ўтди. Виртуал шоулар даромадлар нуқтаи назаридан жонли шоулар каби бўлмаса-да, ҳали ҳам пул келтириши мумкин. Бунга миллий тажрибада ҳам гувоҳ бўлдик. Масалан, хонанда Сардор Таировнинг ITV мобиль иловаси муаллифлари билан тuzган шартномасига асосан бир соатлик онлайн-концерт учун неча минглаб фойдаланувчилар ITV мобиль иловасини смартфонларига юклаб олишган. “МУ5” телеканалдаги “Muzqaymoq party” лойиҳаси ҳам мана шундай лойиҳалардан бири.

Энг муваффақиятли рақамли медиа компаниялари ушбу стратегияларнинг комбинациясидан фойдаланадилар. Баъзи ноширлар кўргазмали реклама сотишда энг кўп муваффақиятга эришади. Бошқалари эса обуна ва аъзолик дастурлари билан иш олиб боришади.

Анъанавий босма оммавий ахборот воситалари иқтисодиёти обуна ва чакана савдо орқали ҳаракатда бўлади. Масалан, АҚШ ва Ғарбий Европада аксарият эрталабки нашрлар обуна орқали, тушдан кейингилари чакана савдо орқали ўқувчига етказилади. Сўнгги йилларда Швейцария, Финляндия,

Голландия, Италия, Польша, Венгрия ва бошқа кўплаб давлатларда метро типдаги яъни бозор хусусиятига мослашган бепул газеталар муомалада. Журналларда эса чакана савдо ҳануз амалда.

Оммавий ахборот воситаларининг энг муҳим иқтисодий концепцияларидан яна бири аудиториянинг ОАВни турини танлашидадир. Маълумки, бозорда таклиф қилинадиган ҳар қандай товарни якка ёки жамоавий шаклда қабул қилиш мумкин. Биринчи ҳолда, битта харидор товарни истеъмол қилса, унга бозордаги таклиф камаяди. Бироқ жамоавий истеъмолда у таклифга ҳеч қандай таъсир ўтказмайди. Шунга кўра ОАВ маҳсулотини тарқатаётганда истеъмолнинг индивидуал ёки жамоавий бўлишига, унинг қандай аудиторияга йўналтирилаётганига ҳам эътибор қаратиши керак.

Замонавий медиа саноатида мулкчилик шакллари, даромад олиш усуллари, аудиторияга маълумот тарқатиш каналлари бир-биридан тубдан фарқ қилмоқда. ОАВнинг бизнес моделлари эса давлатнинг иқтисодий шароити ва бозор муносабатларига қараб яратилмоқда. Аммо, оммавий ахборот воситалари таҳририятлари иқтисодий ташкилот бўлиш билан бир қаторда ҳам сиёсий, ҳам маданий муассаса ҳисобланади. Шу боис жамият, ишбилармон доиралар, аудитория ОАВдан кўп функциялиликини талаб қилмоқда.

Рақамли инқилоб, медиа технологияларнинг тараққиёти ОАВ ва телекоммуникация соҳаларида аввалдан мавжуд сегментларни яқинлаштирди. Натижада медиа бизнеснинг технологик асослари ҳам ўзгаришга юз тутди.

XX асрда медиа соҳасининг асосий сегментлари қаторига қуйидаги анъанавий ОАВ киритилган:

- босма нашрлар;
- радио, телевидение;
- интернет сайтлари;
- ОАВ учун “етказиб берувчилар”: ахборот агентликлари, матбуот хизматлари.

Ушбу сегментларнинг хусусияти аудиторияга етказилган ахборотларга қараб аниқланади. Янгиликлар, шарҳлар, фотосуратлар, интервьюлар,

репортажлар, публицистик мақолалар, муаллифлик материаллари — буларнинг барчаси унинг қийматини белгилайди.

Эндиликда эса бозор ва оммавий ахборот воситаларининг ўзаро манфаатини таъминлайдиган корхоналар пайдо бўла бошлади. Чунончи, реклама ва алоқа агентликлари, матбуот хизматлари ва жамоатчилик билан алоқалар хизмати кабилар. Шу билан бирга оммавий ахборот воситалари ва китоб нашрлари бизнесининг ўзаро яқинлашуви ҳам айна жараёнда содир бўлган. Бу бир томондан ОАВнинг бўш вақт саноатига фаол интеграцияси, иккинчи томондан китобларнинг рақамли шаклга ўтиши, электрон нашриёт технологияларининг ривожланиши билан изоҳланади. Технологик инқилоб медиа саноат корхоналарини таркибини "ишлаб чиқарувчи" ва "узатувчи" қисмларга бўлинишига олиб келди.

Медиа таркибидаги кўнгилочар контентнинг аҳамияти ортиши натижасида медиа-саноат сегментлари рўйхати кенгайиб бормоқда. АҚШ тадқиқотчиларининг фикрича, компьютер ўйинлари, спорт турлари, истироҳат боғлари, шоу-бизнес ва мода ҳам ушбу таркибга кўшилмоқда. Улар иқтисодиётнинг ушбу сегментини “ОАВ ва кўнгилочиш саноати”, “Контент саноати” деб аташади.

Узоқ вақт давомида медиа бизнесни таҳлил қилишда истеъмолчилар ва мутахассислар учун мўлжалланган ихтисослашган ОАВга кам эътибор қаратилди. Бироқ бугун аниқ аудиторияга йўналтирилган ва бизнес медиа сегменти кўпроқ маблағ топиш воситасига айланмоқда.

Шу ўринда ҳақли мулоҳаза юзага келади, яъни газетанинг онлайн версияси ёки телерадиоканалларнинг веб-сайтларини ОАВ сегменти, деб ҳисоблаш мумкинми? Ёки улар интернет ОАВ сегменти таркибига кирадими? Балки бугун аввалгиларини умуман такрорламайдиган конвергент саноат юзага келгандир? Технологиялар тараққиёти бу саволга оддий жавоб беради: ОАВ соҳаси фаолиятига қидирув тизимлари ва ижтимоий тармоқлар кириб келмоқда. Бу уларни замонавий тузилмавий ўзгаришларни амалга ошириши кераклигини кўрсатади.

II боб бўйича хулосалар

Диссертация ишининг Ўзбекистонда тахририятлар бошқарувининг шаклланиши деб номланган иккинчи бобида мамлакатда фаолият юритаётган оммавий ахборот воситалари тизими, тузилиши, фаолият йўналиши ўрганилган.

Хусусан, Ўзбекистон Республикасида оммавий ахборот воситалари тахририятлари фаолиятини йўлга қўйиш ва улар иш юритишининг ҳуқуқий асослари бўйича ўрганишларда тизимдаги ҳатти-ҳаракатларни тартибга солувчи, асосий йўналишини белгилаб берувчи ҳуқуқий ҳужжат нормалари таҳлил қилинди.

Масъул ташкилотлар томонидан тақдим этилаётган янги қонун лойиҳаларида кўзда тутилаётган янгиликларга назар ташланди. Натижада, оммавий ахборот воситаларини тартибга солувчи тизим фаолиятида камчиликлар борлиги аниқланди. Таклиф қилинган ҳар икки қонун лойиҳасининг қабул қилиниши салкам икки йилдан буён пайсалга солинаётгани ойдинлашди. Табиийки, бу сусткашлик амалда тахририятлар иш жараёнига таъсир кўрсатмай қолмайди.

Ўзбекистонда тахририят бошқарувининг ўзига хослиги қисми бўйича босма нашрлар, телеканаллар ва интернет сайтлари тузилиши, ижодий бошқарув жараёни, иш тартиби ва тақсимотига эътибор қаратилди. Оммавий ахборот воситаларининг ўзига хос тизимларидаги бошқарувнинг ўхшаш ва фарқли жиҳатлари аниқланди. Ўрганиш объектларини танлашда уларнинг медиа майдондаги ўрни, аудитория томонидан қай даражада қабул қилиниши, мулкчилик шакли инобатга олинди. Анъанавий ва маркетингга асосланган бошқарувларни таққослаш имкони бўлиши учун фаолият йўналиши бўйича бир-биридан фарқланувчи тахририятлар ўрганилди. Таққос, таҳлил ва ўрганишларда тахририятлар иш жараёнида қўлга киритган ютуқлар, йўл қўйган камчиликлари намоён бўлди.

Тахририят тузилишидаги ўзгаришлар ва унинг ОАВ фаолиятига таъсири бўйича изланишларимизда янги технологияларнинг нафақат тахририятлар фаолиятига, балки тузилишга таъсири, вужудга келаётган янги тизимларга

эътибор қаратилган. Таҳририятларнинг пирамида ва замонавий тузилиш чизмалари келтирилди. Бунда чет эллик олимларнинг изланишларига мурожаат қилинди, фикрлари таҳлил қилинди. Жаҳон давлатлари медиа майдонида кузатилаётган ўзгаришларга назар ташланди.

Хулоса қилиб айтганда, Ўзбекистонда фаолият юритаётган оммавий ахборот воситалари менежментининг ўзига хослиги ОАВнинг ҳар бир тизими ўзига хос ўзгаришлар даврини бошидан ўтказмоқда. Бу уларнинг фаолиятини ривожлантириш, ижодий бошқарув самарадорлигини ошириш борасида қилиниши лозим бўлган ишлар йўналишини аниқлашда қўл келади. Жаҳон тажрибаси мисолида тадқиқ этилган янги кўринишдаги таҳририятлар тузилиши таҳлили эса миллий медиалар фаолиятини такомиллаштиришга хизмат қилади.

III БОБ. ТАҲРИРИЯТЛАР БОШҚАРУВИНИНГ ЗАМОНАВИЙ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ

3.1 § Босма ОАВ бошқаруви ва таҳририят жамоаси: анъанавийлик ва замонавийлик

Рақамлашиш жараёнлари, интернет тармоғи қамровининг кенгайиши барча соҳалари қатори босма нашрлар фаолиятига ҳам таъсир кўрсатиб, уларнинг электрон шаклга ўтиш жараёнини тезлаштирмоқда. Натижада янгиликлар ёки ахборот истеъмолчиларини қизиқтирган мақолаларни ўқиш учун смартфонга керакли таҳририятнинг мобиль иловасини юклаб олишнинг ўзи кифоя қилмоқда. Бундан ташқари, интернет нашрлари, ижтимоий тармоқлар орқали ҳам мунтазам равишда янгиликлардан хабардор бўлиб бориш мумкин.

Интернет нашрларда фақат матнли эмас, балки аудио-видео форматдаги материаллар ҳамда суратли-инфографик ахборотлар ҳам ҳавола этилади, уларни тушуниш ва ўзлаштириш анчайин осон. Шунингдек, фойдаланувчи материалларга изоҳлар қолдириши, муносабат билдириши ва мавзуга оид бошқа фикрлар билан танишиши мумкин. Бу ўзгаришлар Ўзбекистондаги барча босма нашрлар фаолиятида қўлланилмоқда, дея олмаймиз. Балки газета ва журналларда ана шундай хизматларнинг йўқлиги ҳам уларга бўлган талабнинг тушишига сабаб бўлаётгандир. Аммо буни асосий сабаб деб бўлмайди. Чунки юртимизда интернетдан фойдаланмайдиган, компьютер ёки смартфон ишлатишдан кўра газета мутолаасини хуш кўрадиганлар кам эмас. Бундан ташқари, интернет тезлиги ҳам талабга жавоб бермайди, ҳатто интернет етиб бормаган ҳудудлар ҳам бор. Яни бир парадоксал ҳолат бор: яъни интернет ОАВ дунёнинг кўплаб ривожланган давлатларида оммалашиб улгурган бўлса-да, улардаги босма нашрлар адади ҳануз юқори.

Масалан, Францияда газета ва журналларни чоп этиш, тарқатиш борасида давлат субсидиялари белгиланган. Шундай бўлса-да 2009 йилдан бошлаб мамлакатнинг ўша пайтдаги президенти Николя Саркози ташаббуси билан ёшларни кундалик газеталарни ўқишга жалб этиш бўйича махсус дастур амалга

оширилди. Ушбу акция ноширлар билан ҳамкорликда олиб борилди ва 14 ёшдан 18 ёшгача бўлган ўсмирлар учун газеталарга йиллик бепул обуна тақдим этишни қамраб олди. Маданият ва оммавий коммуникациялар вазирлиги бошлаб берган «Менга совға қилинган газета» мақсадли акцияси аудиторияси тез орада кенгайди¹⁰⁸. Биринчи босқич давомида аризалар орқали рўйхатдан ўтган 300 минг француз ёшларидан 200 минг нафари (18–24 ёшдагилар умумий сонининг 7 фоизи) етти ой давомида бепул абонементларга эга бўлди. Шу йили лойиҳага жами 59 номдаги кундалик газета жалб қилинган. 2010 йилда эса ташаббусга яна учта нашр қўшилган. Уч йиллик бу лойиҳага Маданият ва оммавий коммуникация вазирлиги 15 млн. евро маблағ сарфлаган¹⁰⁹. Лойиҳанинг ижтимоий аҳамияти айнан мана шу қатлам орасида жиноятчилик ҳолатлари камайгани, интеллекти юқори авлоднинг шаклланишида намоён бўлган.

Бу вазиятда давлат ажратган субсидия эвазига нашрлар молиявий муаммоларига ечим топди. Аммо Ўзбекистонда бу жараёни кузатмадик. Фақатгина президентлик сайлови даврида партия нашрларига маълум миқдорда пул маблағи ажратилди. Бироқ бу ҳам вақтинчалик жараён ҳисобланади. Шунинг учун газеталардаги молиявий муаммоларга бошқа ечимларни излаб топиш шарт. Босма нашрлар аудитория фикрини ўрганиши, шу асосда ўз маҳсулотини тайёрлаши мақсадга мувофиқ. Россиянинг ВЦИОМ жамоатчилик фикрини ўрганувчи ташкилот ўтказган сўров натижаларига кўра, катта ёшли аҳолининг 70 фоизидан зиёди қоғоз нашрларни ўқишни афзал кўришади. Канадада олиб борилган тадқиқотларда эса аҳолининг 18 — 34 ёшли қисмининг 52 фоизи айнан газеталарнинг қоғоз кўринишини ўқишни маъқул, деб билишини кўрсатган¹¹⁰.

Бироқ Ўзбекистонда сўнгги икки йилда босма нашрлар тиражи тушиб, бир нечта нашрлар ёпилиб қайтадан фаолият бошлашга (“Хуррият”, “Ёшлар

¹⁰⁸ Зарубежный опыт в области подписки на газеты и журналы: <http://elibrary.ru>. Мурожаат вақти: 05:32 / 01.05.2019.

¹⁰⁹ <https://www.xabar.uz/jamiyat/matbuot-kerak-matbuotga-etibor>. Мурожаат вақти: 07:18 / 24.05.2020.

¹¹⁰ <https://wciom.ru/analytical-reviews>. Мурожаат вақти: 09:00 / 04.08.2020.

овози”, “Оила даврасида”, “Оила ва жамият”) мажбур бўлди. Барча нашрларда ходимлар ва бўлимлар қисқартирилди. Афсуски, бу жараён хануз давом этмоқда. Жамоатчилик вакилларининг доимий чиқишлари сабаб Ахборот ва оммавий коммуникациялар агентлиги Вазирлар Маҳкамасига босма нашрлар фаолиятини қўллаб-қувватлаш бўйича таклифини киритди. 2020 йил 6 майда эса Вазирлар Маҳкамасининг “Давлат бошқаруви органлари ва маҳаллий давлат ҳокимияти органлари муассислигидаги даврий босма нашрларни қўллаб-қувватлаш ва улар фаолиятини янада ривожлантиришга оид қўшимча чоратадбирлар тўғрисида” қарор лойиҳаси муҳокамалар порталига жойлаштирилди. Лойиҳада 2020 йил 1 ноябрдан газета таҳририятларини уч йил муддатга ижара тўловисиз ёки тўловнинг 50 фоизи миқдоридаги шартнома асосида давлат биноларига жойлаштириш таклиф этилди. Унда йил якунида тақсимланадиган таҳририят соф фойдасининг муассисга тегишли қисмини таҳририят ҳисобида қолдириш кераклиги айтилди¹¹¹.

Гарчанд мазкур лойиҳада таҳририятлар фаолиятини замонавий медиа муҳит талабларини инобатга олиб ташкил этиш назарда тутилган бўлсада, у таҳририятлар манфаатларини тўлиқ ифода этмайди. Чунончи, лойиҳанинг 3-бандида таҳририят ходимларининг штат жадвали бўйича сони ва уларнинг иш ҳақи миқдорларини тасдиқлаш ва ушбу меҳнатга ҳақ тўлаш билан боғлиқ ҳаражатларни қоплашга маҳаллий ҳокимият органларининг вилоят, туман, шаҳар бюджетидан ташқари жамғармалари ҳисобидан етарли миқдорда маблағ ажратиш масаласи белгиланган.¹¹²

Шунингдек, 2021-2022 йилларга мўлжалланган “Йўл хариталари”ни ишлаб чиқиш зарурлиги кўзда тутилган. Бироқ лойиҳа лойиҳалигича қолди. Ҳеч бир ташкилот босма нашрларни қўллаб-қувватлаш амалиёти учун бел боғламади. Ҳамма гап босма нашрлар таҳририятларининг ўзида қолди, энди улар медиа маконда яшаб қолиш учун ўзлари ҳаракат қилиши, бозор талабларига мослашиши лозимлиги аён бўлди.

¹¹¹ <https://regulation.gov.uz/uz/document/19914>. Мурожаат вақти: 11:02 / 13.01.2020.

¹¹² <https://journalist.uz/n/18505>. Мурожаат вақти: 08:02 / 08.09.2020.

Аслида, нашрларнинг тизимли фаолият юритиши уларда иш жараёнининг қай даражада тўғри ташкил этилишига ҳам боғлиқ. Ўзбекистонда фаолият юритаётган босма нашрлар фаолияти замон талабларига қай даражада жавоб беришини аниқлаш мақсадида “Халқ сўзи” ва “Народное слово” тахририяти фаолиятини ўргандик.

«Оммавий ахборот воситалари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Қонуни ижросини таъминлаш мақсадида Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенати кенгашининг «Халқ сўзи» ва «Народное слово» газеталари тахририяти» давлат корхонаси фаолиятини ташкил этишнинг айрим масалалари тўғрисида» ги қўшма қарори имзоланди. Унга асосан, Вазирлар Маҳкамаси «Халқ сўзи» ва «Народное слово» газеталари тахририяти» давлат корхонаси хаммуассислигидан чиқарилди. «Халқ сўзи» ва «Народное слово» газеталари тахририяти» давлат корхонасининг янги тахрирдаги Устави тайёрланди. Бундан ташқари, давлат корхонасининг тахрир ҳайъати ҳам тасдиқланди. Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши ва вилоятлар ҳокимликлари тахририятнинг ҳудудлардаги минтақавий мухбирлик пунктларини Нукус шаҳри ва вилоятлар марказларидаги зарур шарт-шароитга эга бўлган бинолардан текин фойдаланиш ҳуқуқи асосида жой билан таъминлаш чораларини кўриши белгиланди.

Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенати яъни муассислар билан тахририят ўртасида шартнома тузилган. Тахририят Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармон, қарор ва фармойишлари, Вазирлар Маҳкамасининг қарор, фармойишлари, вазирликлар ва идораларнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари ҳамда расмий статистик тўпламлари, мажбурий равишда юборилувчи ташкилотлар рўйхатида туради.

Шу асосда Олий Мажлис Қонунчилик палатаси ва Сенати Кенгашининг ҳамда Вазирлар Маҳкамасининг 2007 йил 29 ноябрдаги «Халқ сўзи» ва «Народное слово» газеталари тахририяти» давлат корхонасининг Устави тўғрисида»ги қўшма қарори бекор бўлди¹¹³. Ўзбекистон Республикаси Олий

¹¹³Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2007 йил, № 11, 589-модда.

Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенати Кенгаши ҳамда Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 18 декабрдаги «Халқ сўзи» ва «Народное слово» газеталари таҳририяти» давлат корхонаси фаолиятини ташкил этишнинг айрим масалалари тўғрисида»ги қўшма қарори 1-банди ўз кучини йўқотди¹¹⁴. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенати Кенгашининг 2020 йил 27 февралдаги Қўшма қарорига асосан “Халқ сўзи” ва “Народное слово” газеталари таҳририяти давлат корхонасининг устави қабул қилинди¹¹⁵.

Таҳририят устави умумий қоидалар, таҳририятнинг асосий вазифалари, муассисларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, таҳририятнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, таҳририятнинг мол-мулки, таҳририятнинг бошқарув органларини шакллантириш тартиби, таҳририят ходимлари, газеталарнинг чиқарилишини тўхтатиб туриш ёки тугатиш тартиби, таҳририят фаолиятини назорат қилиш, таҳририятни қайта ташкил этиш ёки тугатиш каби бобларни қамраб олган.

Ўзбекистон Республикасининг Фуқаролик Кодекси, «Оммавий ахборот воситалари тўғрисида»ги қонун, бошқа қонун ҳужжатларига мувофиқ «Халқ сўзи» ва «Народное слово» газеталари таҳририяти» давлат корхонасининг ҳуқуқий мақоми, фаолият хусусиятлари, муассисларнинг, таҳририятнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, таҳририят ва муассислар ўртасидаги мулкӣ муносабатларни белгилайди.

Таҳририятнинг муассислари Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси Кенгаши ҳамда Сенати Кенгаши ҳисобланади. Таҳририят ўз фаолиятида Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, Ўзбекистон Республикаси қонунларига, Олий Мажлис палаталари қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва фармойишларига, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва фармойишларига, уставга ҳамда бошқа қонун ҳужжатларига амал қилади.

¹¹⁴Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2019 йил, № 12, 945-модда.

¹¹⁵ https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/93173/1/978-5-7996-3074-4_2020_005.pdf. Мурожаат вақти: 11:02 / 13.01.2020.

Тахририят ўзига берилган мулкдан қонунга, ўз фаолиятининг мақсадлари ва вазифаларига, мулкдорнинг (ваколатли давлат органининг) топшириқларига мувофиқ фойдаланади ҳамда тасарруф этади. Тахририят юридик шахс бўлиб, алоҳида мол-мулкка, мустақил балансга, банк ҳисоб-китоб варақларига, шу жумладан валюта ҳисоб-китоб варақларига, рамзи ва логотипларига, штамплари ва бланкаларига, Ўзбекистан Республикаси Давлат герби тасвири туширилган, ўзининг тўлиқ расмий номи давлат тилида ёзилган муҳрга эга. Тахририят қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда ўз зиммасига мулккий ҳамда шахсий номулкий ҳуқуқлар ва мажбуриятлар олишга ҳамда уларни амалга оширишга, судда даъвогар ва жавобгар бўлишга ҳақли.

Унинг асосий фаолияти «Халқ сўзи» ва «Народное слово» ижтимоий-сиёсий ва оммавий нашрларини чиқаришдан иборат. «Халқ сўзи» ҳамда «Народное слово» газетаси ижтимоий-сиёсий ва оммавий нашр бўлиб, ўбек тилида, ҳафтада 5 марта, А-2 бичимида, 4 ёки 6 (зарур ҳолларда ундан ҳам кўп) саҳифада чоп этилади. Газеталар материаллар чоп этиш орқали Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Қонунчилик палатаси ва Сенати, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, давлат ҳокимияти ва бошқаруви органлари, хўжалик бошқаруви органлари ва бошқа тузилмалар фаолиятини холис ёритишга масъулдир.

Шунингдек, қонунлар матнларини, Президент фармонлари, қарорлари ва фармойишларини, муассислар ҳамда уларнинг органлари қарорлари ва фармойишларини, уларнинг мажлислари ва йиғилишларига доир материалларни чоп этиб боради. Мамлакат ва дунё ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, маданий-маърифий ҳаётида содир бўлаётган демократик ўзгаришларни, воқеаларни холис ва ҳаққоний тарзда ёритувчи материаллар ҳамда ахборотларни мунтазам эълон қилади.

Асосий вазифаларига мувофиқ тахририят мақолалар ва ахборот-маълумотларнинг юксак профессионал даражада тайёрланишини, уларнинг холислиги ва тўғрилигини назорат қилади. Адабий-бадий иловалар, альбомлар чиқаради, юридик ва жисмоний шахсларнинг реклама ҳамда эълонларини

белгиланган тартибда нашрда чоп этади. Ижодий жамоада қулай иш шароитларини яратади, ходимларни хизмат вазифаларини бажариши учун зарур бўлган техника воситалари ва бошқа жиҳозлар билан таъминлайди. Меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомини мустаҳкамлайди. Ходимларнинг ижодий муваффақиятларини маънавий ва моддий жиҳатдан рағбатлантириб боради. Уларнинг касбий маҳоратини оширишга кўмаклашади, турмуш шароитларини яхшилаш тўғрисида ғамхўрлик қилади.

Таҳририят фаолиятининг турлари, мақсади, предметини белгилаш, ташкилий-худудий тузилмасини тасдиқлаш, таҳририят уставига ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш эса муассиснинг вазифаси ҳисобланади. У қонун ҳужжатлари, устав, шунингдек муассислар билан таҳририят ўртасида тузилган шартномада назарда тутилган ваколатлар доирасида таҳририят фаолиятини бошқаришда иштирок этади.

Шунингдек, муассис таҳририят уставини тасдиқлаши, таҳририят билан шартнома тузиши, таҳририят томонидан оммавий ахборот воситалари тўғрисидаги қонун ҳужжатларига риоя этилишини таъминлаши, таҳририят бош муҳарририни тайинлаши, меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатларига мувофиқ у билан меҳнат шартномаси тузиши, бош муҳаррир ўринбосарларини, масъул котибларни тайинлаши; мол-мулкни тасарруф этиш учун таҳририятга рухсат бериши, зарур ҳолларда таҳририятга моддий-техникавий, молиявий ва бошқа ёрдам кўрсатиши белгиланган.

Таҳририят ахборотни излаш, олиш ва тарқатиш; ахборот олиш учун давлат ва хўжалик бошқаруви органларига, фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, жамоат бирлашмалари, бошқа ташкилотларга мурожаат қилиш, эълон қилишга тайёрланган материалларни текшириш учун ваколатли ташкилотларга ва мутахассис-экспертларга мурожаат қилиш, қонун ҳужжатлари билан тақиқланмаган ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятини амалга ошириш каби ҳуқуқларга эга. У ахборот, реклама, дизайн, матбаа хизматлари кўрсатиш, иловалар нашр этиш, қонун ҳужжатларига мувофиқ мол-мулкни тасарруф этиш, газеталарни чиқариш режасини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш, ўз

фойдасининг бир қисмини таҳририят фаолиятини ривожлантиришга ҳамда ходимларни моддий рағбатлантиришга белгиланган тартибда йўналтиришга ҳам ҳақли.

Таҳририят ўз мажбуриятлари бўйича ўзига тегишли мол-мулкка жавоб беради. Унинг мол-мулки етарли бўлмаган тақдирда муассислар таҳририят мажбуриятлари бўйича белгиланган тартибда субсидиар жавобгар бўлади. Таҳририятнинг устав фонди 21 011 000 (йигирма бир миллион ўн бир минг) сўмни ташкил этади. Таҳририятга тезкор бошқариш ҳуқуқи асосида берилган мол-мулк, таҳририятнинг ўз фаолиятидан олинган даромадлар, қонун ҳужжатларида тақиқланмаган бошқа манбалар ҳисобига шакллантирилади. Таҳририят мол-мулкининг қиймати таҳририятнинг мустақил балансида акс эттирилади. Таҳририят мол-мулки бўлинмас бўлиб, у киритилган ҳиссалар (улушлар, пайлар) бўйича, шу жумладан, таҳририят ходимлари ўртасида ҳам тақсимланмайди. Таҳририятнинг устав фонди қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда камайтирилиши ёки олинган фойда ёхуд муассислар томонидан унга берилган қўшимча мол-мулк ҳисобига қўпайтирилиши мумкин. Бюджет ва бюджетдан ташқари фондларга барча солиқлар ва бошқа мажбурий тўловлар тўланганидан кейин қоладиган соф фойда таҳририят тасарруфига ўтади.

Таҳририятнинг бошқарув органларини шакллантириш тартиби масала ва истиқболга мўлжалланган вазифаларни ҳал этиш учун таҳрир хайъати ташкил этилади. Таҳрир хайъати таҳририятнинг ижро этувчи органи бўлиб, унинг таркибига бош муҳаррир, муассислар вакиллари, бош муҳаррир ўринбосарлари, масъул котиблар ва етакчи бўлимларнинг муҳаррирлари, журналистлар, жамоатчилик вакиллари киради. Таҳрир хайъатининг шахсий таркиби ва аъзолари сони бош муҳаррир тавсиясига биноан муассислар қарори билан тасдиқланади. Таҳририятга бош муҳаррир бошчилик қилади.

Бош муҳаррир муассислар қарори билан лавозимга тайинланади ва лавозимидан озод этилади. Бош муҳаррир ўринбосарлари ва масъул котиблар бош муҳаррирнинг тавсиясига биноан муассислар қарори билан лавозимга

тайинланади ва лавозимидан озод этилади. Бош муҳаррир муассислар олдида таҳририят фаолияти тўғрисида белгиланган тартибда ҳисобот беради. Бош муҳаррир муассислар билан келишган ҳолда таҳририятнинг штат жадвалини тасдиқлайди. Бош муҳаррир ваколати доирасида ўринбосарлари ҳамда масъул котибларни лавозимга тайинлаш ва лавозимидан озод этиш бўйича муассисларга таклиф киритади. Таҳрир хайъати ва таҳририят меҳнат жамоаси ишига бошчилик қилади.

Таҳририят ходимларининг лавозим маошларига қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда устамалар белгилайди. Қонун ҳужжатларида назарда тутилган бошқа вазифаларни амалга оширади. Бош муҳаррир ўз ваколатларини ва мансаб вазифаларини бажаришда таҳририят манфаатларини кўзлаб ҳаракат қилади. Бюджетга ва бюджетдан ташқари фондларга тўловлар, солиқлар ҳамда бошқа мажбурий тўловлар, ходимларнинг иш ҳақи ва иш ҳақиға тенглаштирилган бошқа тўловлар ўз вақтида тўланишини, меҳнат ҳуқуқлари муносабатларидан келиб чиқадиган қонуний талабларнинг қаноатлантирилишини, ишлаб чиқариш фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлган эҳтиёжлар учун пул маблағлари ўтказилишини таъминлайди.

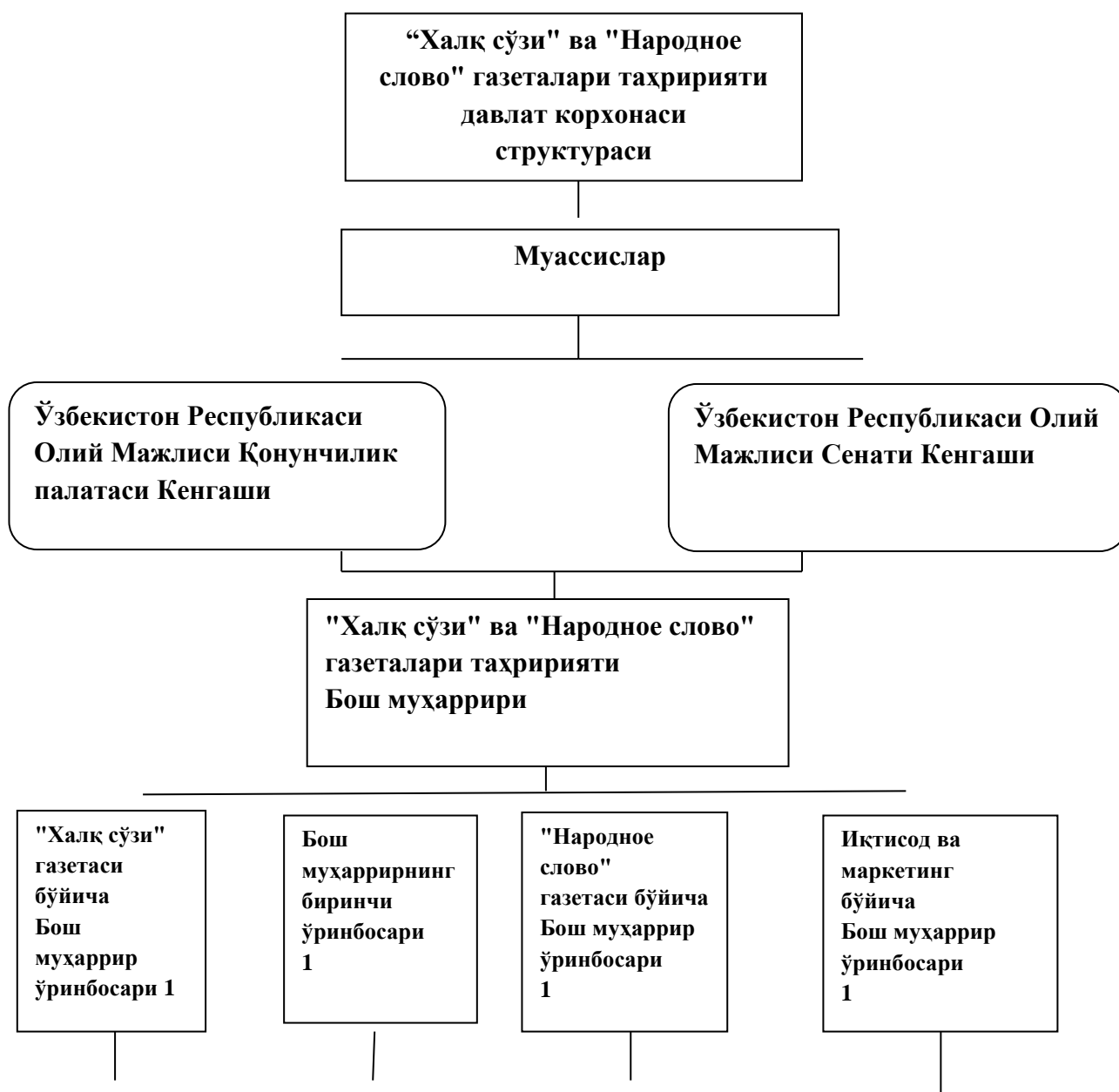
Бош муҳаррир вақтинча йўқлигида вазифасини унинг ўринбосарларидан бири бажариб туради. Уставга кўра, таҳририят ходимлари — таҳририят штатида турган, материалларни тўплаш, таҳрир, таҳлил қилиш, тайёрлаш билан шуғулланувчи шахслар, шунингдек техник ва хизмат кўрсатувчи персонал таҳририят ходимларидир. Таҳририят ходимлари таркибига кирувчи ижодий ходимларга бош муҳаррир, унинг ўринбосарлари, масъул котиблар, адабий котиблар, бўлим муҳаррирлари, шарҳловчилар, ўз мухбирлари ва катта мухбирлар, мухбирлар, махсус мухбирлар, фотомухбирлар, таржимонлар, реклама бўлими ва веб-сайт ходимлари киради.

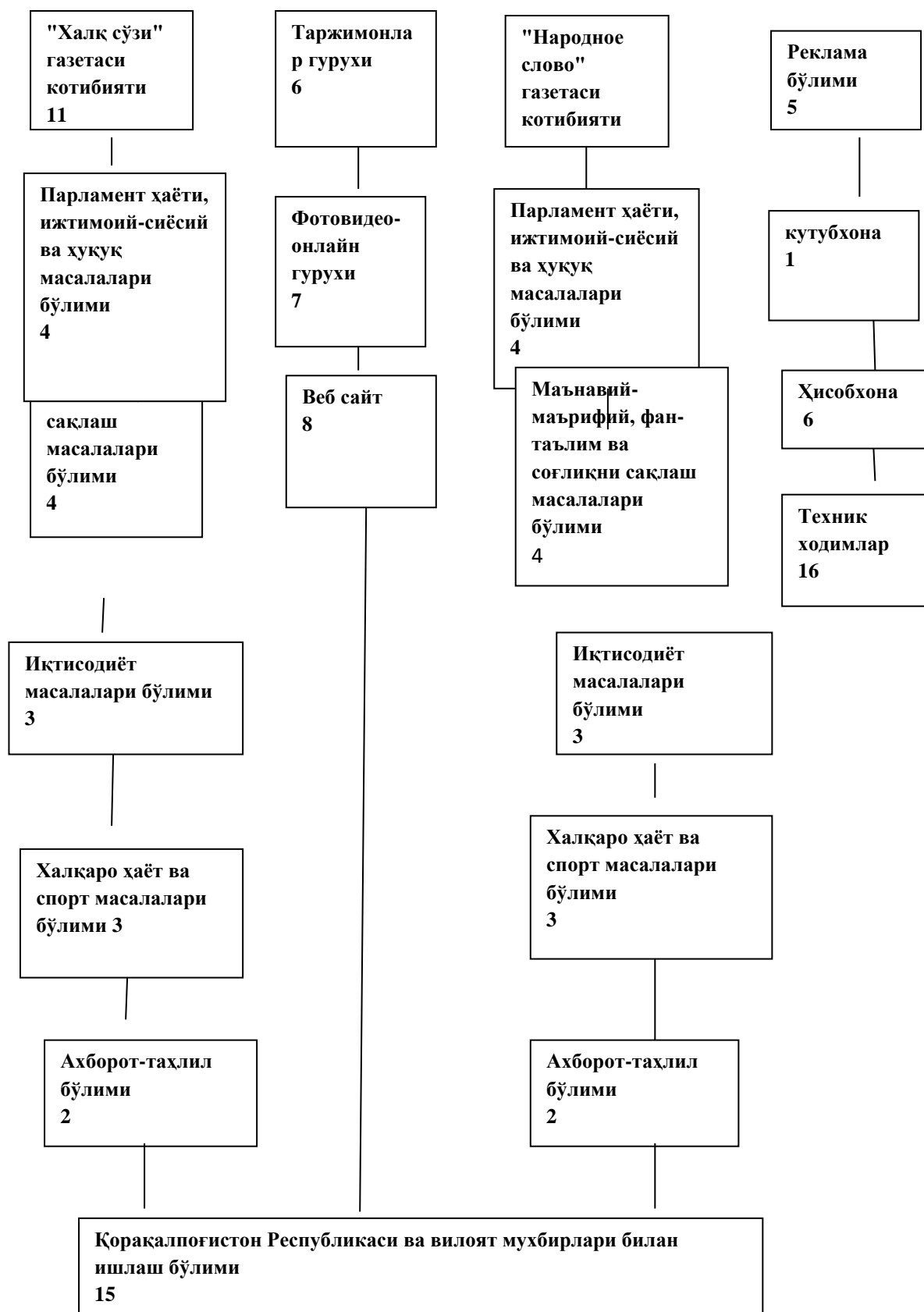
Таҳририят жамоасидаги меҳнатга оид муносабатлар қонун ҳужжатлари, нашр Устави, жамоа шартномаси талаблари асосида, ички меҳнат тартиби қоидалари, мансаб йўриқномалари ҳамда таҳририят қабул қилган бошқа норматив ҳужжатларга мувофиқ тартибга солинади. Таҳририят ходимларига

ягона намунадаги гувоҳнома берилади. Таҳририят ходимларининг меҳнатига ҳақ тўлаш шакли, тизими, миқдори, шунингдек қалам ҳақи миқдори таҳририят томонидан қонун ҳужжатларига мувофиқ белгиланади. Таҳририят қонун ҳужжатларига мувофиқ муассислар қарорига кўра ёки суд қарори асосида қайта ташкил этилиши ёки тугатилиши мумкин.

Таҳририят тугатилганда унинг пул маблағлари, мол-мулки ва бошқа активлари кредиторлар билан барча ҳисоб-китоблар қилинганидан сўнг белгиланган тартибда муассислар тасарруфига ўтказилади.

“Халқ сўзи” ва “Народное слово” газеталари таҳририяти қуйидагича тузилишига эга:





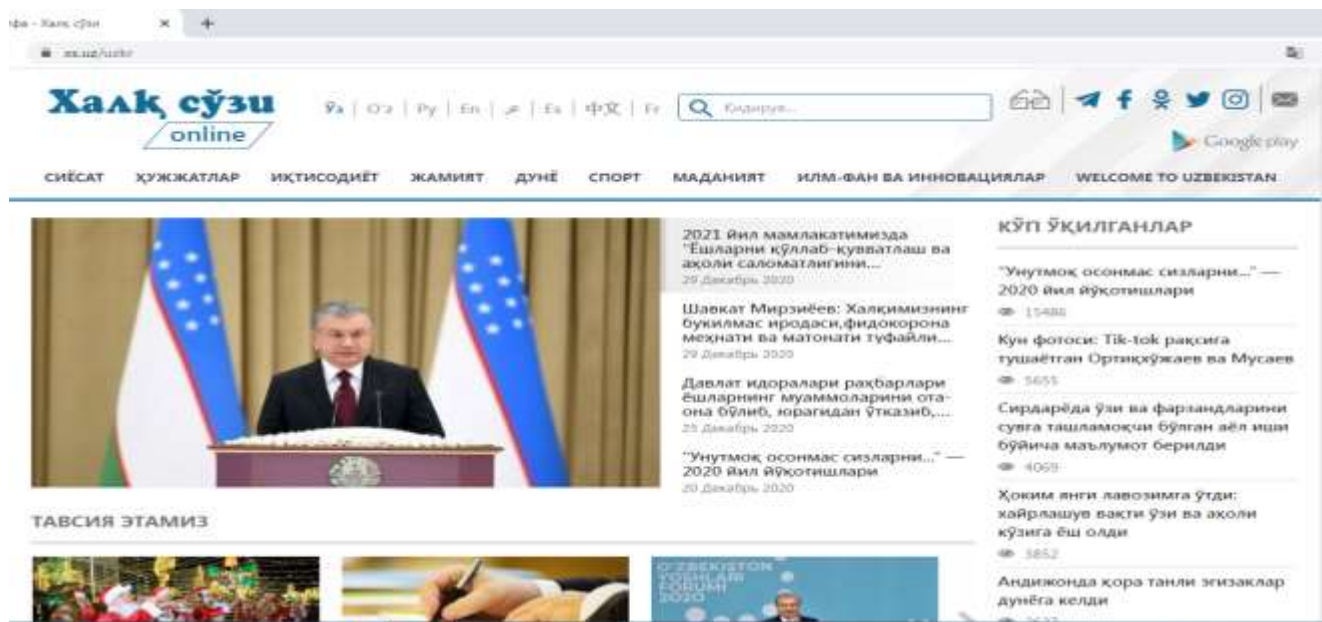
Газетада ижодий жараён ҳам ўзига хос ташкил этилган. Аввал ҳар бир мухбир кунига камида 2-3 қоғоз муаллифик ёки чет муаллифи материални топшириши шарт эди. Газетанинг ҳафталик режаси тузиларди. Унинг ижроси

ҳар ҳафтанинг жума куни мониторинг қилинади. Ҳозир эса ҳар бир сон учун (ҳафтада 5 марта нашр этилади, ҳар куни режа тузилади) алоҳида режа тузилади. Мамлакатнинг бош нашрларидан бири бўлгани учун режа расмий маълумотларга қараб ўзгарадиган ҳолатлар кўп учрайди.

Мақолаларнинг муаллифи мухбир ёки чет муаллифлигидан қатъи назар, қайси бўлимга тегишли бўлса, аввал ўша бўлим муҳаррири ўқиб, имзолаб адабий муҳаррирга ўтказилади. Адабий муҳаррирдан ўтган материал бош муҳаррир ўринбосари, сўнг бош муҳаррирга берилади.

Бош муҳаррир материални кўрганидан кейин газета саҳифасига қўйилади. Чикқан саҳифани аввал корректура, кейин кичик ва катта навбатчи, сўнг бош муҳаррир ўринбосари ва бош муҳаррир ўқийди. Шундан сўнг раҳбарнинг ижозат имзоси билан газета охириги кўринишга келади.

2018 йил 26 апрелда эса “Халқ сўзи online” XS.UZ. сайти “Халқ сўзи” ва “Народное слово” газеталари таҳририяти давлат унитар корхонаси муассислигида рўйхатдан ўтди. Сайт дизайни ўзгарди, мавзулар қамрови кенгайди.



Эътиборлиси, сайтда нафақат, газетада чоп этилган мақолалар балки, жамият ва халқаро ҳаётда содир бўлаётган воқеликлар бўйича янгиликлар берилди бошлади. Шу билан бирга газеталарнинг ҳар бир янги сонининг электрон формати юклаб борила бошлади.

*Тахририятнинг
facebook даги
саҳифасига 6046
нафар ижтимоий
тармоқ
фойдланаувчиси аъзо.*

*Instagramm
саҳифасини эса 3865
нафар фойданувчи
кузатиб боради.*

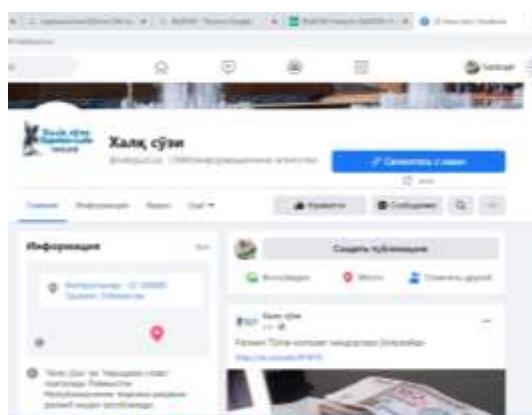
*Youtubeга жойланган
видеоларни эса 1061
нафар доимий аъзоси
мавжуд.*

*Telegramда эса
18 909 кузатувчиси
бор.*

*(Бу рақамлар 2021
йил 5 январдаги
ҳолатига кўра ёзиб
олинди).*



Бундан ташқари, тахририят ижтимоий тармоқларда ҳам ўз саҳифаларини очди. Бу орқали аудиторияси қамровини кенгайтормоқда. Аҳоли билан яқинроқ мулоқотда бўлишга интиломда. Қолдирилган изоҳларга муносабат бериш, кузатиб борувчи таклифи ва мурожаатлари асосида контент тайёрлаш шулар жумласидан.





Бу эса жаҳон тажрибасида ўзини тўла оқлаган амалиётдир. Эндиликда таҳририят долбзарб мавзулар бўйича видео суҳбатлар ҳам тайёрламоқда. Бу ютубилизациялашаётган даврда тўғри қабул қилинган қарордир.

Ўрганишларимиздан шу маълум бўлдики, таҳририят замонавий муҳитга мослашмоқда, янги бўлимлар ташкил қилмоқда, штатлар ҳам шунга мос равишда ўзгартириб борилмоқда. Бироқ ҳозирча нашрнинг мобиль иловаси ишлаб чиқилмаган, онлайн обунаси ҳам йўлга қўйилмаган. Газета янги сонларини сайтдан бепул юклаб олиш имконияти яратилгани фойдаланувчига қулайлик яратади, аммо бозор иқтисодиёти шароитида бу таҳририятга зарар келтиради.

3.2. Телерадиоканаллар менежментининг бугунги қиёфаси ва мавжуд муаммолари

Телевидение ҳамisha ўз аудиториясига эга, жамият учун кўзгу, одамлар учун, аввалига бирламчи ахборот етказиш воситаси, кейинчалик дам олдирувчи восита бўлиб келган. Аммо бугун унга ҳам кучли рақобатчи пайдо бўлди, бу шубҳасиз интернет. Энди телеканаллар томошабинни ушлаб қолиш учун ижодий ва ишлаб чиқриш жараёнини тартибга солишга, ривожлантиришга мажбур.

Телевидениеда оммавий коммуникациянинг ахборий, кузатув, изохлаш, ўзаро боғлиқлик, рекреативлик, интерактивлик каби функциялари мавжуд. Бироқ миллий медиа майдонида аксарият телеканаллар доим ҳам функцияларнинг тўлиқ бажарилишига эътибор қаратмайди. Кузатувларимиз эса канал қанчалик кўпроқ томошабин эътиборини тортса, ўзига ишонтира олса, шунча яхши рейтингга ва даромадга эга бўлишини кўрсатди. Рейтинг теледастурларни томошабинларнинг ўртача сонига нисбатан фоизлар билан солиштирганда келиб чиқади. Рейтингда қандай ўринга эга бўлиш каналлар учун ниҳоятда муҳим, чунки реклама берувчилар доимо рейтинги юқори дастур ва каналларга ишонади.

Шу сабабли, терерадиоканалларда ижодий ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш ва тўғри бошқариш жараёнини мунтазам такомиллаштириб бориш керак.

Рейтингни ошириш ва томошабинларнинг эътиборини жалб қилишда мақсадли аудиторияни олдиндан аниқлашга эътибор қаратиш лозим. Мақсадли аудитория 20-40 ёш оралиғидаги қатламни ташкил қилади¹¹⁶.

Таҳлиллар эса содиқ томошабинларнинг аксарияти 40 ва ундан юқори ёшдаги кишилар эканини кўрсатяпти. Режаларни тузишда айнан шу аудитория қизиқишларини ҳисобга олиш яхши самара беради. Бу таскин берувчи, муҳокамага чорловчи шоуларни қамраб олади.

Ҳар қандай дастур у янгиликлар, ток-шоу ёки ўқув лойиҳалари бўлишидан қатъи назар эфирга узатилишидан аввал бир нечта асосий босқичдан ўтиши шарт. Бу иш жараёнини акс эттирган концепциянинг ишлаб чиқилишигача бўлган давр, ишлаб чиқиш жараёни ва унинг амалдаги ҳаракати давридир. Дастурнинг давомийлиги ва мавзусига қараб уни тайёрлаш муддати белгиланади. Масалан янгиликлар дастури бир неча соатларда тайёрланиши мумкин.

Ишлаб чиқаришни концепциялаш босқичида ижодий ишларнинг катта қисми тугайди. Бу босқич ғояларни яратиш билан бошланади. Ғояларни бир ёки

¹¹⁶ <https://www.onaudience.com/resources/understanding-target-audience-definition-and-types/>

бир нечта иждокор ўйлаб топиши мумкин. Бироқ ҳар бир таҳририятда бўлгани каби, телеканалларда ҳам бошқарувнинг ўзига хос кўриниши амал қилади.

Хусусан, Owlter.com гуруҳи тақдим этган маълумотга кўра, дунёнинг катта медиакорпорациялари орасида fox.news менежменти биринчи ўринда туради. NBC news иккинчи, BBC news эса учинчи ўринни эгаллаган. Гарчи BBC даромад, ходимлари сони бўйича энг йирик ОАВ бўлса-да, бошқарувда баъзи камчиликларга йўл қўйилган¹¹⁷. BBCда 19,572 нафар, FOX newsда 1,783 нафар ходим фаолият юритади. Даромад тафовути ҳам катта. Аммо менежмент таҳлилида FOX news раҳбари 80, BBC раҳбари 67 балл билан баҳоланган. Ўзбекистонда эса бундай таҳлиллар ўтказилмайди. Телеканаллар рейтинги кузатувчилар сонига қараб ёки ижтимоий сўровномалар натижасига қараб белгиланади.

Демак ОАВнинг тижорий фаолияти унинг ташкилий тузилиши билан доим ҳам боғлиқ бўлмайди. Эътиборлиси, жаҳон мамлакатларида телевидение ҳам янги формат – интернет платформасига ўтяпти. Масалан, Британиянинг Campaign нашри томонидан ўтказилган тадқиқотга кўра, 2018-2019 йиллар давомида 16-34 ёшдаги аҳолининг реклама кўриши 1,5 фоизга камайган¹¹⁸. Онлайн платформалар эса томошабинлар учун қулай таърифларни таклиф этмоқда. Хусусан, Netflix ва Amazon Prime-га обуна бўлиш телевизион обуна нархининг деярли ярмига тўғри келади. Thinkbox таҳлилчиларининг таъкидлашича, ўз аудиториясини йўқотаётган анъанавий ТВни томоша қиладиганлар ҳам кам эмас. 16-34 ёшгача бўлган британияликлар рекламанинг тўртдан уч қисмини телевидение орқали кўради. Аммо бошқа таҳлиллар 2010 йилдан 2019 йилгача Англиянинг 25 ёшгача бўлган аҳолисининг томоша қилиш даражаси 50 фоизга камайганини кўрсатмоқда. Бу телеканаллар фаолиятига таркибий, тузилмавий ва иждодий янгиликлар киритиш вақти келганини аниқлатади.

¹¹⁷ <https://corp.owlter.com/> Мурожаат вақти: 10:12 / 02.06.2020.

¹¹⁸ <https://www.campaignresearch.com/> Мурожаат вақти: 11:02 / 13.01.2021.

“Юксалиш” умуммиллий ҳаракати томонидан 2020 йилнинг мартада Ўзбекистонда энг оммабоп миллий телевизион манба ва форматларни аниқлаш мақсадида фуқаролар ўртасида жамоатчилик фикри сўрови ўтказилган¹¹⁹. Унда республика бўйича жами 6 467 нафар фуқаро иштирок этди. Сўровда шаҳар ва қишлоқ жойларидаги турли ёш ва касб эгалари қамраб олинди.

Сўров давомида фуқароларнинг жамиятдаги ижтимоий-сиёсий ҳамда ахборот дастурларига бўлган эҳтиёжи, хабар ва янгиликларни кенгрок аудиторияга етказиш кўрсаткичи, давлат ва хусусий телеканаллар томонидан эфирга узатилаётган теледастурларга нисбатан аҳолининг муносабати ўрганилди.

Сўровда иштирок этганларнинг деярли ярми телевизор кўришга вақти йўқлиги (24,7%) ҳамда маълумот олишда телефондан фойдаланишини (24,5%) билдирган. Қолганлар эса телевидениенинг қизиқ эмаслиги, ёлғон маълумот, тарғиботнинг ва рекламаларнинг кўплиги каби сабабларни келтирган.

Жамоатчилик фикри сўрови натижасида телеканалларнинг қамров бўйича рейтинги тузилди. Мазкур саволда респодентларга 18 та давлат ва хусусий телеканаллар рўйхати, шунингдек ҳудудий телеканаллар ва “Мен миллий телеканалларни умуман кўрмайман” каби жавоб вариантлари тақдим этилди.

Шу асосда миллий телеканалларнинг кучли бешлиги шакллантирилди. Эътиборлиси, унинг барча ўринларини хусусий телеканаллар эгаллаган:

1-ўрин — Zo‘r TV (11,8%)

2-ўрин — Sevimli (9,6%)

3-ўрин — My5 (9,4%)

4-ўрин — Milliy TV (6,9%)

5-ўрин — Futbol TV (6,8%)¹²⁰.

Фуқароларда миллий телеканалларда қандай телевизион лойиҳа ва дастурлар етишмаслиги бўйича сўралганда жойлардаги ҳақиқий муаммолар юзасидан репортажлар, ижтимоий-сиёсий телекўрсатувлар ҳамда кўнгилочар

¹¹⁹ “Юксалиш” умуммиллий ҳаракати расмий сайти: yuksalish.uz. Мурожаат вақти: 11:02 / 13.07.2020.

¹²⁰ Ўша манба

теледастурлар ва реалити-шоуларни миллий телеканаллар эфирларида кўпайтириш лозимлигини таъкидлаган.

Эътиборимизни тортган нарса, бу рейтингда давлат телеканалларининг қуйи поғоналарни эгаллагани бўлди. Бунинг сабабини аниқлаш, вазиятни таҳлил қилиш учун давлат телеканалларининг тузилиши, фаолият юритиш йўналиши ва менежменти ўзига хослигини ўргандик. Натижалар аниқ бўлиши учун “O`zbekiston” телерадиоканали фаолияти билан танишдик.

“O`zbekiston” телерадиоканали давлат бюджети, ҳомийлар ва реклама маблағлари, қонунда тақиқланмаган бошқа манбалар ҳисобидан молиялаштирилади. Канал миллий телерадио компанияга бўйсунадиган алоҳида тузилмаларни, ижодий концепцияларни ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш, уларнинг молиявий ва моддий-техник таъминоти бўйича МТРКга таклифлар киритади. “O`zbekiston” телерадиоканали директори якка ижро этувчи орган ҳисобланиб, бу лавозим эгаси МТРК томонидан тайинланади ва лавозимидан озод қилинади. Директор канал ижодий фаолиятини бошқаради, теледастурларнинг профессионал савиясини таъминлайди. Ходимларнинг лавозим мажбуриятлари ва ички меҳнат тартиби қоидаларини ўрнатилган тартибда тасдиқлайди. Уларни лавозимига тайинлайди ва озод этади. Мутахассис, ходимларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш тартиби ва миқдорининг мансаб маошларини ўрнатади. Ходимларга нисбатан интизомий жазо чораларини кўради.

Канал таркибида “Ўзбекистон”, “Оилавий”, “Ўзбекистон тарихи” телеканаллари ва “Ўзбекистон” радиоканали фаолият юритади. Тузилма бошқаруви директор ва унинг 5 нафар ўринбосари томонидан амалга оширилади: 1-ўринбосар, иқтисод масалалари бўйича ўринбосар, радио бўйича ўринбосар ҳамда “Оилавий”, “Ўзбекистон тарихи” канали директорлари.

Канал “Лавозим йўриқномаси”да келтирилишича, “Ўзбекистон” телерадиоканали директорининг ўринбосари директорнинг топшириғига кўра унинг алоҳида функцияларини бажаради. Директор ўз мажбуриятларини бажариш имконияти бўлмаганда ёки йўқлигида унинг вазифаларини бажаради.

“O`zbekiston” телерадиоканалида кўрсатувлар сифати ва савиясини баҳоловчи алоҳида тузилма-бадий кенгаш ташкил этилган, унинг аъзолари ва шахсий тартиби директор тақдимномасига биноан МТРК раиси томонидан тасдиқланади. Бадий кенгашга директор раҳбарлик қилади. Телерадиоканал фаолияти унинг доимий ходимлари, шунингдек, муддатли шартномалари ёки пудрат шартномалари асосида ишга ёлланувчи шахслар томонидан бажарилади. Бунда уларга иш ҳақи Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига мувофиқ тўланади. Корхона ходимларининг штат бўйича сони ва уларнинг иш ҳақи миқдорлари қонунчилик доирасида МТРК томонидан белгиланади.¹²¹

Давлат унитар корхонасининг биринчи ўринбосари телерадиоканал дастурларининг тайёрланиш жараёнини ташкилий-ижодий жиҳатдан мувофиқлаштиради. Канал фаолияти концепциясини шакллантиришда иштирок этади. Ўринбосар истиқболли ва жорий календарь-тематик ҳамда ишлаб чиқариш-молиявий режаларни тузишда қатнашади.¹²²

Каналда иждодий ва техник ходимларнинг ҳамкорлиги ниҳоятда муҳим. Бу дастурларнинг сифатли тайёрланишида асосий омил. Муҳаррирлар, режиссёрлар, оператор, монтаж усталари, овоз режиссёрлари, режиссёр ассистенти, оператор ассистенти иждодий жамоани ташкил қилади. Маъмурлар яъни ташкилий масалаларни ҳал этувчи ва шуғулланувчилар ҳамда компьютер бўлими ходимлари маъмурий техник жамоа, деб юритилади.

“Оилавий” каналида 2 та муҳарририят бўлиб, “Маданий-маърифий” ва “Дам олиш” муҳарриятлари ўзбек ва рус тилларида иш юритади. Канал йил аввалида бир йиллик иждодий концепциясини ишлаб чиқади ва эфирга узатиладиган кўрсатувлар рўйхати шакллантирилади. Ходимларни ишга олиш ва лавозимидан озод этиш ДУК директори томонидан амалга оширилади. “Оилавий” канали директори эса номзодни синовдан ўтказиб, тавсия қилиш имконига эга. Аввал ходимларни ишга олиш махсус комиссия томонидан амалга оширилган. Аммо бу тажриба амалда кўплаб ноқулайликлар туғдиргани

¹²¹Миллий телерадиокомпаниянинг 2010 йил 10 июнь, 117-сон буйруғининг 1-илоvasи билан тасдиқланган “Ўзбекистон” МТРКнинг “Ўзбекистон” ТРК давлат унитар корхонаси устави (янги таҳрир)

¹²² “Ўзбекистон” ТРК директорининг 2014-йилдаги давлат унитар корхонаси директори биринчи ўринбосарининг лавозим йўриқномаси.

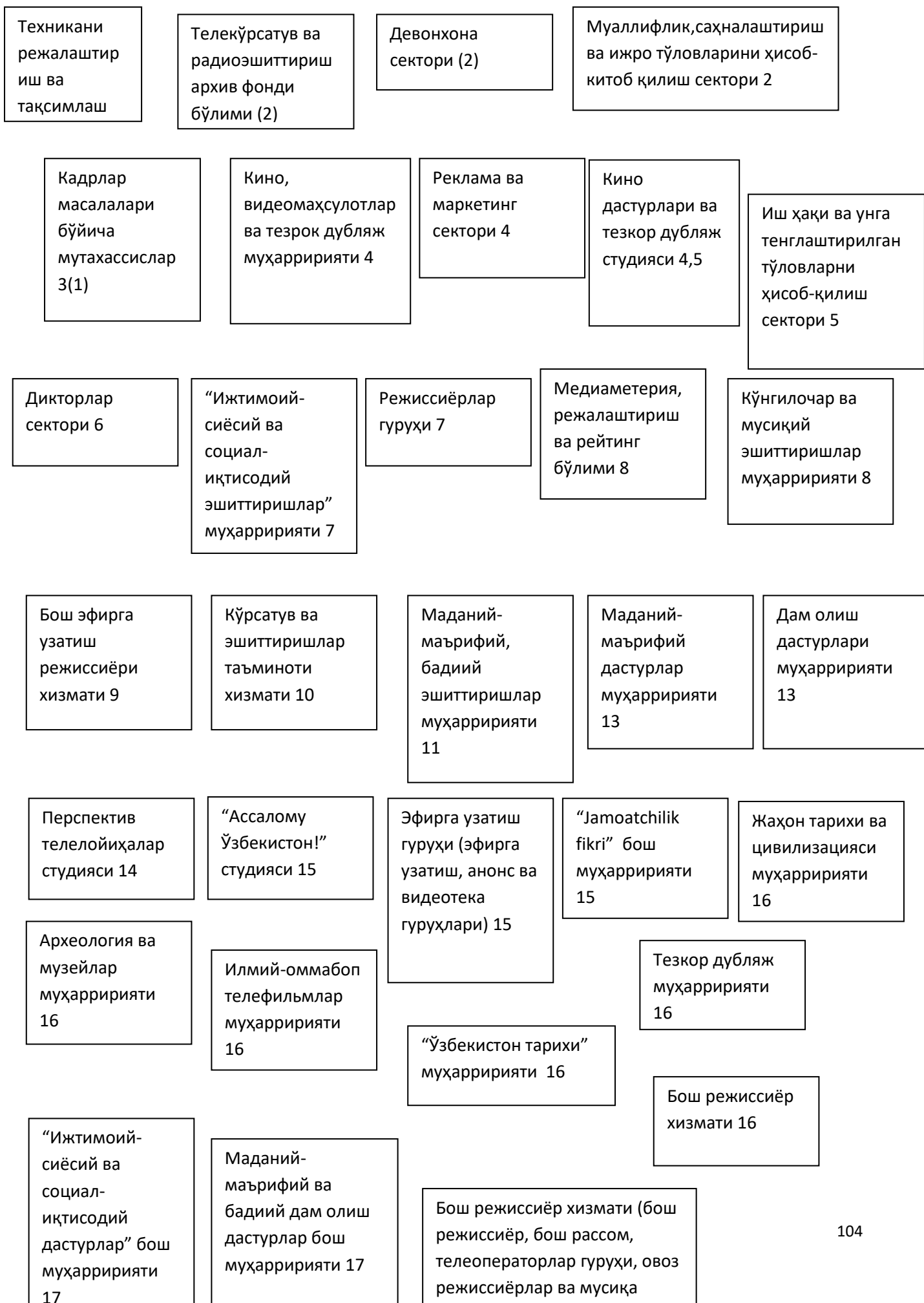
учун у амалиётдан олиб ташланди. Эндиликда ходимларни ишга олиш, лавозимга тайинлаш ва ишдан бўшатиш канал директори зиммасидаги вазифалар туркумига киритилган.

Канални молиялаштириш асослари ҳам ўзига хос шакллантирилган. Унга кўра, “Оилавий” ва “Ўзбекистон тарихи” канали 100 фоиз, “Ўзбекистон” телеканали ва радиоканали эса 50 фоиз давлат томонидан молиялаштирилади. Телеканал ва радиоканалнинг қолган 50 фоизи молиялаштириш манбаси реклама, тижорий кўрсатувлар, ҳомийлик маблағлари ҳисобидан шакллантирилади. Масалан, “Ассалом Ўзбекистон!” ва “Ойдин ҳаёт” кўрсатувларида алоҳида тижорий лавҳалар ҳам тайёрланмоқда. “Лойиҳадан натижагача”, “Мен танлаган йўл”, “Саломатлик сари” эса тижорий кўрсатувлардир. 2020 йилдан бошлаб эса ҳар бир реклама буюртмачисига индивидуал ёндошув тизими амалга оширилмоқда. Доимий ҳамкорларга чегирмалар таклиф этиляпти. Мақсад ҳамкорлик алоқаларини мустаҳкамлаш, реклама берувчилар сонини оширишга қаратилган.

Телеканал таҳририяти тузилиш жиҳатдан ҳам такомиллашиб бормоқда. Чунончи, “Янги жамият” таҳририяти ўрнига 2020 йилда “Дўстлик” ҳамда 2019 йилда “Жамоатчилик” таҳририятлари иш бошлади.

“Ўзбекистон” телерадиоканали давлат унитар корхонасининг ташкилий тузилмаси қуйидагича:





Умумий штатлар сони 413 нафарни, бошқарув аппарати 10 нафарни ташкил қилади.

Телеканал мураккаб тузилишга эга бўлиб, ижодий жараён бошқаруви ҳам оммавий ахборот воситаларининг бошқа тизимларидан фарқланади. Телеканалда ҳар бир соат, дақиқанинг аниқ дастурлар сеткаси бўлиб, уларни савияли контент билан тўлдириш жамоанинг асосий вазифасидир.

Жонли ва ёзиб олинган дастурларда ижодий жараённи ташкил этиш ҳам бир-биридан фарқ қилиб, ҳар бирининг ўз концепцияси мавжуд. Жонли эфир катта масъулият талаб қилади, уни тайёрлашга одатда тажриба ва малакаси юқори бўлган ходимлар жалб қилинади. Масалан, “Оилавий” телеканалида эфирга узатиладиган “Онлайн консултация” дастурида одатда 15 нафар ходимдан иборат жамоа иш олиб боради. Жараённи канал бош директорининг ўзи бевосита кузатади, йўл кўйилган камчиликларни тезликда, қисқа вақт ичида бартараф этиш чораларини кўради. Дастур муаллифи, режиссёр, овоз мутахассислари, операторлар, ассистентлар, телефон кўнғироқларига жавоб берувчи ходимлар ва бошловчилар бир вақтнинг ўзида дастурнинг белгиланган режа асосида ташкил этилишини таъминлашга масъул ҳисобланади. Онлайн савол жавоб икки тилда (ўзбек ва рус) олиб борилади. Давомийлиги 3 соатни ташкил қилиб, шу давр ичида жамоанинг ҳар бир аъзоси зиммасидаги вазифани бажариши шарт.

Ёзиб олинган дастурларда эса бу жараён аввалдан тайёрланади. Чунки унда қилинган хатони қайта ишлаш, тузатиш имконияти мавжуд. Телеканал интерактивликни таъминлаш, аҳолига яқин бўлиш мақсадида жонли эфирлар соатини кўпайтирмоқда. Бу эса жамоанинг ҳар бир аъзосидан катта меҳнат ва куч талаб қилади. Канал директори меҳнат тақсимооти ва адолатли шароитни яратишда аниқ режа асосида иш юритади. Дастурлар сони кўпайгани сайин

мухбирларга бўлган талаб ортиб бормоқда. Каналда ходимлар сиёсатини юритишда аниқ меъёрларга амал қилинади: синов муддати белгиланади, тайёрланган лавҳалар, берилган вазифалар ижроси инобатга олиниб қониқарли натижа олинса, ходим билан шартнома тузилади.

Шу ўринда бир омилга эътибор қаратиш керак. Телеканалда тажрибали жамоа ишлайди, янги лойиҳалар тайёрланмоқда, жонли эфирлар сони кўпаймоқда. Эфирга узатилаётган дастурлар моҳиятан томошабин учун фойдали, кўтарилаётган мавзулари ҳам долзарб. Интерактивлик, томошабин билан мулоқот қилиш, уларни қизиқтирган саволларга жавоб бериш амалиёти йўлга қўйилган. Бироқ кузатувларимиз бундай ўзгариш амалда ўзини деярли оқламаётганини кўрсатмоқда.

Хусусан, мазкур телеканал фаолиятида қуйидаги камчиликларга йўл қўйилаётгани аниқланди:

Ижодий жараёнга хос камчиликлар:

* Креатив ёндашувлар кўзга ташланмайди (“Одил судлов”, “Парламент ҳаёти”);

* Аудитория билан мулоқот чекланган, интерактивлик деярли йўқ (“Аёл бор”, “Халқ қабулхонасида бир кун”);

* Дастурлар тематикаси бир-бирига яқин (“Ўзингни англа”, “Ойдин ҳаёт”, “Агроолам”, “Менинг боғим”);

*Замонавий режиссура, кадрларда ижодкорона ёндашув кўзга ташланмайди (“Ассалом Ўзбекистон”, “Муносабат”)

Техник жараёнга хос камчиликлар:

* Студия дизайни, монтаж графикасида замонавийлик руҳи мавжуд эмас;

* Студия чироқларидан эскича услубларда фойдаланилади, ранглар мутаносиб танланмайди;

Ташкилий жараёнга хос камчиликлар:

* Кўрсатувларни онлайн кузатиш имконияти йўқ;

* Кўрсатувлар формати сўнгги ўн йилда деярли ўзгармаган;

* Кадрларда маълум қолиплар шаклланган, ички цензура кучли;

* Жонли эфирлар салмоғи кам;

* Телеканал тарғиботи, янги лойиҳалари ҳақида интернет сайтида маълумот топиш мушкул;

* Тармоқларда мавжуд профилларини юритиш талаб даражасида эмас;

Аммо шунга қарамай канал фаолиятида молиявий қийинчиликлар кузатилмайди. Бунга биринчи сабаб, давлат томонидан маблағ ажратилиши бўлса, иккинчи сабаб каналларнинг доимий реклама берувчи ҳамкорларга эга эканидир. Амалиёт эса реклама берувчилар бугун бўлмаса эртага рейтинги баланд, томошабин эътиборини кўп тортаётган каналларни танлашига ишора қилмоқда.

Ўрганишларимиздан кўринадики, жаҳонда анъанавий телеканаллар ўз ўрнини онлайн форматга аллақачон бўшатиб берапти. Ўзбекистондаги мавжуд каналлар ҳозирги имкониятидан фойдаланиб, онлайн контентни сифатини ошириши шарт. Баъзи хусусий каналлар бу жиҳатга эътибор қаратиб, фойда топишга ҳам улгурган. Хусусан, “Севимли” телеканали Youtube платформасидаги саҳифасидан даромад топяпти. Бу билан канал даромад олиш манбасини яна биттага кўпайтирди. Миллий телеканаллар ҳам замон ўзгаришларга мослашиши лозим. Акс ҳолда медиа маконда ўз ўрнини тўлалигича бой беради.

3.3 § Интернет сайтлари бошқарувининг замонавий кўринишлари ва унинг ўзига хосликлари

Замонавий ҳаётни қидирув тизимлари, ижтимоий тармоқлар, онлайн хизматларсиз тасаввур қилиш қийин. Интернет маркетинги бу товар ва хизматларни онлайн тарғиб қилишдир. Одатда, унинг якуний мақсади маҳсулот/хизматни сотиш ёки компаниянинг хабардорлигини оширишдир. Унинг классик маркетингдан асосий фарқи — бу веб-таҳлилдан обуначининг бутун саёҳатини кузатиш учун фойдаланиш қобилиятидир: биринчи ўзаро таъсирдан то маҳсулот ёки хизматни сотишгача. Бундан ташқари, онлайн маркетинг ҳар бир алоҳида фойдаланувчини мақсадли равишда йўналтиришга

имкон беради. Шунинг учун ҳам бугун бу форматдаги хизматларнинг истеъмолчилари кўп.

Шу нуқтаи назарда интернет сайти таҳририятларида иқтисодий бошқарув маблағларни доиравий айланишига эришиш, сайтнинг даромад ва ҳаражатларини ҳисоблаш, маркетинг хизматини уюштириш, фойда олишни таъминлашни кўзда тутаяди.

Ижодий бошқарув ходимларга вазифаларни тақсимлаб, ижодий жараёни ташкил этиш, моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантириш, ижодий жамоани ҳаракатга келтиришдан иборат бўлаяди.

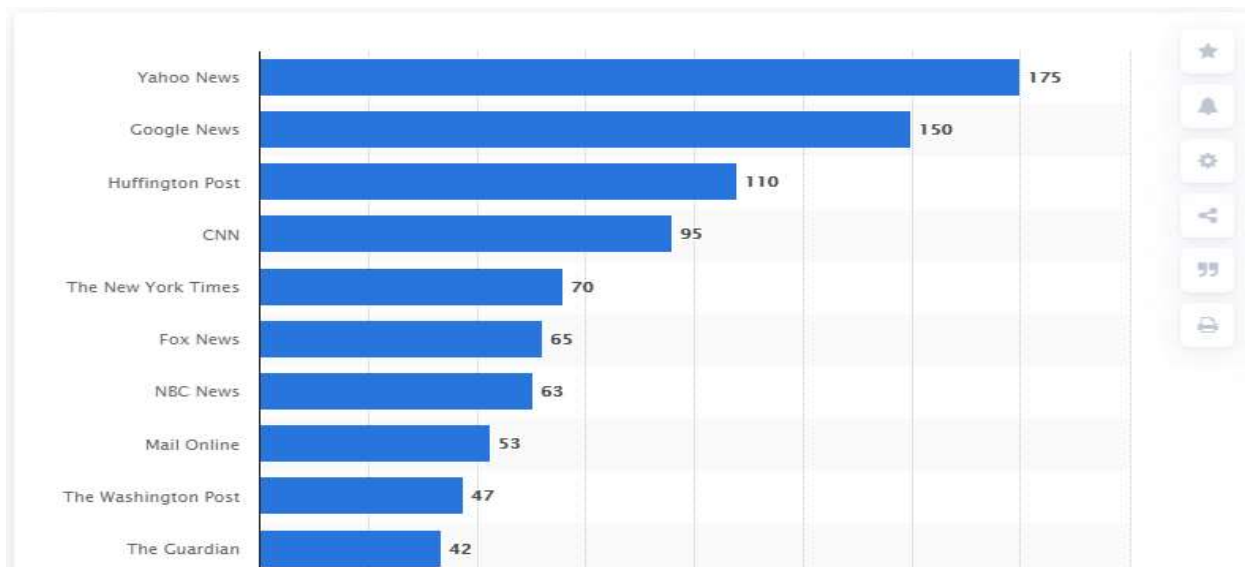
Ташкилий-техник бошқарув эса ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, ўзаро алоқаларни ўрнатиш, бошқаришнинг аниқ услубини танлаб, қарор қабул қилишда аниқ тизимда ишлашни назарда тутаяди.

Сайт бошқарувидаги асосий нарса сайт юзидир. Кўп одамлар, маҳсулот сотиб олишдан ёки хизматга буюртма беришдан олдин, товар ҳақида тўлиқроқ таассурот қолдириш учун сайтлардаги шарҳлар ва фотосуратларни қидиришади. Ҳар қандай сайтнинг фаол бўлиши ишончли ошираяди. Аудитория учун қизиқарли ва фойдали таркибнинг шакллантирилиши эса доимий кузатувчилар жамоасига эга бўлишда кўл келаяди. Албатта, бу формат оммабоп, аммо рақобат ҳам кучли. Фақат чиройли веб-сайт яратиш, сўнгги янгиликларни улашиш, шов-шувли хабарларни мунтазам янгилаш, уни товар билан тўлдиришнинг ўзи етарли эмас. Шунинг учун интернет сайтлари контент маркетингига алоҳида эътибор қаратиши керак.

Демак онлайн платформада иш юритиш, ташкил этишнинг ҳам маълум босқичи ва талаблари мавжуд. Натижаларни самарали қилиш учун эса, аввало, мавжуд тажрибалар ўрганилиши керак.

Қуйида 2020 йил август ойи натижаларига кўра АҚШнинг энг кўп трафикка эга янгиликлар сайтларининг ТОП ўнталиги

кўрсатилган.¹²³



*Бир ойлик ташириф буюрувчилар сони миллионларда кўрсатилган**

Рейтингда биринчи ўринни <https://news.yahoo.com/сайти> эгаллаган. Бугун бу сайтга “Verizon Media” коорпорацияси эгалик қилади. Verizon Medианинг Yahoo Newsдан ташқари яна бир медиа бизнес шуғулланувчи лойиҳалари бор. News веб-сайти эса 4 та (Sports, Finance, Entertainment, News) йўналишда фаолият юритмоқда. Ҳар бир таҳририятда ёритиш мавзусига мос рукнлар асосида бўлимлар иш олиб боради. Yahoo Newsга кунига ташириф буюрувчилар сони 175 миллионтани ташкил этмоқда. Бу рақамни Ўзбекистон веб сайтлари билан таққосласак катта тафовут кўзга ташланади.

¹²³<https://www.statista.com/statistics/381569/leading-news-and-media-sites-usa-by-share-of-visits/>

Место	Название ресурса	TAS-IXПосетители	Просмотры
1	Daryo — Новости Узбекистана и мира		476 379
2	Qalampir - Правда бывает горькой		150 525
3	championat.asia - новости футбола Центральной Азии	tas-ix	131 578
4	Газета.uz - Новости Узбекистана		97 434
5	TRIBUNA.UZ - Новости футбола и спорта.	tas-ix	75 793
6	Stadion.UZ - Новости футбола		72 816
7	Lex.uz - Законодательство Узбекистана	tas-ix	71 091
8	Министерство высшего и среднего специального образов...	tas-ix	61 211
9	Mover.uz - Видеоролики онлайн	tas-ix	51 590
10	Islom.uz - Исламская религия		39 985

Бунинг сабаби интернет сифати ва бошқа коммуникация тармоқларининг ривожланмагани билан бевосита боғлиқ, десак бўлади.

“wikiHOW.com” эса дунёдаги энг оммабоп 150 нашрдан бири ҳисобланади. Унинг жамоаси атиги 25 нафар ходимдан иборат. Нашрни ойига дунё бўйлаб 100 миллион марта ўқишади. Сайт 19 та тилда хизмат кўрсатади. “Кўп сонли фойдаланувчилар + кичик жамоа = ишингиз зудлик билан миллионлаб одамларга таъсир кўрсатади”, дейилади нашр ўз таҳририяти ҳақида келтирган маълумотларда.¹²⁴

Company	Alexa Ranking	Employees*
Google	1	59,976
Facebook	2	11,996
Wikipedia	7	280
Twitter	8	4,200
Pinterest	30	400
BuzzFeed	128	650
Wp	156	3,671
TripAdvisor	204	3,000
wikiHow	217	24

Таҳририят бошқарувининг ютуғи бир соҳага ихтисослашгани, кичик таҳририят жамоаси таркибига масъулиятли кадрларни жамлагани ва ўз мақсади йўлида оғишмай ҳаракат қилаётганидир.

Россиядаги йирик янгиликлар сайтидан бири “kommersant.ru”нинг тижорий, ташкилий ва ижодий бошқаруви ҳам ўзига хос. Турли мавзуларда

¹²⁴ <https://www.wikihow.com/wikiHow:Jobs>. Мурожаат вақти: 07:03 / 17.04.2020.

аниқ прогнозлар ва чуқур таҳлиллар, объектив муносабат, ваколат ва холислик таҳририят ходимларининг иш жараёни асосини ташкил қилади¹²⁵.

Қозоғистоннинг inform.kz сайти дунё рейтингда 25569-ўринда туради¹²⁶. У Қозоғистон ва дунёда содир бўлаётган воқеаларнинг объектив ва тўлиқ тасвирини онлайн ёритиб боради. Қозоқ, рус ва инглиз тилида узатиладиган ахборотлар, шунингдек, мамлакат ҳаётига оид янгиликларнинг лотин графикаси ва араб ёзувига таржимаси билан трансляция қилинади. Kazinform сайтининг мамлакатнинг барча минтақаларида, Россия, Хитой, Туркия, БАА, Белгия, Озарбайжон, Қирғизистон ва Ўзбекистонда мухбирлари фаолият юритади. Сайт илк ташкил этилганда кунлик видео янгиликлар берилмаган. Сўнги бир неча йилдан буён сайтнинг қуйи паст қисмида “Видео” рукни ташкил этилди. Сайтдан маълумотларни осон топиш мумкин. Чунки унда архив саҳифаси бўлиб, йил, ой ва кунлар тизимлаштирилган. Сайтда деярли рекламалар улашилмайди, аммо ижтимоий тармоқлардаги саҳифаларида рекламалар бериб борилади.

Сарлавҳалар тугал маънога эга ва сенсация кўтариш характерида. Яна бир юқори рейтингдаги Tengrinews.kz сайтининг эса реклама бериш нархлари эътиборимизни тортди¹²⁷:

Баннер реклама: 300x250 ўлчамда, бир кунга 1 800 қозоқ тенгеси(45108 сўм дегани). Тижорий реклама материали бош саҳифага 1 сутка давомида 850 000 тенге - 21.301.000 сўм. Бир сутка давомида лонгрид айланиши 10 000 белги, 15 тагача расм бўлса, 1 000 000 тенге =25.060.000 сўм.

Онлайн трансляция яъни тўғридан-тўғри эфирнинг 1 соати 350 000 тенге=8.771.000, Instagramда 600.000 тенге=15.036.000 сўм.

15-30 та расмдан иборат реклама характеридаги фоторепортаж 15.036.000 сўм эвазига жойланади.

¹²⁵ <https://www.kommersant.ru/> Мурожаат вақти: 17:14 / 02.06.2020

¹²⁶ <https://www.inform.kz/> Мурожаат вақти: 18:56 / 06.06.2020

¹²⁷ <https://tengrinews.kz/> Мурожаат вақти: 21:20 / 10.06.2020

Видео-сюжет реклама эса 1 суткага 8.771.000 сўм учун жойлаштирилади. (Бу нархлар сеткаси 2021 йилнинг 1 январь ҳолатига кўра ўрганилган).

Ўзбекистонда медиа майдонида ҳам бугун ўз ўрнига эга интернет сайтлари сони кўпаймоқда. Биз рейтингларни ўрганиб, кўп фойдаланувчи ташриф буюрувчи «Daryo» интернет-нашри бошқарувини ўргандик.

«Daryo» интернет-нашри 2013 йил январидан бери фаолият кўрсатади. Муассиснинг тўлиқ номи "Simple networking solutions" масъулияти чекланган жамият. ИФУТ коди (амалга оширилаётган фаолият тур(лар)и) 73.11.0 - Реклама агентликлари. Устав фонди 757 556 202.00 сўм. Таъсисчилар ва уларнинг устав фондидаги улуши ҳақида маълумотлар: “Ўзбектелеком” АЖ 50.00 фоиз, Файзуллаева Фируза Бахтияровна 30.00 %, Файзуллаев Шукурулла Насибуллаевич 20.00 фоиз.

Daryo.uz сайти ўзида куйидаги контентларни бирлаштирган:

- Маҳаллий;
- Дунё;
- Технологиялар;
- Маданият;
- Авто;
- Спорт;
- Фото;
- Узум уз!;
- Қўзикорин;
- Архив .

Нашр фаолияти фақат ўзбек тилида, лотин ҳамда крилл ёзувида олиб борилади. Сайтдан фойдаланганда энг юқори қисмидан ўзингиз учун қулай ёзув функциясини танлайсиз. Сайт “муқоваси”да кунлик об-ҳаво маълумотлари ва валюталар курси ҳақидаги маълумотлар ҳам ўрин олган. Яна бир қулайлик сайт орқали сиз Samsung ва Iphone телемаркаларининг дастурларини юклав олишингиз мумкин.

Сайт дизайни маълумотларни ташриф буюрувчилар томонидан қабул қилинишида катта роль ўйнайди. Веб-сайт яратишда, сайтда мавжуд фойдали маълумотларга қарамай, чалкаш навигация, хилма-хиллик ва нотўғри танланган ранглар фойдаланувчиларни четлаштириши мумкин. Биз таҳлил қилаётган сайт дизайнида эса кўзни толиқтирадиган ранглар жилоси йўқ, аниқ ва тушунарли типдалиги эътиборни тортади. Таҳририят жамоасининг асосий вазифаси аудиториянинг маълум бир маълумотга бўлган эҳтиёжини қондиришдан иборатдир. Интернет-нашриёти ўз ижодий фаолиятини нафақат сайт платформасида, балки ижтимоий тармоқларда ҳам олиб бормоқда:

Facebook – 126 251 та

Instagram – 586 899 та

Twitter – 19 769 та

Odnoklassniki – 89 094 та

Telegram – 789 088 та обуначисига эга.

Сайтда хабарларни кўрувчиларнинг кунлик статистикаси юритилмайди. Ваҳоланки, таҳририят ишини ташкил этишда ҳар бир кун, соатдан унумли фойдаланиш муҳимдир. Масалан, сайтга жойланган “Andijonlik qiz otasi uni muntazam zo‘rlab kelganini aytmoqda. Prokuratura holat yuzasidan tekshiruv boshladi” номли мақола 19.01.2021 санасида 125 440 мартаба кўрилган. Аммо мақола юкланган куни нечта обуначи томонидан кузатилгани ҳақидаги маълумотни олиш имконсиз. Сайт сўнгги пайтда сенсацияга кўпроқ эътибор қаратмоқда. Аксарият мақола ва хабарларни сарлавахисини ўқибоқ гап нимада эканини англайсиз. “Rasul Kusherbayev Toshkent shahar Kengashidagi har bir deputat ixtiyoriga 2 mlrd so‘mdan berilishi haqida” номли мақолани ўқиш учун обуначи вақт ва трафик ажратмаслиги аниқ.

Даромадни асосан реклама орқали топади. Ундаги тарифлар қуйидагича.

1. Реклама баннерларини бошқариш. Ҳажм ва жойлаштириш сеткасига қараб алоҳида нарх таърифлари ишлаб чиқилган.

Тавсиф	Намойишлар сони	Нархлар
--------	-----------------	---------

Веб-версия –катта баннер [950 * 90 px]	100 000	UZS 530 000,00
Веб-версия – иккинчи катта баннер [950 * 90 px]	100 000	UZS 530 000,00
Веб-версия –вертикал баннер [240 * 400 px]	100 000	UZS 530 000,00
Илова янгиликлар рўйхатидаги 1дан 2 гача бўлган янгиликлар [640 * 296 пиксел]	100 000	UZS 530 000,00
Илова янгиликлар рўйхатдаги 7дан 8 гача янгиликлар [640 * 296 пиксел]	100 000	UZS 390 000,00
Илова янгиликлар ичида [640 * 296 пиксел]	100 000	UZS 530 000,00
Қўшимча веб баннер дизайнини ишлаб чиқиш	1	UZS 400 000,00

2. Тижорат мақолаларини жойлаштириш.

Сайтга жойлаштириш 1 та тижорат мақоласи ўртача 30 минг мартадан ортиқ кўрилади. Нашр этилган мақола веб-версияда, мобил-иловада 6 соат туради. Мақолани бир вақтнинг ўзида нашрнинг Facebookдаги саҳифасида ҳам кўриш имконияти мавжуд.

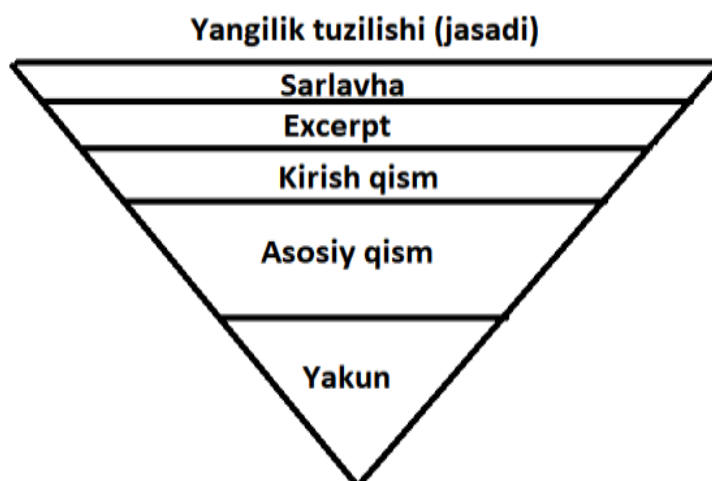
Тавсиф	Нархлар
Buyurtmachi o'zbek tilida tayyor maqola va fotosuratlarni taqdim etganida	UZS 3 950 000,00
Mijoz rus tilidagi tayyor maqola	UZS 4 250 000,00

va fotosuratlarni taqdim etilganda, hamda muharrirdan tarjima talab qilinganda	
O'zbek tilidagi maqola muharrir tomonidan to'liq yozilganda va fotosuratlar mijoz tomonidan taqdim etilganda	UZS 5 150 000,00
Maqola va fotoreportaj o'zbek tilida muharrir tomonidan to'liq yozilganda	UZS 5 750 000,00
Keng qamrovli PR-maqola + Daryo Rasmiy e'lon telegram-kanali	UZB 5 950 000,00

3. Тижорат телеграмм хабарларини жойлаштиришнинг ҳам нархлари белгиланган. Бу ишнинг тизимли ташкил этилганини кўрсатади.

Тавсиф	Нархлар
1. https://t.me/Daryo kanallarida 10 daqiqa davomida eng so'nggi yangiliklar sifatida standart post + pinning https://t.me/daryo_sport24 https://t.me/daryo_lotin https://t.me/daryo_liv	UZS 3 950 000,00
2. Vip post + fixing so'nggi yangiliklar sifatida kanallarda 10 daqiqa davomida https://t.me/Daryo https://t.me/daryo_sport24 https://t.me/daryo_lotin https://t.me/daryo_live	UZB 4 950 000, 00

Daryo.uz таҳририятининг ўз сиёсати бор. Унга кўра, янгилик бу қаерда ниманинг қандай ҳолатда содир бўлгани ҳақида хабарни жойлаштиришдир. Янгиликлар унинг бошқа форматдаги хабарлардан асосий фарқи шуки, унда муаллиф фикри бўлмайди. Янгиликларни беришдан асосий мақсад ҳеч қандай ортиқча изоҳ ва баҳоларсиз уни ўқувчига етказишдан иборат.



Агар мухбир тайёрлаётган хабарга оид маълумотлар аввал ҳам сайтда берилган бўлса, уни эслатиш талаб этилади. Эслатиш икки хил усулда берилади:

1) “Эслатиб ўтамиз”, “..... хабар берилганди” - кесимга ҳавола (ссилка) бериш талаб этилади. Мисол тариқасида, *“Эслатиб ўтамиз, аввалроқ ушбу ҳодиса бўйича тергов ҳаракатлари олиб борилаётгани ҳақида хабар берилганди”* кўринишида бўлади.

2) Мавзуга доир: Тошкент ҳокими журналистларга йўқ қилиб юбориш билан таҳдид қилди (ссилка қўйилади)

Мазкур икки усулни ҳам битта хабарда қўллаш мумкин. Бу орқали ўқувчининг сайтдаги бошқа хабарга ўтиш имконияти кенгайди.

Сайтда ёритилмайдиган мавзулар доираси ҳам қатъий белгиланган. Улани бир нечта тоифага бўлиш мумкин:

Биринчидан, бесоқолбозлик, секс, порно, бир жинсли никоҳлар, шу жумладан, гейлар, лесбиянкалар, трансексуаллар ҳақида(ва уларни тарғиб қиладиган) янгиликлар ёзилмайди. Истисно ҳолатлар ҳам мавжуд. Улар давлат амалдорлари, эътибордаги шахслар тилидан янграган ҳолатда(ҳақорат, таҳдид каби) берилиши мумкин.

Иккинчидан, алкоголь, сигарета, энергетик ичимликлар суратларидан фойдаланилмайди. ОАВда алкоголь ва сигаретани реклама қилишмайди. Уларнинг ўрнида иллюстрациялар қўлланилади. Фақат тунги 22:00дан кейин

энергетик ичимликларни ОАВда реклама қилишга рухсат берилган. Аммо бундай вазиятда ҳам уларнинг расмларидан фойдаланмасликка ҳаракат қилинади.

Учинчидан, сиёсий мавзуларда Президент ва унинг оиласи, куёвлар ва ҳукуматнинг бошқа вакиллари билан боғлиқ янгиликларда ҳушёр бўлиш талаб қилинади. Бундай хабарларни фақат Президент матбуот хизмати, уларнинг ижтимоий тармоқдаги саҳифалари, АОКА, ЎЗА ёки шу каби давлат ОАВдан олиш ва тасдиқланган кўринишда бериш мақсадга мувофиқ.

Тўртинчидан, чет эл ОАВда Ўзбекистон ҳақидаги хабарларни тегишли муассасалар(вазирликлар, кўмиталар, элчихоналар) билан боғланиб, тасдиқланган ҳолда ёки уларнинг расмий маълумоти билан бирга faktchek кўринишида нашр этилади.

Бешинчидан, жаҳон янгиликларини тўплашда ишончли ахборот агентликлари сайтларига мурожаат қилинади. Масалан Украина, Қозоғистон ва бошқа давлатларга тегишли маҳаллий сайтлардан фақат ўша мамлакат билан боғлиқ хабарлар олинади.

Сайтга янгиликларни жойлашда қандай сарлавҳада берилишига ҳам алоҳида эътибор қаратилади. Сарлавҳаларни кўйиш ва танлаш учун ҳам таҳририятда талаблар ишлаб чиқилган:

Хусусан, сарлавҳа қизиқарли, ўзига жалб қиладиган, ёпикроқ маънода бўлиши талаб қилинади. Сарлавҳа тугалланган гап кўринишида бўлиши керак. Бунга мисол сифатида *“Ироқда ИШИДнинг икки етакчиси йўқ қилинди” сарлавҳасини келтириши мумкин.* Ҳозир аксарият таҳририятлада сўроқли сарлавҳаларни кўчиш анъанага айланди. Агар сарлавҳа *“Ироқда ИШИДнинг икки етказчиси йўқ қилиндими? Улар кимлар эди?”* шаклда берилса, сайтда нашр қилинмайди.

Сарлавҳа ўтган ёки келаси замонда бўлиши талаб қилинади: бўлмоқда, давом этипти кабилар қўлланилмайди. Хусусан, *“Реал” Мбаппени сотиб оладиган бўлди*” шаклида берилса тўғри, агар *“Мбаппенинг ёзда қайси жамоага ўтиши маълум бўлди”* дейилса хато ҳисобланади.

Сарлавҳа ҳамма учун тушунарли, шу билан бирга ёпиқ (маъно) бўлиши керак.

Масалан, "Гофуржон Мирзаев 1 тонна пахта терган Шарофиддин Болтабоевга машина совга қилди" – тарзида берилса, фойдаланувчи материалнинг бошини ўқибоқ гап нима ҳақида кетаётгани, натижаси нима бўлишини яққол кўради. Сарлавҳа *"Сурдарё вилояти ҳокими бир тонна пахта териб, шеър ёзган маддоҳга Cobalt совга қилди"* — шаклида берилиши аудитория эътиборини тортишга, лурани қизиқтиришга хизмат қилади.

Мухбир, муаллиф чиройли, ўқишли сарлавҳа топиши лозим. Агар ўзига ёқмаса, бир нечта сарлавҳа варианты орқали бошқа мухбирлар билан гуруҳда муҳокама қилиб, маъқулини танлаши мумкин.

Эксерпт чиқариш учун ҳам таҳририятда алоҳида мезонлар ишлаб чиқилган. Хусусан, сайтда уларни ўрганиш ва таҳлил қилиш жараёнида қуйидагилар аниқланди:

1. Эксерпт 156 белгидан узун бўлмаслиги шарт.
2. Эксерптни ўқиган одам хабар ҳақида эканини англаб етиши керак.

Мисол тариқасида миллий мпедиа маконда шов-шув бўлган ҳоким ва журналист ўртасидаги вазият ҳақида тайёрланган материалга *"Тошкент шаҳар ҳокими Жаҳонгир Ортиқхўжаев қайси мухбирга таҳдид қилгани маълум бўлди"* сарлавҳаси танланса, унда эксерптни қуйидагича бериш мумкин *"Тошкент шаҳар ҳокимининг 16-ноябрь куни мухбирларга қилган таҳдиди аудиоси интернетда тарқалиб кетди"*.

Эксерпт(excerpt) сарлавҳани давом эттириши ва одамни хабарга киришга қизиқтира олиши керак. Аммо у сарлавҳани такрорламаслиги лозим. Эсперт ва хабарнинг кириш қисми бир хил бўлмаслиги шарт. У хабар матни ичидаги мазмундан бохабар қилиши, бироқ матн ичида бўлмаслиги талаб қилинади.

Ўрганишларимизда эксерпт одатда:

1. Сайт бош саҳфасида сўнги пост бўлса;
2. Facebook’даги саҳифада;
3. VK, Twitter, OKда улашилса қўлланилиши аниқланди.

Ахборот етказувчи(хабарчи – у ўзига муҳаррир томонидан кўйилган ҳавола (ёки бошқа манбалар) орқали материални янгилик, хабарга айлантиради. У, биринчидан, хабарни қайта ишлаши шарт. Қайсидир сайтда хабар берилса, уни шунчаки борлигича кўчириб қўйиш мумкин эмас. Уни, албатта сайт услубига мослаштириши зарур.

Иккинчидан, сарлавҳа берилган материалдаги (ҳавола, сайтдаги) каби бўлмаслиги шарт.

Учинчидан, материал хабар мақомини олиши лозим. Унинг учун содда, тушунарли ва раван тилга ўтказилиши керак.

Тўртинчидан, ҳавола ёки бошқа манбалар орқали тайёрланган хабарлардаги фактлар ва рақамларга, биринчи навбатда хабарчининг ўзи жавобгар бўлади.

Бешинчидан, хабарчи битта хабарни асосий лентага жойлаш учун камида уч марта ўқиб чиқиши лозим.

Олтинчидан, хабарчи кўядиган суратлар учун ҳам жавобгар ҳисобланиб, пикселлар энига камида 800 пикселни ташкил қилиши керак.

Еттинчидан, хабарчи янгиликларга мос суратларни биринчи галда “Daqyo” фотобанкидан қидириши лозим. Ҳар бир фотога манба кўрсатилиши шарт. Суратларга Google Images, Yandex Images каби манбалар кўрсатилмаслиги талаб қилинади. Манба номи ва тўлиқ кўрсатилиши лозим: фото: ЕРА, фото: “TASS”, фото: “Daqyo” каби.

Таҳририятда хабарларни сайтга жойлаштирувчи муҳаррирнинг ҳам бажариши лозим бўлган вазифалари ишлаб чиқилган. Таҳририят талқинига кўра, у — ахборот етказувчи томонидан тайёрланган янгиликларни имло, услубий, пунктуацион хатоларсиз сайтга чиқаришга масъул. Фото талабга жавоб бермаса, сарлавҳаси маъқул келмаса материални қайтариш ҳуқуқига эга.

Муҳаррир хабарлар чиқиш тартибини ва бир вақтда 2 та хабар чиқмаслигини назорат қилади. Бу лавозимда ишлаётган ходим хабарларнинг муҳимлилик (тезкор, муҳим)даражасини фарқлай олиши лозим.

Сайтда иш юритадиган мухбирлар эса тадбир ва маросимлар (брифинг, конференция, анжуман, фестивал, концерт, ва ҳоказо)да иштирок этиб, “Daryo” учун тезкор, ишончли хабарлар тайёрлайди. У ўзига бириктирилган техник воситалар (диктафон, фотоаппарат)дан унумли фойдалана олиши шарт. Мухбир аввалдан белгиланган тадбирга бориши, берилган топшириқни сўзсиз бажариши керак. Тадбир мавзусидан хабардор, савол-жавоб жараёнига тайёр ҳолда бориши, шу билан бирга тадбир мавзусини ўрганган бўлиши лозим. Давлат аҳамиятига эга мухбир тадбирда кечиктириб бўлмас янгиликка эга бўлса, уни ўзи бўйсунадиган бўлимга имкониятидан келиб чиқиб тезкор юбориши лозим. У тадбирда савол бериши, хабар, материал тайёрлаши шарт. Мухбир ўзи тайёрлаган хабарларнинг факт, рақам ва берган суратлари тўғрилигига жавобгар. Аммо мухбир тайёрлаган хабарининг сайтга қачон чиқишини ҳал қилмайди. Тайёрлаган хабари ҳақида бўлим муҳаррирни хабардор қилади, бўлим муҳаррири хабарнинг сайтга қўйилишини назорат қилади.

Кириш ҳеч қачон “Аввал хабар берганимиздек”, “Бу мавзу бўйича аввал хабар берган эдик” билан бошланмайди. Унда мақола ҳақида нима гап кетишини муштарий тушуниши керак. Материал якунида “Эслатиб ўтамиз” деб сайтда шу мавзуда аввал ёзилган хабарларни келтиради. Аввал ёзилган хабарларни келтираётганда, масалан, “Ўзбекистондаги биржа савдоларида Аи-80 маркали бензин нархи яна тушди” деган сарлавҳали хабарда “Ўзбекистон товар-хом ашё биржасида Аи-80 маркали бензин нархи тушишда давом этмоқда. Бу ҳақда биржа матбуот хизмати [хабар берди](#)” кўринишида ҳавола билан бирга берилади. Хабар сўнгида эса “Эслатиб ўтамиз, Ўзбекистон товар-хом ашё биржасида бензин нархи 17 ноябрь куни тушишни [бошлаганди](#). Ушбу тенденция 18 ноябрь кунги савдоларда ҳам [давом этган](#)” жумласи билан мазкур мавзуга оид аввалги хабарларга ҳавола берилади. Расмлар энига камида 800 пиксел бўлиши керак. Масалан: 800x600, 1024x768 шу ҳажмда берилиши талаб қилинади; 320x240, 640x480 бу форматдаги берлиган фотолар нотўғри шакл,

деб қабул қилинади. Шу билан бирга расмларнинг мақолага боғлиқ бўлиши шартлиги талаби қўйилади.

Ўзбекистонда бугунгача энг кўп тилли янгиликлар сайти ҳамон Ўзбекистон Миллий ахборот агентлиги бўлиб қолмоқда. ЎЗА ахбороти ўзбек, рус, инглиз, француз, немис, испан, араб, қозоқ ва хитой тилларида тарқатилади. Агарда келажакда бошқа сайтлар ҳам кўп тиллида ахборот тарқатишни йўлга қўйса, юртимиз ахборот майдонида янгиликлар оқими ва реклама берувчилар сафи кенгайган бўлар эди. Минтақада ҳозиргача Россия ОАВ ахборот гигантлари бўлиб қолмоқда. АҚШ ва Россия медиа магнатлари орасида минтақанинг ўз сўзини айтадиган янгиликлар сайти бўлиши мувозанат палласида анча тош босиши турган гап. Муҳим сиёсий паллаларда чет эл ОАВлар босими ёки таъсирини минималлаштириш учун юртимизда ОАВларини янада қўллаб-қувватлаш зарур.

Тадқиқотимиз доирасида таҳририятлар раҳбарлари бошқарувда қандай принципларга амал қилишини аниқлаш мақсадида сўровнома ҳам ўтказилди. Унда республикамиз таҳририятларида фаолият юритувчи бош муҳаррирлар қатнашди.

Таҳририятлар бош муҳаррирларига “Таҳририятингизда иш жараёнини қандай бошқарасиз?” номли сўровнома юборилди. Уларга танлаш учун қуйидаги вариантлар тақдим этилди:

* Ташкилий, тижорий ва ижодий жараёнлар бошқарувида ўринбосарларим ёрдамига таянаман.

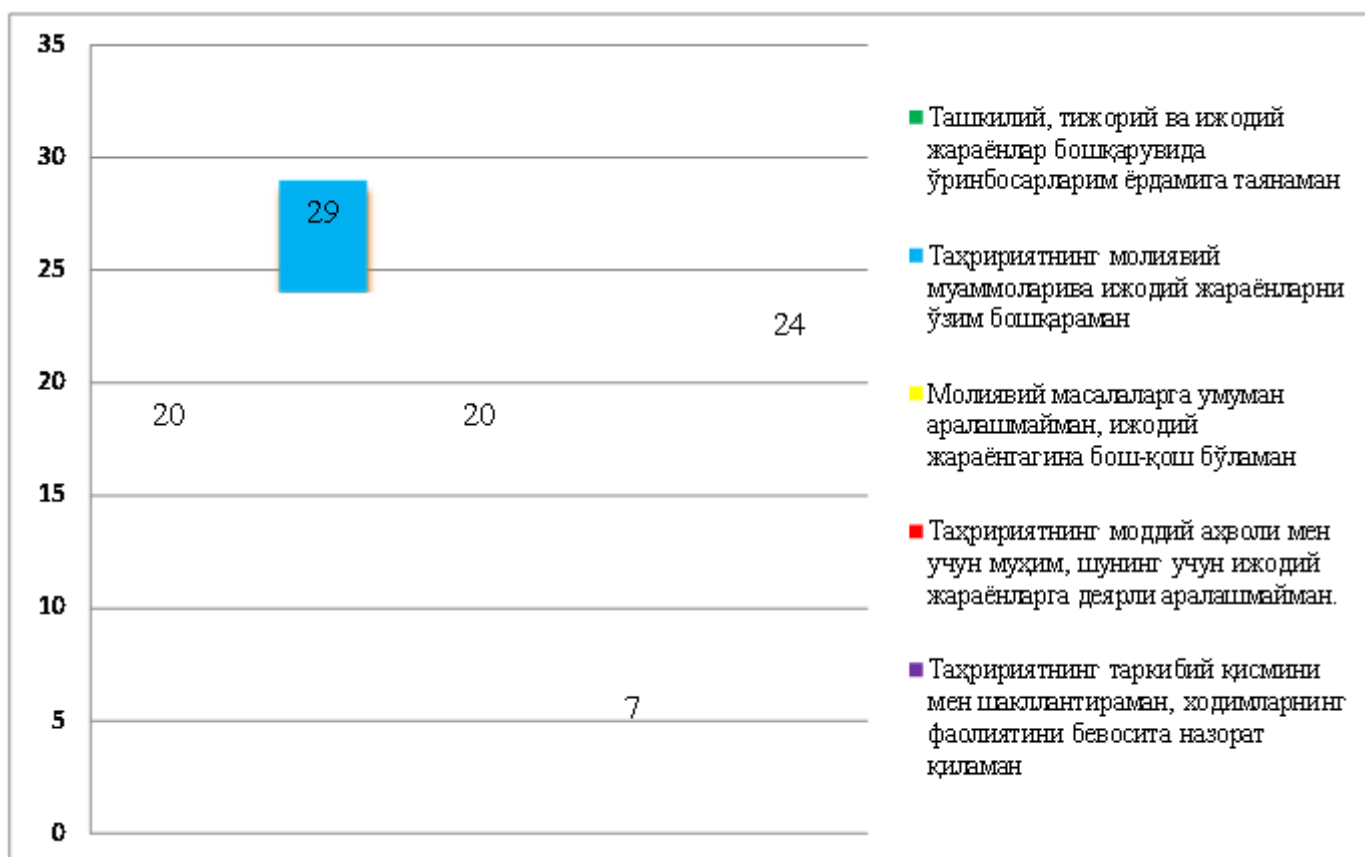
* Таҳририятнинг молиявий муаммолари ва ижодий жараёнларни ўзим бошқараман.

* Молиявий масалаларга умуман аралашмайман, ижодий жараёнгагина бош-қош бўламан.

* Таҳририятнинг моддий аҳволи мен учун муҳим, шунинг учун ижодий жараёнларга деярли аралашмайман.

* Таҳририятнинг таркибий қисмини мен шакллантираман, ходимларнинг фаолиятини бевосита назорат қиламан.

Сўровномада Республикамизда фаолият юритаётган оммавий ахборот



воситаларининг 300 нафарга яқин муҳаррири иштирок этди. Натижалар куйидаги диаграммада аксини топган.

Иштирокчиларнинг энг кўп 29 фоизи тахририятда ижодий ва тижорий жараёнларни ўзи бошқаришини билдирди. Кейинги юқори кўрсаткич эса тахририятнинг таркибий қисмини бош муҳаррир белгилаши, ходимлар фаолиятини назорат қилиши, деган вариантда қайд этилди. Бошқарувда ёрдамчилар кўмагига таянишни 20 фоиз бош муҳаррир афзал деб билган. Эътиборлиси, фақат 7 фоиз бош муҳаррир тахририятларда ижодий жараёнга аралашмайди. Бу Ўзбекистондаги тахририятларда қандай материал тайёрланиши, унинг қандай берилиши, қайси мавзуда ёритилишида бевосита бош муҳаррирларнинг иштироки бўлаётганини кўрсатади.

Ўрганишларимиз асосида босма нашрлар оммабоплигини ошириш, иш самарадорлигини яхшилаш концепцияси ишлаб чиқилди.

Концепция босма нашрлар учун мақола тайёрлаш, чоп этиш, уни номини аудиторияга танитиш, ижтимоий тармоқларда тарғиботини олиб бориш

тизимини ўз ичига олади. Концепция икки асосий — ижодий ва тарғибот қисмидан иборат.

Ижодий гуруҳ газетага мақола тайёрловчи ходимлардан, техник гуруҳ материаллар бўйича видеолавҳа тайёрлаш, уларни таҳририятнинг интернетдаги саҳифаларига жойлаш ва тарғиботини олиб борувчи ходимлардан иборат бўлади.

Ижодий жараён бир неча босқични ўз ичига олади:

- * мавзу танлаш;
- * материал тайёрлаш;
- * саҳифалаш.

Мавзу танлашда муаммоли, долзарб, барча учун қизиқ бўлган, шов-шувли мавзуларни танлашга урғу берилиши мақсадга мувофиқ.

Материал тайёрлаш "Муаммо — таҳлил — таққос — таклиф" тамойили асосида амалга оширилиши керак. Бунда муаммо ёки воқелик юзасидан мавжуд ҳолат қандай экани ва қанчалик долзарблиги, у қандай содир бўлгани ва сабаблари таҳлил қилиниши лозим. Масъул шахсларнинг мавжуд вазиятга муносабати, мавзу юзасидан мустақил экспертларнинг фикри, муносабати ва баҳоси қандайлиги эътиборга олиниши зарур.

Ўз ўрнида, журналистнинг шахсий нуқтаи назари, фикри бўлиши керак. Воқелик аслида қандай бўлиши ва қандай оқибатларга олиб келиши муқаррарлиги ҳақида огоҳлантириши лозим. Ҳолат бўйича таклифлар ҳам илгари сурилиши керак. Бир кунда битта мақола топширилиши шарт.

Саҳифалаш жараёни мақола тайёрлангач, таҳририят бош директори ўринбосарлари кўриб чиқади ва саҳифалашга узатади. Бу жараёнда саҳифаловчи ходимлар мақоланинг бош сарлавҳасидан тортиб, кичик сарлавҳаларигача алоҳида масъулият билан ишлаши керак. Зеро, дизайн — газетанинг юзи саналади. Бунда расмлар мавзуга мос тушиши, сарлавҳалардаги асосий гапга урғу қаратилиши, хилма-хиллик бўлиши лозим.

Саҳифалар чиққач, ижодий ходимлар ўзаро алмашиб ўқийди. Хатолар ўтиб кетмаслиги учун ушбу жараёнга масъулият билан ёндашиш керак. Чунки

баъзи таҳририятлар молиявий қийинчиликлар сабаб мусахҳихлар штатини қисқартирган.

Газета чиқиш куни жараён давомида аниқлашиб боради. Чунки мақола ва видео тайёрлаш жараёнлари қўшимча вақт олиши табиий. Қолаверса, мусахҳих ишлари ҳам ижодий ходимлар зиммасига юклатилаётгани маълум маънода қўшимча вақт олади.

Тарғибот қисми бевосита таҳририят номини оммалаштириш, унда чоп этилган материаллар бўйича ўқувчига хабар бериш, мавзулар бўйича видеороликлар тайёрлаш ва уни кенг тарқатишни ўз ичига олади. Бунда материаллар асосида тайёрланган видео лавҳалар таҳририятнинг "Youtube", "Telegram", "Facebook", "Instagram" ижтимоий тармоқларига жойлаштирилади.

"Youtube"да алоҳида канал очилиб, номи ва логотипи танланади. Ролик учун бошловчи тайинланиб, имиджга алоҳида урғу берилади. Масалан, доимий равишда дўппи кийган ҳолда чиқиши зарур бўлади.

Ролик учун сценарий тузилади. Бунда муаллиф билан материалнинг энг долзарб, қизиқарли, шов-шувли жойи танланади. Шунингдек, ролик тайёрлашда техник гуруҳ аъзолари муаллиф билан бирга тегишли манзилга боради. Масъуллар билан интервью жараёнини фото ва видео шаклда суратга олади.

Бундан ташқари, техник гуруҳ аъзолари давлат ташкилотлари томонидан ўказиладиган турли тадбирларда материал тайёрлаши мумкин. Чунки таҳририятнинг "Youtube"даги каналига мунтазам видеолар жойлаштириб борилиши керак.

Видеолавҳа ҳажми 1-2 дақиқадан ошмаслиги мақсадга мувофиқ. Видеолавҳалар "*Бир мақола — бир лавҳа*" тамойили асосида тайёрланиб, битта сонда чоп этилган мақолалардан камида 4-5 таси учун тайёрланади. Шу билан бирга, ҳафта охирида улар тўлиқ форматда (10 минутдан ошмаган ҳолда) каналга жойланади.

"Facebook"да ҳар бир ходим камида 5 тагача профил очиши, гуруҳлар ташкил этиши лозим. Бунда гуруҳларга қанча кўп одам йиғилса, газетани

танийдиган, видеолавҳаларини томоша қиладиганлар сафи шунча кенгаяди. Ҳар бир лавҳа гуруҳга ташланиб, муҳокамалар жараёнида барча бирдек қатнашади. Қолаверса, газетада чоп этилган, бироқ ролик қилинмаган мақолаларнинг энг долзарб, муаммоли, муҳокамага чорлайдиган қисми кичик аннотация шаклида қўйиб борилади.

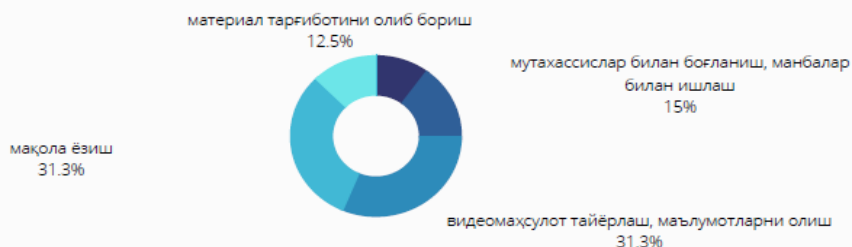
"Telegram"да эса каналдан ташқари, муҳокамалар учун алоҳида гуруҳ ташкил қилиш муҳим. Бу таҳририят ва ўқувчиларни бир-бирига яқинлаштиради, интерактивликни оширади.

Босма нашр медиа-брендини тарғиб қилиш ишчи стратегияси:

	Бажараладиган вазифа	Масъуллар
YOUTUBE		
	Каналга ном танлаш ва уни ташкил этиш. Масалан @xolisnazar(логотип яшил ва қизил рангда) канали иш бошлайди.	Фото мухбир ва саҳифаловчи
	Босма нашрнинг ҳар бир сони анонсларини ҳафтада 3 бор тайёрлаш	Фотомухбир ва ижодий ходим
	Ҳар куни битта видеобаҳсулот жойлаштириш. (унга қўйиладиган талаб ижодий концепцияда келтирилган)	Фотомухбир ва бошловчи
	Ҳар бир видеобаҳсулот сўнгида кейингисига анонс бериш	Фотомухбир ва бошловчи
	Ҳар бир видеобаҳсулот сўнгида бошқа ижтимоий тармоқ манзилларини тарғиб этиб бориш: <i>Бизни кузатиб боринг:</i> <i>Y/ F@xolisnazar</i> <i>T / I@xolis_nazar</i>	Фотомухбир ва бошловчи
TELEGRAM		
	Телеграмда @xolis_nazar номи билан канал очиш ва бошқариш	Мессенжердан фаол фойдаланувчи 1 нафар ижодий ходим, саҳифаловчи.
	Босма нашрнинг ҳар бир сони анонсларини ҳафтада 3 бор жойлаштириш	Ижодий ходим
	YouTube каналига жойлаштирилган видеолар электрон манзилни телеграм каналида бўлишиш	Ижодий ходим

	Ҳафтада бир бор сўровнома ўтказиш	Ижодий ходим
	Ҳафтада бир бор ГИФ жойлаштириш	Ижодий ходим
	Ҳафтада бир бор чат кўринишидаги суҳбат ташкил этиш	Ижодий ходим
	Кунига 5 та пост жойлаштириш (фото, видео, матн, аудио, ГИФ ва бошқалар)	Ижодий ходим
	Ҳар бир пост сўнгида бошқа ижтимоий тармоқ манзилларини тарғиб этиб бориш: <i>Бизни кузатиб боринг:</i> <i>Y/ F@xolisnazar</i> <i>T / I@xolis_nazar</i>	Ижодий ходим
FACEBOOK		
	Facebook ижтимоий тармоғида @xolisnazar номи билан саҳифа очиш ва бошқариш.	Ижтимоий тармоқдан фаол фойдаланувчи ижодий ходим ва саҳифаловчи
	Босма нашрнинг ҳар бир сони анонсларини ҳафтада 3 бор жойлаштириш	Ижодий ходим
	YouTube каналига жойлаштирилган видеолар электрон манзилни телеграм каналида бўлишиш	Ижодий ходим
	Ҳафтада бир бор сўровнома ўтказиш	Ижодий ходим
	Кунига 3 та пост жойлаштириш (фото, видео, матн, аудио ва бошқалар)	Ижодий ходим
	Ҳар бир пост сўнгида бошқа ижтимоий тармоқ манзилларини тарғиб этиб бориш: <i>Бизни кузатиб боринг:</i> <i>Y/ F@xolisnazar</i> <i>T / I@xolis_nazar</i>	Ижодий ходим
INSTAGRAM		
	Босма нашрнинг ҳар бир сони анонсларини ҳафтада 3 бор жойлаштириш	Ижтимоий тармоқдан фаол фойдаланувчи ижодий ходим
	Кунига 3 та история жойлаштириш	Ижодий ходим
	Кунига 1 та пост жойлаштириш (фото ёки видео)	Ижодий ходим
	Ҳар бир пост сўнгида бошқа ижтимоий тармоқ манзилларини тарғиб этиб бориш: <i>Бизни кузатиб боринг:</i> <i>Y/ F@xolisnazar</i> <i>T / I@xolis_nazar</i>	Ижодий ходим

Таҳририятда фаолият юритаётган ходим нималар қилиши лозим?



Аслида таҳририят ишини оммалаштиришда ўзига хос усуллар, аудитория эътиборини тортиш, оммалаштиришда ўқувчиларнинг кучидан фойдаланиш ҳам самара беради. Бунинг учун STEPPS формуласининг тамойилларига таянган ҳолда маҳсулотлар ва ғояларнинг “юқумли”лигини ошириш мумкин¹²⁸. Ижтимоий қиймат(бошқаларда яхшироқ таассурот қолдиришимизга ёрдам берадиган нарсаларни улашамиз) яъни маҳсулот ва ғоя ҳақида гапириш, тингловчи фикрича унинг мавқеини оширадими? Бу материални ўзгаларга етказаетганда унинг бошқалар учун фойдалилиги қай даражада бўлади?

Турткилар (хаёлда турган нарсанинг тилга келиши осон)ни беришда эса мазмун ҳақида ўйлаш керак. Одамларни бу кўрсатувни кўришга ёки мақолани ўқишга нима туртки бўла олади? Одамлар бу ҳақда кўпроқ гапириши, суҳбатлашиши учун нима қилиш лозим ёки мумкин? Ҳиссиётлар(нима учун қайғурсак ўшани баҳам кўрамыз) ўқувчиларнинг, томшабинларнинг ҳис-туйғуларига эътибор қаратиш шарт. Яратаётган ижодий материалнингиз ҳақида гаплашиш ҳиссиёт уйғотадими? Уларни қандай қилиб алангалатиш мумкин? Омма(бошқаларга кўринадиган нарсга ўсади). Ижодий материалнингиз ўзини-ўзи

¹²⁸ S-Social Currency(ижтимоий қиймат); T- Triggers(турткилар); E- Emotion (Ҳиссиётлар);P- Public(омма); P- Practical Value(амалий қиймат); S- Stories(ҳикоялар)

кўз-кўз қила оладими? Бошқалар ундан фойдаланиши мумкинми? Одамлар уни ўқигач, томоша қилгач, бирон эслатувчи нарса қоладими? Амалий қиймат(фойдали маълумотлар) мақолангиз ва кўрсатувингиз ҳақида гапириш одамларнинг бошқаларга кўмак беришига туртки берадими? Сиз тайёрлаган ижодий маҳсулот амалий қийматга эга ахборот бўлиши лозим.

Ҳикоялар эса шунчаки суҳбатлар асносида ахборотнинг тарқалишидир¹²⁹ .

III боб бўйича хулосалар

Сўнги бобда таҳририятлар бошқарувининг замонавий тенденцияларига эътибор қаратилган. Ўзбекистонда фаолият юритаётган босма нашрлар, телеканаллар ва интернет сайтлари таҳририятлари тузилиши, ижодий бошқарув жараёни, уларни ташкил этишнинг ўзига хослиги таҳлил қилинган. Чунончи, босма ОАВ бошқаруви ва таҳририят жамоаси: анъанавийлик ва замонавийлик қисмида босма нашрларнинг бугунги аҳволи ҳақида сўз боради. Мавжуд вазият “Халқ сўзи” ва “Народное слово” газеталари мисолида ўрганилди. Бошқа нашрлардан фарқли ўлароқ Олий Мажлис муассислигида чоп этилаётган бу газеталар онлайн платформадаги контентини ривожлантириб бормоқда. Таҳририят обунасининг камлиги сабабли таҳририятда таркибий ўзгаришлар қилинди. Иш ҳажми ўзгармаган бўлсада, ходимлар сони камайтирилди. Газетанинг сайти учун алоҳида масъуллар бириктирилди. Бу газетанинг замон талабларига мослашиб бораётганини кўрсатади. Аммо унинг ўқувчилари аудиторияси кенг эмас. Чунки нашрнинг дизайни, формати, олиб чиқиладиган мавзулар кўлами ниҳоятда жиддий. Таҳлилга сўнги йилларда эътибор қаратиладиган бўлса-да мавзулар ранг-баранглиги кўзга ташланмайди. Иш ҳажмининг кўплиги ижодий жараёнга таъсир кўрсатиб қолишдаги мақолалар тайёрланишига омил бўлмоқда.

Телерадиоканаллар менежментининг бугунги қиёфаси ва мавжуд муаммолари, деб номланган кейинги параграфда телеканаллар фаолияти

¹²⁹ Бергер Йона Юкумлилик: маҳсулот ва ғоялар қандай оммалашади?/Йона Бергер, инглиз тилидан С.Қосимова, Ж.Тўлқинов таржимаси. Тошкент: “Nihol” нашриёти, 2021.248 б.

ўрганилган. Таҳлиллар жараёнида хусусий ва давлат каналлари ўртасида катта тафовут юзага келгани намоён бўлди. Таассуфки, давлат каналлари аудитория учун курашмаяпти, фаолиятни тизимлаштириш, такомиллаштириш чораларини кўрмаяпти. Хусусий каналлар эса нафақат рекламадан, балки турли дастурлар, янги лойиҳалар ортидан ҳам даромад топмоқда. Бу давлат телеканаллари иш фаолиятини қайтадан кўриб чиқиш, янги форматга ўтказиш лозимлигини кўрсатади. Жаҳонда кузатилаётган онлайн формат контентини такомиллаштиришга урғу бериш мақсадга мувофиқ.

Бугун медиа маконда энг юқори мавқега эга интернет сайтлари бошқарувининг замонавий кўринишлари ва унинг ўзига хосликлари сўнгги параграфимизда ўрганилди. Унда сайтларда иш ташкил этиш ва олиб боришнинг муҳим жиҳатларига эътибор қаратилди. Уларнинг ижтимоий тармоқларда олиб бораётган тарғиботи, аудитория эътиборини тортишда ижодий бошқарувни ташкил этишнинг муҳим жиҳатлари кўриб чиқилди.

Хулоса қилиб айтганда, таҳририятлар фаолиятига кириб келаётган ўзгаришлар, замонавий тенденцияларни табиқ этиш зарурати бугун оммавий ахборот воситасининг у ёки бу туригагина эмас, барчасига бирдек тааллуқлидир. Муҳими бир форматдан иккинчисига тўғри ўтиш лозим. Аниқ тизимли фаолият эса самарадорликни кафолатлайди.

ХУЛОСА

Сўнгги йилларда Ўзбекистонда сўз ва матбуот эркинлигини таъминлаш учун очиқ майдон яратилди. Бундай имкониятдан фойдаланиш йўлидаги административ-маъмурий, норасмий чекловлар деярли олиб ташланди. Жамиятда ҳар ким ўз фикрини бемалол билдириши, мурожаат ва эътирозлари, таклиф ва шикоятларини эркин ифода этиши учун зарур ҳуқуқий-ташкилий база яратилди ва у такомиллаштирилмоқда. Фуқаролар, журналистлар, блогерларга катта минбарлар берилди. Булар интернет, ундаги ижтимоий тармоқлар, порталлар, газета-журналлар, ТВ ва радио инструментларни қамраб олди.

Бугун ҳар бир ташкилот ўз сайти, Телеграмм канали, Facebook, Youtube, Instagram каби ижтимоий тармоқларда саҳифаларини юритмоқда. Бундай ҳолатда ахборот олиш ва етказишда рақобат кучайди. Аудитория орасида ва умуман контент рейтингларида нодавлат оммавий ахборот воситалари, хусусан, интернет сайтлари, шунингдек, блогерлар етакчи ўринларга кўтарилди. Масалан, daryo.uz, kun.uz, gazeta.uz, podrobno.uz каби сайтлар, davletovuz, Xushnudbek.uz, Сафари, Эффект Макаренко каби блогерлик каналлари, Xalq bilan muloqot, Водители Ташкента каби Фейсбук саҳифалари шулар жумласиндан. Бу плюрализмни англатади, фикрлар турфа хиллиги эса ахборот олишда рақобатни кучайтириб, янгилик ва экспертлар фикрларини қимматбаҳо товарга айлантиради.

Бошқа томондан бу давлат ахборот хавфсизлиги, ижтимоий барқарорлик ҳамда социал кайфиятни издан чиқариб юбориши ҳам мумкин. Таҳлилларимиз эса сўнгги йилларда нафақат «Ўзбекистон-24» телеканалли, uza.uz сайти каби балки матбуот нашрлари, веб-сайтлари фаолияти, салоҳияти, моддий-техник базаси, кадрларни қўллаб-қувватлаш борасидаги ишларни тубдан қайта куриб чиқиш лозимлигини кўрсатди.

Босма нашрлар, телеканаллар, инетернет сайтлари таҳририятлари бошқарув фаолиятининг қандай йўлга қўйилишини ўрганишларимиз натижасида қуйидаги хулосаларга келдик:

Биринчидан, бугунги конвергенция шароитида Ўзбекистонда фаолият юритаётган босма нашрлар, телеканаллар ҳамда интернет сайтлари бошқаруви асосан ҳали ҳам эскича усулда ташкил этилган. Шу боис баъзи нашрлар моддий муаммоларга кўп дуч келмоқда, бу ўз навбатида, ходимлар меҳнатига муносиб ҳақ тўлаш, ижод қилиши учун шароит яратиб бериш масалаларига таъсир ўтказмоқда. Натижада ижодий ходим молиявий етишмовчилик муаммосини ҳал қилиш учун кўпроқ ҳақ тўлайдиган бошқа ишга ўтиб кетяпти ёки бир нечта иш жойида ишлашга мажбур бўляпти.

Иккинчидан, таҳририятларда ижодий ходим ва техник ходим ўртасида дарз кетган чегаралар нисбатан тикланиши керак. Боиси ижод индивидуал характерга эга бўлиб, уни бирон тизимга солиш журналист материали сифатига таъсир қилмай қолмайди. Бугун мақола ёзаётган журналистдан ҳам сайт, ҳам газета, ҳам журнал учун материал тайёрлаш, уни саҳифалаш, ижтимоий тармоқларда тарғибот қилиш талаб қилиняпти. Журналистнинг ҳамма вазифаларни бажаришга ҳаракат қилиши, тайёрланадиган материаллардаги профессионализмга путур етмас.

Учинчидан, босма нашрлар босқичма-босқич электрон форматга ўтиши лозим. Бунда газета сайти, газета иловаси ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ. Аммо бу жараёнга менежер ва маркетингларни жалб қилган ҳолда киришиш керак. Чунки сайт ва иловаларни ишлаб чиқиш учун маблағ керак, истеъмолчи талаблари ўрганилиши шунга мос ривожда контент тайёрланиши лозим.

Тўртинчидан, телеканаллар фаолиятида формат жиҳатдан янги кўрсатувларни тайёрлаш, бунинг учун ижодий ходимларга етарлича шарт-шароит (моддий кўмак, замонавий қурилмалар билан таъминлаш) яратиб бериш, давлат ва хусусий каналлар ўртасида ўзаро ҳамкорликни йўлга қўйиш зарур. Бунинг сабаби давлат каналларида профессионализм кўзга ташланса-да, аудитория эътиборида эмас. Баъзи хусусий телеканалларда эса нопрофессионализм кўзга ташланади.

Бешинчидан, таҳририятларнинг ижтимоий тармоқлардаги саҳифаларига материал беришнинг таргетлаш усулидан фойдаланиш. Ҳар бир тармоқ

аудиториясини ўрганиш, материалларни уларнинг талаблари асосида тайёрлаш ва улашиш.

Олтинчидан, Ўзбекистондаги босма нашрлар, телеканаллар ва интернет сайтларида алоҳида тарғибот гуруҳларини ташкил қилиш. Замонавий дунёда пиарнинг аҳамияти жуда муҳим ва унга бўлган эҳтиёж ортиб борапти. Бундан таҳририятлар ҳам фойдаланиши, медиа маконда ўз имижини яратиш лозим.

Еттинчидан, ҳар бир оммавий ахборот воситаси ўзининг мақсадли аудиториясига эга бўлиши керак. Бунда тайёрланаётган материал ихтисослиги, узатилиш формати, фойдаланиладиган воситалари инобатга олинishi шарт.

Саккизинчидан, оммавий ахборот воситалари олиб чиқаётган мавзунинг қизиқ ва оммабоплигини таъминлаш учун таҳририятларда ижтимоий тармоқларни кузатадиган, муҳокамалар марказида турган мавзунинг аниқлашга масъул бўлган ходим штатлар жадвалига киритилиши лозим.

Тўққизинчидан, ахборот “истеъмолчи”ларига яқинлашиш, улар билан ишлашнинг қулай воситаларидан фойдаланиш. Акциялар, танловлар, тадбирлар ўтказиш, интерактивликни йўлга қўйиш.

Ўнинчидан, босма нашрларга обуна бўлишнинг электрон усулини жорий қилиш. Ҳар бир газета сони ва мақола савдосини онлайн йўлга қўйиш. Бу орқали истеъмолчига газета ўз вақтида етиб боради, таҳририятнинг етказиб бериш ҳаражати тежалади.

Таҳририятлардаги ижодий ходимлар билан ишлаш жараёнида ҳам айрим масалаларга эътибор қаратиш керак, деб ҳисоблаймиз. Бу борадаги хулосаларимизни бир нечта йўналишда кўриб чиқишни лозим топдик:

1. Таҳририятларда фаолият юритаётган журналист мутахассисларнинг дунёқарашини ўзгартириш, уларда замонавий медиа макондаги тенденцияларга мослашувчанлик қобилятини шакллантиришга алоҳида эътибор қаратиш керак. Бунда матбуотда ўз ўрнига эга бўлган таҳририятлар иш тажрибасини ўрганиш, ҳар бир ходимнинг ижодда соғлом рақобатга киришиши, бошқа таҳририят ижодкори қўлламаган ёндашувни қўллашига туртки бериш, ижодкор ташаббусларини қўллаб-қувватлаш зарур.

2. Рақобат контекстидаги хулосаларга эса интернет даври бошланиши билан даврий матбуот ниҳоятда мураккаб аҳволга тушиб қолиши, улар олдидаги молиявий муаммолар, обунанинг тушиши, аҳолининг газетадан интернетни афзал кўриши асос қилиб олинди. Шунингдек, пандемия бу инкирозни тезлаштиргани, бутун дунёда(АҚШ, Австралия) босма нашрларнинг аҳволи ёмонлашгани кузатилди. Кўпчилик нашрлар кадрлар ва техник базасини сақлаб қолиш учун давлат ёрдамига муҳтож бўлиб қолган. Ҳукумат эса нашрларга ёрдам бериш, уларни қўллаб-қувватлаш масаласига деярли эътибор қаратмаяпти. ОАВ, хусусан, босма нашрлар, албатта, давлат томонидан қўллаб-қувватланиши керак. Бунинг учун ОАВ солиқларни тўлашни муайян муддатга кечиктириш, давлат, коммунал ёки хусусий мулклардан фойдаланганлик учун ижара тўловлари ҳамда иш ҳақи тўлаш учун ссудалар ажратиш, бундан ташқари, ҳар қандай эҳтиёжлар учун икки фоизлик кредитлар ажратиш кабиларни қўллаш мумкин.

3. Молиявий-иқтисодий аҳволи ёмонлашган таҳририятда кадрлар қўнимсизлигининг вужудга келиши. Соҳада кўп йиллик тажрибага эга, профессионал кадр яхши ҳақ тўланадиган жойда ишлашни хоҳлайди. Замон талабларига жавоб берадиган журналист-кадрларнинг танлов имконияти эса катта. Бундай ҳолатда давлат органлари оммавий ахборот воситалари, жумладан, матбуот нашрлари муассислари уларни моддий қўллаб-қувватлаши, ходимларни рағбатлантириш сиёсати самарадорлигини ошириши, малакали кадрларни ушлаб қолишга ҳаракат қилиши керак.

4. Танқидий фикрлаш йўналишидаги хулосаларга эса вилоят ҳокимлиги газетаси ҳокимни, вазирлик нашри вазирни, ҳукумат нашри ҳукумат аъзоларини очиқ-ойдин танқид қила олмаслиги асос қилиб олинди. Давлат тасарруфида бўлмаган сайтлар ҳукумат ёки бошқа давлат органлари олдида ҳисобдор бўлмайди, уларнинг асл мақсади аудитория эътиборини жалб қилиб, пул топиш, даромад олишдан иборат. Зеро, ахборот соҳасида даромад олишнинг асосий воситаларидан бири давлат ташкилотларининг олдида тили қисик бўлмасликдир. Шунинг учун муассиснинг ўзи танқидга имконият

яратиши, таҳририят, нашр, сайт ёки телеканал ишига халақит бермаслиги керак.

5. Мамлакатимизда сўнги йилларда журналист кадрлар тайёрлайдиган факультетлар сони кўпайди, алоҳида университет ташкил этилди. Ушбу даргоҳларда таҳсил олаётган талабаларнинг аксарият қисми давлат телеканали, нашри ёки сайтида ишлаётган журналистни эмас, балки нодавлат ОАВ ходимлари, блогерларни, актёрларни, бошловчиларни ўзи учун кумир деб билади. Таҳлилий-танқидий ва асосийси Ватан манфаатларига хизмат қиладиган етук журналистни етиштириб беришга хизмат қиладиган сифатли ҳамда ўзбек тилидаги дарсликлар, адабиётлар жуда кам. Борлари ҳам эски ва улар такомиллаштиришга муҳтож.

Таассуфки, бугун миллий медиа маконда журналистлар ва блогерлардан иборат икки қутб юзага келган. Аслида, блогер ва журналист бир-бирига рақиб сифатида эмас, балки жамият муаммоларини ҳал қилишга қодир бир куч сифатида бирлашиши лозим. Бундай масъулиятли вазифани амалга оширишда эса давлатнинг расмий манбалари — телеканаллари, газета-журналлари, веб-сайтлари ҳам етакчилар қаторидан жой олиши, халқнинг ишончини қозониши, мамлакат ахборот хавфсизлигини таъминловчи асосий воситага айланиши шарт.

Журналистик матнни яратиш ва қайта ишлаш жараёни таҳририятнинг асосий вазифаларидан бири бўлиб, мазкур жараённи оптималлаштиришда рақамли технологиялардан унумли фойдаланиш талаб қилинади. Хусусан, босма ва онлайн оммавий ахборот воситаларининг таҳририятидаги ижодий бошқарув жараёнини оптималлаштириш учта йўналишда амалга оширилиши мумкин:

- а) журналист ва муҳаррирнинг иш жараёнлари таркибини оптималлаштириш;
- б) иш жараёнларининг давомийлигини оптималлаштириш;
- с) иш жараёнлари сонини оптималлаштириш.

Мазкур амалиётга ўтиш таҳририятларда материалларни ўз ўқувчисига тезкор етказиш, шу билан бирга ортиқча вақт сарфини қисқартиришга ҳам ёрдам беради.

ОАВни бошқариш бўйича илмий таҳлиллар йўналишини иқтисодий субъектлардан (ташкilot, корхона, фирма) фарқли равишда оммавий ахборот воситаларининг асосий «ишлаб чиқариш» жараёни сифатида ижодий муҳитни таҳририят феноменига ўтказиш керак. Чунки аудиторияни узлуксиз ушлаб туриш учун ахборот ёки кўнгил очиш таркибини ишлаб чиқариш босқичи ижодий бирликка эга бўлиши керак.

Медиа тизимларининг ўзгариши оммавий ахборот воситалари тайёрлайдиган маҳсулотлар форматига ҳам сезиларли даражада таъсир кўрсатмоқда. Шунга мос тарзда замонавий оммавий ахборот воситаларининг фаолиятини оптималлаштириш ва рақобатбардошлигини сақлаб қолиш учун журналистик ишнинг ишлаб чиқариш таркибий қисмларини ҳисобга олиш керак. Товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришнинг аниқ белгиланган қолипи яъни («кириш») ва аниқ якуний («чиқиш») жараёни бўлиши керак. Улар етарли даражада тизимлаштирилиши, маълум шахслар томонидан бошқарилиши зарур. Бу эса ижодий бошқарув жараёнини таҳририят раҳбариятининг эҳтиёжлари ва шартларига самарали мослаштириш, ходимлар талаб ва таклифларини инобатга олиш, натижада босма ва онлайн оммавий ахборот воситалари таҳририяти фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилиши мумкин.

Медиа маҳсулотнинг оммабоплигини таъминлашда аудиториянинг ўзига хос эҳтиёжларини ҳисобга олиш, улар билан ҳисоблашиш, ишни шулар асосида ташкил этиш орқали таъминланади. Бунда журналист матнининг барча элементларига нисбатан унинг афзалликларини баҳолаш, ушбу имтиёзлардаги ўзгаришларни доимий равишда ўрганиш, алоҳида аудитория гуруҳларининг хусусиятларини таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади. Шу билан бирга, медиа маҳсулотни яратиш жараёни менежмент субъекти томонидан

белгиланган сифат ва самарадорлик параметрларига мувофиқ мунтазам равишда ўзгартириб борилиши лозим.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Қонун ва ҳуқуқий асослар

1. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2007 йил, № 11, 589-модда.
2. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2019 йил, № 12, 945-модда.
3. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 й., 3-сон, 20-модда; Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 19.04.2018 й., 03/18/476/1087-сон)
4. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 33-сон, 830-модда
5. Ўзбекистон Республикасининг “Масъулияти чекланган ҳамда кўшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида”ги қонуни. Тошкент ш., 2001 йил 6 декабрь, 310-II-сон — <https://www.lex.uz/acts/22525>
6. Ўзбекистон Республикасининг «Хусусий корхона тўғрисида»ги қонуни. Тошкент ш., 2003 йил 11 декабрь, 558-II-сон — <https://lex.uz/docs/53877>
7. Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси (www.lex.uz), 2019 йил 20 декабрь/
https://nrm.uz/contentf?doc=609580_&products=1_vse_zakonodatelstvo_uzbekistan
[a](#)

2. Китоблар ва туркум нашрлар

- 2.1. Albarran A. Historical trends and patterns in media management research // Handbook of Media Management and Economics / NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.- P. 226.
- 2.2. Albarran A. Management of electronic media. Belmont: Albany; Wadsworth Publishing Company, 2007.- P.456.
- 2.3. Fink C. Strategic newspaper management. New York: Random House, 1988.- P.200.
- 2.4. Deuze M. Media work. Cambridge: Polity Press, 2007.- P. 224.
- 2.5. Deuze M., Fortunati L. Atypical newwork, Atypical media management //

Managing media work / ed. by M. Deuze. SAGE, 2011.- P.164.

2.6. Giles R. H. Newsroom management: A guide to theory and practice. Indianapolis, IN: R. J. Berg, 1988.- P.124.

2.7. Kalleberg A. L., Wallace M., Loscocco K. A., Leicht K., Ehm H. The eclipse of craft: The changing face of labor in the newspaper industry // Workers, managers and technological change: Emerging patterns of labor relations / ed. by D. B. Cornfield. New York: Plenum, 1987. - P.272.

2.8. Kung L. Strategic management in the media: Theory to practice. London: SAGE, 2008.- P. 164.

2.9. Mierzewska B. I., Hollifield C. A. Theoretical approaches in media management research // Handbook of Media Management and Economics NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.- P. 166.

2.10. Napoli P.M. Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace / P.M. Napoli. –New York: Columbia University Press, 2003. – P. 256.

2.10.Sherman B. Telecommunications management, broadcasting / Cable and the New Technologie. 2nd ed. New York, 1995. – P. 156.

2.12. Wirtz B. W. Media and Internet Management. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag, 2011. - P.194.

2.13. Бергер Йона Юкумлилик: маҳсулот ва ғоялар қандай оммалашади?. Т.: “Nihol” нашириёти, 2021. - Б.248.

2.14. Богачева О. С. Продажа рекламной площади в газете. - М.: Аспект Пресс, 2002. - С.140.

2.15. Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран. Учеб. пособие. - М.: Аспект Пресс, 2003. - С. 336.

2.16. Горохов В. М. Закономерности публицистического творчества. - М.: Мысль, 1975. - С.188.

2.17. Дзялошинский И. М. Познавательная деятельность журналиста. - М.: Изд-во МФТИ, 1985. - С. 180.

2.18. Гуревич С. М. Газета: вчера, сегодня, завтра. - М.: Аспект Пресс, 2004. - С.288.

- 2.19. Гуревич С. М. Экономика средств массовой информации. - М.: РИП-холдинг, 2001. - С. 244.
- 2.20. Давтян С. Л. Правовые основы функционирования редакции. - М.: Аспект Пресс, 2002. - С.160.
- 2.21. Дафт Р. Л. Менеджмент. - СПб: Питер, 2007. - Р 176.
- 2.22. Демина И. Н. Экономика предприятий средств массовой информации. - Иркутск, 2001. - С. 340.
- 2.23. Дўстмухаммад Х. Ахборот – мўъжиза, жозиба, фалсафа. – Т.: Янги аср авлоди, 2013. – Б. 240.
- 2.24. Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Аспект-Пресс, 2010- С. 256.
- 2.25. Иваницкий В. Л. Основы бизнес-моделирования СМИ: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Аспект-Пресс, 2010. – С.156.
- 2.26. Ким М. Н. Технология создания журналистского произведения. - СПб: Изд-во В. А. Михайлова, 2001.- С. 320.
- 2.27. Кириллова Н. Б. Медиа менеджмент как интегрирующая система. - М.: Академический проект, 2008.- С.412.
- 2.28. Колосов Г. В. Публицистика как творческий процесс. - М.: Изд-во Моск. унта, 1977.- С. 186.
- 2.29. Қаюмов Б., Перпер М. Босма оммавий ахборот воситаларида медиа-бизнесни юритиш асослари амалий қўлланма. — Т.: Норма. 2008.- Б.46
- 2.30. Лазутина Г. В. Основы творческой деятельности журналиста. Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2001. - С.240.
- 2.31. Нестеренко Ф., Ирназаров К., Маматова Я. Современная журналистика. – Т., 2006. – Б. 404.
- 2.32. Тошпўлатова Н., Қосимова Н., Шофайзиева Н., Муратова Н. Босма ОАВ тахририятлари учун ўқув-қўлланма — Т.:Норма, 2008. – Б.78.
- 2.33. Эрназаров Қ. ва бошқ. Репортёрлик фаолиятининг назарияси ва амалиёти. Ўқув қўлланма. – Т.: ЎзМУ, 2002. – Б. 200.

3. Диссертация ва диссертация авторефератлари

3.1. Дониёров С. М. Медиаконвергенция шароитида газеталар тахририятлари ривожланишининг ўзига хос хусусиятлари (Ўзбекистон мисолида, 2010 йилдан кейинги давр): филол.фан. док. (PhD) олиш учун дисс автореф. – Тошкент: 2020. – Б.48.

3.2. Саидов Ҳ. Жамиятнинг демократлашуви жараёнида ахборот жанрларининг ривожланиш омили. Монография. — Тошкент.: Таълим медиа, 2020.- Б.380.

3.3. Выровский А.В. Управление процессами создания журналистского текста в печатных и онлайн-СМИ: дисс...док.фил.наук: Москва 2017.- С 376.

3.4. Клесова О. А. Способ творческой деятельности журналиста на современном этапе: автореф. дис. ... канд. филол. наук. - М., 2013. – С. 56.

3.5. Каллиома Л. А. Адаптация журналистского коллектива к работе в условиях конвергенции: автореф. дис. ... канд. филол. наук. - М., 2013. – 52.

4. Босма ва электрон оммавий ахборот воситалари

а) журналлар

34. Михайлова Д. Р. Особенности профессиональной культуры журналиста в контексте развития современных СМИ: к проблеме утраты значимости творческого компонента // Вестн. Нижегород. ун-та имени Н. И. Лобачевского. - 2013. - № 4(2). – Р. 228.

35. Рябов С. Работа над контентом потребительских СМИ в соответствии с требованиями стандартов качества продукции // Медиаскоп. - 2008. - № 3-4.

36. Полухин А. В. Стратегии СМИ при участии в корпоративных конфликтах: автореф. дис. ... канд. филол. наук. - М., 2008; Полухин А. В. Стратегии управления репутационными рисками СМИ // Медиаскоп. - 2008. - № 3-4.

37. Вартанова Е. Л. Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиа менеджмента // Медиаскоп. - 2007. - № 1. - Режимдоступа: <http://www.mediascope.ru/node/197>.

38. Hess T. What is a media company? A reconceptualization for the online

world // International Journal on Media Management, 2014. №16:1.- P. 76.

39. Gade P., Raviola E. Integration of news and news of integration: A structural perspective on news media changes // Journal of Media Business Studies. 2009.6:1. P.112.

40. Vobič I. From one-man band to integrated newsroom // Journalism Studies. 2015. № 16:2. - P.190.

41. Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // Journalism Studies. 2014.№15(5). - P. 506.

42. Reich A. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // Journalism & Mass Communication Quarterly. 2013. № 90(3). - P 418.

43. Picard R., Robert G. (2002). The Economics and Financing of Media Companies. New York: Fordham University Press. ISBN 0-8232-2174-1, ISBN 0-8232-2175-X. – P.36.

44.Reich A. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // Journalism & Mass Communication Quarterly. 2013. № 90(3). - P. 418.

45. Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // Journalism Studies. 2009. № 10(2). – P.178.

46. O’Sullivan J., Heinonen A. New media, old values: Journalism role perceptions in a changing world // Journalism Practice. 2008. № 2(3). - P.372.

47. Reinemann C. Routine reliance revisited: exploring media importance for German political journalists // Journalism & Mass Communication Quarterly. 2004. 81(4). – P. 876.

48. Machill M., Beiler M. The importance of the Internet for journalistic research // Journalism Studies. 2009. № 10(2). – P. 204.

49. Kung L. Managing strategy and maximizing innovation in media organizations // Managing media work / ed. by M. Deuze. Los Angeles, CA: Sage, 2009. – B.56.

50. Nylund M. Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings // International Journal on Media Management. 2013. № 15:4.- P. 210.

51. Boczkowski P. J. The processes of adopting multimedia and interactivity in

three online newsrooms // Journal of Communication. 2004. № 54(2). P.213.

52. Demers D. P., Wackman D. B. Effect of chain ownership on newspapers management // Newspaper Research Journal. 1988. № 9. - P.68.

53. Killebrew K. C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace // International Journal on Media Management. 2003. № 5:1. - P. 46.

54. Picard R. Media Economics: Concepts and Issues. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1989.-p.126. Picard R. Twilight or new dawn of journalism? // Journalism Studies. 2014. №15(5).- C. 510.

55. Raviola E., Hartmann B. Business Perspectives on work in news organizations // Journal of Media Business Studies. 2009. № 6:1.- P. 36.

56. Reich Z. Islands of divergence in a stream of convergence. Comparing the news practices of male and female journalists in Israel // Journalism Studies. 2014. № 15(1). - P.82.

57. Reich Z. The impact of technology on news reporting: a longitudinal perspective // Journalism & Mass Communication Quarterly. 2013. № 90(3). P.434
Reich Z., Godler Y. A time of uncertainty. The effects of reporters' time schedule on their work // Journalism Studies. 2014. № 15(5). - P.618.

58. Wirtz B. W., Pistoia A., Mory L. Current state and development perspectives of media economics //Journal of Media Business Studies. 2013. № 10:2.- P. 92.

59. Алексеев А. И. Социология стучится в двери. Газета, автор, читатель. - М.: Политиздат, 1971-С.266-78 с.; Свитич Л. Г. Эффективность журналистской деятельности. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986 № 5=6.

60. Мўминов Ф. Ахборот хавфсизлиги ва ижтимоий тараққиёт // Ўзбекистон матбуоти, 2007. № 6.

б) газеталар

61. “Оммавий ахборот воситалари тўғрисида” Ўзбекистон Республикасининг қонуни // “Халқ сўзи” газетаси, 2007 йил 16 январь.

62. “Муаллифлик ҳуқуқи ва турдош ҳуқуқлар тўғрисида” Ўзбекистон Республикасининг қонуни // “Халқ сўзи” газетаси, 2006 йил 19–21 июль. 63.

“Журналистик фаолиятни ҳимоя қилиш тўғрисида” Ўзбекистон Республикасининг қонуни // “Халқ сўзи” газетаси, 1997 йил 26 апрель.

64. “Ахборот олиш кафолатлари ва эркинлиги тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси қонуни // “Халқ сўзи” газетаси, 1997 йил 26 апрель.

в) интернет манбалари

65. <https://www.pewresearch.org>.

66. <https://www.nexttv.com/multichannel-news>.

67. <https://support.google.com/analytics>.

68. <https://www.statista.com>.

69. <https://www.nytimes.com>.

70. <http://elibrary.ru>

71. <https://www.xabar.uz>

72. <https://wciom.ru/analytical-reviews>.

73. <https://regulation.gov.uz>.

74. <https://journalist.uz>.

75. <https://www.onaudience.com>.

76. <https://corp.owler.com>.

77. <https://www.campaignresearch.com>.

78. <https://www.yuksalish.uz>.

79. <https://www.wikihow.com/wikiHow:Jobs>.

80. <https://www.kommersant.ru>.

81. <https://www.inform.kz>.

82. <https://tengrinews.kz>.