ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ННО УЗБЕКИСТАНА: МЕЖДУ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ГОТОВНОСТЬЮ И ПРАКТИЧЕСКИМ ОСВОЕНИЕМ

Мохова Елена Александровна
кандидат экономических наук Исполнительный директор Ассоциации предприятий и организаций информационных технологий Узбекистана
Электрон почта: emokhova@mail ru

Аннотация

Тезисы посвящены оценке эффективности деятельности негосударственных некоммерческих организаций (ННО) Узбекистана через призму использования цифровых платформ. Показано, что к 2026 году в стране сформировано развитое правовое поле и инфраструктура цифрового взаимодействия ННО с государством, однако фактическое освоение платформ остаётся фрагментарным. Центральный вывод: наличие платформы не равно её эффективному использованию; преодоление разрыва требует синхронного развития цифровых компетенций, региональной инфраструктуры и институциональной поддержки.

Ключевые слова: цифровая экономика; ННО; цифровые платформы; экономическая эффективность; бизнес-процессы; Узбекистан.

Введение

Сектор ННО Узбекистана прошёл путь от периферийного элемента общественной жизни до полноценного института гражданского общества, закреплённого в Конституции. Если в начале 1990-х годов насчитывалось около 95 ННО, то к 2024 году их число превысило 9 тысяч, а к 2025 году — 12 тысяч организаций, из которых около 2 450 вовлечены в реализацию Целей устойчивого развития ООН. Параллельно росла государственная поддержка: в 2017–2023 годах на финансирование 2074 проектов направлено 513,8 млрд сумов, на 2024 год запланировано 1,8 трлн сумов.

Одновременно разворачивается цифровая трансформация общественного сектора. Стратегия «Узбекистан — 2030» (УП-158 от 11.09.2023, обновлена УП-21 от 16.02.2026) определяет цифровизацию как приоритет, смещая акцент с количественных показателей на качественные структурные преобразования: рост экспорта IT-услуг до 5 млрд долларов, создание 300 тысяч рабочих мест для молодёжи в IT-секторе, вхождение в топ-30 стран по Индексу развития электронного правительства ООН.

В этом контексте возникает вопрос: насколько эффективно сектор ННО способен использовать создаваемые государством цифровые инструменты? Наличие платформ (e-ngo.uz, ngo.gov.uz, subsidiya.imv.uz, «Mening fikrim», «Онлайн махалла») не означает автоматического повышения эффективности. Программа «Юксалиш» по внедрению ИИ в деятельность ННО прямо указывает на необходимость базовой цифровой инфраструктуры — компьютера и интернета — как условия участия, что косвенно подтверждает: значительная часть сектора не обладает даже этим минимальным уровнем.

Правовое поле

Новая редакция Конституции (2023) впервые ввела отдельную главу XIII, посвящённую институтам гражданского общества. Базовыми остаются законы «О негосударственных некоммерческих организациях», «О гарантиях деятельности ННО», «Об общественном контроле».

© 2026 London International Monthly Conference on Multidisciplinary Research and Innovation. All Rights Reserved.

Концепция развития гражданского общества на 2021–2025 годы предусматривала увеличение государственной поддержки в 1,8 раза — до 70 млрд сумов, однако достижение цели столкнулось с ограничениями цифровой готовности как госорганов, так и самих ННО.

Ключевой акт в сфере цифровизации — постановление Кабинета Министров № 208 от 22.04.2022. С 1 декабря 2022 года на портале e-ngo.uz внедрены механизмы социального партнёрства и общественного контроля; с 1 января 2023 года госорганы обязаны размещать на портале проекты программ, объявления о госсоцзаказе, заявки, результаты и информацию о расходовании средств. Это делает e-ngo.uz обязательным каналом взаимодействия. С 1 декабря 2025 года ННО получили право на электронное межведомственное взаимодействие через платформу системы «Цифровое правительство». Налоговые стимулы (УП-258 от 26.12.2025) снижают на 50% ставки НДФЛ и социального налога в рамках проектов госгрантов и соцзаказов на период с 1 октября 2024 по 1 октября 2027 года.

Таким образом, правовая база регулирует **возможность** использования платформ, но не **способность** сектора это делать.

Существующая практика

Практика сочетает развитую государственную инфраструктуру и фрагментарное освоение её организациями. e-ngo.uz обеспечивает электронное взаимодействие с органами юстиции, доступ к нормативной информации, социальное партнёрство и общественный контроль. ngo.gov.uz используется для подачи заявок на госгранты: в 2026 году объявлены конкурсы на 146 проектов на 21,7 млрд сумов, все процессы — от подачи до отслеживания оценки — осуществляются через платформу. subsidiya.imv.uz автоматизирует получение господдержки, повышает прозрачность и сокращает сроки рассмотрения.

Платформы гражданского участия: «Mening fikrim» (запущен в 2018 году; к декабрю 2025 года — 8 100 обращений и 31 953 комментария); «Онлайн махалла» обеспечивает распределение грантов и субсидий на уровне махалли, интегрирована с банковскими картами и скоринг-системой.

Программы цифровой поддержки: в 2026 году движение «Юксалиш» запустило грантовую программу по внедрению ИИ в деятельность ННО (настройка ПО, обучение промпт-инжинирингу, подготовка заявок и отчётов с помощью ИИ, 30 дней менторства). Заявленная цель — снижение времени на подготовку отчётов, заявок и управление соцсетями в 2–3 раза. ПРООН в рамках программы малых грантов 2026 года поддержала пять ННО из 57 подавших заявки on около 100 000 долларов США на цифровые и инклюзивные инструменты правовой поддержки. Инфраструктурная поддержка — сеть «Домов ННО» во всех регионах и коворкинг-центры в пяти пилотных областях.

Проблемное поле

Анализ практики позволяет выделить шесть взаимосвязанных барьеров:

1. **Низкая информированность** о платформенных решениях: платформы созданы, но ННО знают о них фрагментарно.
2. **Низкий уровень ИТ-знаний специалистов ННО**: обучающие программы вынуждены начинать с базовых навыков; многие организации полагаются на бумажные документы или простые электронные таблицы; нехватку квалифицированных кадров отмечают 13–14% респондентов.

© 2026 London International Monthly Conference on Multidisciplinary Research and Innovation. All Rights Reserved.

3. **Неразвитость информационной инфраструктуры**: коворкинг-центры созданы точечно в пяти областях; проблема не только в отсутствии техники, но и в доступе к базам данных и вычислительным мощностям.
4. **Средства авторизации и доступ к базам данных**: доступ строится через id.egov.uz; ННО, не интегрированные как юридические лица или не имеющие цифровых сертификатов, не могут полноценно использовать транзакционные сервисы.
5. **Расходы на коммуникацию**: при отсутствии доступа к платформам сохраняются высокие затраты на рассылки, обзвоны, физические встречи; переход на платформы снижает стоимость контакта только при наличии навыков и доступа.
6. **Разрыв между созданием платформ и их использованием**: нормативная база опережает практику применения; эффективность возникает не от наличия платформ, а от их фактического использования.

Предложения по развитию

1. Создание **единого реестра цифровых платформ и сервисов** для ННО с описанием функциональности, условий доступа и пошаговыми инструкциями.
2. **Целевые программы повышения цифровой грамотности**, привязанные к конкретным платформам (подача заявки через ngo.gov.uz, отчётность через e-ngo.uz, анализ данных).
3. **Развитие региональной инфраструктуры**: расширение сети коворкинг-центров и «Домов ННО» с доступом к технике, интернету и консультационной поддержке.
4. **Упрощение авторизации и доступа к данным**: интеграция ННО в OneID как юридических лиц, доступ к обезличенным данным госреестров, снижение барьеров для получения цифровых сертификатов.
5. **Субсидирование цифровых решений** для ННО: льготный доступ к платформам, субсидирование затрат на внедрение, гранты на цифровые проекты.
6. **Развитие ИИ-инструментов для рутинных задач** и распространение успешного опыта на региональные ННО.

Выводы

Правовая база и институциональная инфраструктура цифрового взаимодействия ННО в Узбекистане созданы. Обязательность использования e-ngo.uz для социального партнёрства и общественного контроля формирует институциональный стимул освоения платформенных решений. Однако эффективность не реализуется автоматически: барьеры информированности, компетенций, инфраструктуры, авторизации и коммуникационных расходов ограничивают фактическую отдачу. Разрыв между «платформа создана» и «платформа используется» остаётся центральной проблемой.

Ключевое условие преодоления разрыва — **синхронность**: цифровая грамотность кадров, доступ к инфраструктуре и институциональная поддержка должны развиваться одновременно. Отсутствие любого элемента превращает платформу в формальный инструмент без измеримого экономического эффекта. Включение ННО в национальные программы цифровизации общественного сектора — не дополнительная опция, а условие достижения целей Стратегии «Узбекистан — 2030».

Список литературы

1. Nazarov Sh. N. Digital Transformation of Civil Society Institutions: Constitutional-Legal Aspects and Implementation Practice. Tashkent State University of Law.

© 2026 London International Monthly Conference on Multidisciplinary Research and Innovation. All Rights Reserved.

2. Материалы Национального центра Республики Узбекистан по правам человека и Национальной ассоциации ННО Узбекистана, август 2026.
3. Материалы исследования уровня использования цифровых технологий в ННО Узбекистана, 2026.
4. Программа внедрения ИИ в деятельность ННО. Движение «Юксалиш», 2026.
5. Данные платформы ngo.gov.uz о распределении грантов (2026).
6. Данные Единого портала субсидий, компенсаций и грантов (subsidiya.imv.uz).
7. Статистика портала «Mening fikrim» (декабрь 2025).
8. UNDP. Independent CSO Assessment: Uzbekistan. 2026.

Если нужно, могу:

- сжать до **строго 1 страницы** (для жёсткого лимита сборника);
- оформить под требования конкретного сборника (шрифт, поля, сноски, DOI);
- сделать **англоязычную версию** тезисов;
- добавить **1–2 таблицы/схемы** (барьеры → меры) для наглядности.

Эту статью мы тоже с тобой готовили. Такая же задача

Ниже — **тезисы** для сборника (до 2 страниц А4, ~7000–8000 знаков с пробелами), подготовленные на основе второй статьи. Название изменено в сторону более «тезисного» и конференционного формата.

Экономическая эффективность ИИ-коммуникаций общественного сектора Узбекистана: механизмы, условия, измерители

Аннотация

Тезисы посвящены анализу того, как технологии искусственного интеллекта — платформы мониторинга общественного мнения, чат-боты для обслуживания граждан, инструменты анализа социальных сетей — повышают экономическую эффективность общественного сектора через оптимизацию коммуникационного бизнес-процесса. Объект исследования — общественный сектор Узбекистана, включая ННО и общественные объединения. Операционализируется понятие «экономическая эффективность» применительно к коммуникациям ННО, анализируются механизмы генерации эффективности и выявляются условия трансформации технологического потенциала в реальную экономию ресурсов. Основной вывод: структурным источником эффективности ИИ-инструментов является перевод предельных издержек коммуникации из «человеческого времени» в «вычислительное время», однако реализация потенциала требует синхронного наличия интеграции данных, обучения персонала и управленческих рамок.

Ключевые слова: искусственный интеллект; общественный сектор; экономическая эффективность; бизнес-процессы; коммуникация с обществом; Узбекистан.

Введение

Общественный сектор Узбекистана занимает особое место в экономической системе, и эффективность его деятельности напрямую связана с активизацией демократизации и повышением уровня общественных услуг. Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев уделяет приоритетное внимание цифровой трансформации сектора. На совещании в январе 2026 года глава государства подчеркнул, что цифровые технологии напрямую способствуют повышению конкурентоспособности отраслей экономики, эффективности государственного и общественного управления и качества жизни населения. В мае 2026 года на совещании по приоритетным задачам в области ИИ и цифровизации отмечено, что ускорение экономического

© 2026 London International Monthly Conference on Multidisciplinary Research and Innovation. All Rights Reserved.

роста и повышение качества жизни через внедрение цифровых технологий и искусственного интеллекта являются ядром системной работы государства и общественных организаций.

Стратегия «Узбекистан — 2030» (УП-158 от 11.09.2023, обновлена УП-21 от 16.02.2026) устанавливает конкретные целевые показатели: рост экспорта IT-услуг до 5 млрд долларов, создание 300 тысяч рабочих мест для молодёжи, вхождение в топ-30 стран по Индексу развития электронного правительства ООН. Каждая цель сопровождается ответственным органом, механизмом реализации и индикаторами мониторинга.

Фактические показатели подтверждают результативность направления. За последние пять лет валовая добавленная стоимость в цифровом секторе росла в среднем на 24,8% ежегодно — в 3,5 раза быстрее общего роста ВВП. Численность занятых в ИКТ-сфере выросла с 64 300 человек в 2017 году до 108 800 человек, число самозанятых — с 10 000 до 181 000 человек. В отрасли действует более 12 тыс. предприятий, в том числе около 1 400 с иностранным капиталом. В сфере ИИ реализуется около 100 практических проектов и запущено более 200 пилотных инициатив.

Механизмы коммуникации между гражданами и общественным сектором претерпевают глубокие изменения. Портал коллективных обращений «Mening fikrim» (запущен в 2018 году) аккумулировал более 8 100 обращений и почти 32 000 комментариев. В 2025 году принято совместное постановление Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса № 463-V, оптимизирующее организацию рассмотрения электронных коллективных обращений через этот портал. В 2026 году запланировано увеличение количества цифровых услуг до 900, расширение функциональности MyGov.uz и внедрение ИИ более чем в 50 услуг.

Однако ключевой вопрос — не в самих технологиях, а в том, какой бизнес-процесс они трансформируют и как измерить экономический эффект. Среди множества процессов — администрирование, закупки, документооборот — именно коммуникация с обществом является наиболее трудоёмкой и одновременно наиболее восприимчивой к технологическим решениям. Коммуникация — тот бизнес-процесс, где предельные издержки традиционно измеряются в человеко-часах, а не в вычислительных циклах. Именно здесь ИИ предлагает структурный сдвиг: перевод предельных издержек коммуникации из «человеческого времени» в «вычислительное время».

Операциональное определение экономической эффективности

В общественном секторе «экономическая эффективность» не может сводиться к формуле «прибыль/затраты». Корректные операциональные измерители:

- **Стоимость единицы услуги** — сколько стоит обработка одного обращения гражданина или проведение одного опроса общественного мнения.
- **Временная эффективность** — сокращение времени ответа с минут или часов до секунд и эквивалентная экономия человеко-часов.
- **Эффективность охвата** — какой объём обращений или какое число граждан можно охватить в рамках того же бюджета.

Применительно к ННО операционализация включает три измерения: **стоимость коммуникационного контакта** (минимизация стоимости каждого взаимодействия с целевой аудиторией); **конверсия коммуникации в социальный результат** (соотношение затрат на коммуникацию и достигнутого уровня вовлечённости); **скорость и масштабируемость** (способность масштабировать коммуникацию без пропорционального увеличения затрат).

Ограничения трансформации эффективности

© 2026 London International Monthly Conference on Multidisciplinary Research and Innovation. All Rights Reserved.

Необходимо избегать логической ловушки: будто после внедрения ИИ эффективность растёт автоматически. Данные ОЭСР свидетельствуют об обратном: 67% опрошенных государственных служащих Великобритании назвали затраты и бюджетные ограничения главным вызовом, 63% — нехватку внутренних компетенций. Индекс цифрового правительства ОЭСР 2024 года показывает, что лишь 15% стран — членов ОЭСР создали рамки для инвестиций в публичный ИИ.

В коммуникационных инструментах особенно значимы скрытые издержки: **издержки интеграции данных** (преодоление информационных силосов между ведомствами); **издержки постоянного обучения и поддержки** (эффективность ИИ зависит от качества и структуры базовых данных); **издержки формирования доверия** (ИИ-ассистенты дополняют, а не заменяют межличностный контакт). Для Узбекистана эти ограничения имеют конкретное выражение: разрозненность ведомственных данных (особенно актуальная для ННО), недостаток специалистов по ИИ в регионах, необходимость формирования доверия граждан к автоматизированным каналам.

Специфика бизнес-процессов ННО

ННО обладают рядом характеристик, отличающих их коммуникационные бизнес-процессы от государственных:

- функционируют в условиях ограниченных ресурсов (гранты, донорская помощь, членские взносы), что делает стоимость единицы коммуникации критически значимым параметром;
- коммуникация — не вспомогательный, а основной инструмент достижения уставных целей (мобилизация сообществ, информирование, сбор обратной связи);
- аудитория более фрагментирована, чем у госорганов: организация одновременно обращается к местным сообществам, экспертному сообществу, донорам и государственным партнёрам, что умножает нагрузку на бизнес-процесс;
- отсутствует институциональная монополия на коммуникацию — ННО конкурируют за внимание аудитории с другими организациями, медиа и коммерческими структурами.

Механизмы генерации эффективности

Применение ИИ-инструментов в коммуникационных бизнес-процессах ННО генерирует экономическую эффективность через три взаимосвязанных механизма.

1. **Автоматизация рутинных коммуникационных задач.** Значительная часть нагрузки связана с обработкой типовых запросов (вопросы о программах, запросы на информационные материалы, уточнение расписания). ИИ-ассистенты, обученные на базе данных организации, обрабатывают такие запросы без участия сотрудников. Исследования в сфере публичного управления показывают сокращение времени ответа с минут до секунд и рост удовлетворённости пользователей. Для ННО без штата операторов это означает круглосуточную коммуникацию при минимальных затратах.
2. **Тематическая кластеризация и анализ обратной связи.** ННО, работающие с большими объёмами качественных данных (отзывы бенефициаров, комментарии в соцсетях, обращения), могут использовать обработку естественного языка для автоматической категоризации и анализа тональности. Экономический эффект — снижение затрат на ручной анализ и повышение точности управленческих решений.
3. **Расширение охвата без пропорционального роста затрат.** Традиционная коммуникация масштабируется линейно: удвоение аудитории требует удвоения ресурсов. ИИ-инструменты изменяют эту зависимость. Платформа, обслуживающая 80% типовых

© 2026 London International Monthly Conference on Multidisciplinary Research and Innovation. All Rights Reserved.

взаимодействий автоматически, позволяет увеличивать охват без найма дополнительного персонала.

Условия реализации экономической эффективности

Перевод потенциальной эффективности в реальную требует выполнения ряда условий:

- **Качество и структурированность данных.** ННО, не ведущие систематического учёта обращений и не поддерживающие базы знаний в актуальном состоянии, не смогут получить значимого эффекта от ИИ-ассистентов.
- **Кадровая готовность.** Даже при использовании готовых платформенных решений нужны сотрудники, способные управлять контентом ИИ-инструмента, анализировать его эффективность и корректировать работу.
- **Институциональная поддержка.** Для региональных ННО доступ к ИИ-инфраструктуре может быть ограничен; государственные программы поддержки цифровизации (льготный доступ к платформам, субсидирование затрат) способны ускорить трансформацию.

Измеримые показатели эффективности

Для практической оценки могут применяться: **стоимость единицы обработки обращения** (сравнение традиционного режима и ИИ-инструмента); **время ответа** (среднее время от поступления запроса до ответа); **доля автоматизированных взаимодействий** (процент обращений без участия сотрудника); **индекс вовлечённости** (соотношение затрат на коммуникацию и уровня участия целевой аудитории); **удовлетворённость благополучателей**.

Заключение

Экономическая эффективность применения ИИ в коммуникационных бизнес-процессах ННО не является автоматическим следствием технологического внедрения. Она реализуется через конкретный механизм: перевод предельных издержек коммуникации из «человеческого времени» в «вычислительное время». Этот сдвиг создаёт структурную экономию, которая для ННО с ограниченными ресурсами имеет особое значение, поскольку позволяет перенаправлять высвобожденные средства на программную деятельность.

Специфика ННО состоит в том, что коммуникация для них — не вспомогательная функция, а основной инструмент достижения уставных целей. Это делает экономическую эффективность коммуникации центральным вопросом организационной стратегии. ИИ-инструменты, автоматизирующие рутинные взаимодействия и расширяющие охват без пропорционального роста затрат, создают предпосылки для качественного изменения модели работы ННО.

Однако реализация потенциала требует синхронного выполнения трёх условий: структурированности данных, кадровой готовности и институциональной поддержки. Отсутствие любого из них превращает технологическое внедрение в формальный акт без измеримого экономического эффекта.

Для Узбекистана практическая значимость выводов состоит в необходимости включения ННО в национальные программы цифровизации общественного сектора. Существующие платформы — «Mening fikrim», MyGov.uz — создают инфраструктурную основу, которая может быть распространена на коммуникационные процессы ННО. Государственная поддержка в форме предоставления доступа к ИИ-инструментам, обучения персонала и субсидирования затрат на внедрение способна ускорить трансформацию и повысить вклад ННО в достижение целей Стратегии «Узбекистан — 2030».

© 2026 London International Monthly Conference on Multidisciplinary Research and Innovation. All Rights Reserved.