© 2026 International Conference on Multidisciplinary Sciences and Innovations . All Rights Reserved.

ОТ ЦИФРОВОГО КАРКАСА К РЕАЛЬНОЙ ОТДАЧЕ: КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ННО УЗБЕКИСТАНА В УСЛОВИЯХ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

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

Аннотация. Тезисы обобщают результаты двух взаимосвязанных исследований: анализа эффективности ННО Узбекистана через призму цифровых платформ и анализа экономической эффективности ИИ-коммуникаций общественного сектора. Показано, что к 2026 году в стране сформирован развитый институциональный и инфраструктурный каркас цифрового взаимодействия ННО с государством и обществом, однако его реальная отдача остаётся ниже потенциала. Центральный тезис: платформы и ИИ-инструменты создают структурную экономию только тогда, когда одновременно выполняются три условия — данные, компетенции, институциональная поддержка. Разрыв между «инструмент доступен» и «инструмент работает» — ключевая проблема сектора.

Ключевые слова: общественный сектор; ННО; цифровые платформы; искусственный интеллект; коммуникации; экономическая эффективность; Узбекистан.

Постановка вопроса

Сектор ННО Узбекистана за три десятилетия прошёл путь от нескольких десятков организаций до 12 тысяч, из которых около 2 450 вовлечены в реализацию Целей устойчивого развития ООН. Государственная поддержка выросла кратно: только в 2017–2023 годах на 2074 проекта направлено 513,8 млрд сумов, а на 2024 год запланировано 1,8 трлн сумов. Параллельно цифровой сектор страны демонстрирует опережающую динамику: среднегодовой рост валовой добавленной стоимости — 24,8%, что в 3,5 раза выше общего роста ВВП; занятость в ИКТ выросла с 64 300 до 108 800 человек, число самозанятых — с 10 000 до 181 000.

Однако количественные успехи не отвечают на главный вопрос: превращается ли созданная инфраструктура в измеримый результат? Именно этот разрыв — между наличием инструментов и их фактической отдачей — находится в центре объединённого анализа.

Институциональный каркас: что уже создано

К 2026 году правовое поле цифрового взаимодействия ННО сформировано. Конституция 2023 года впервые закрепила институты гражданского общества в отдельной главе. Постановление Кабинета Министров № 208 от 22.04.2022 сделало портал e-ngo.uz обязательным каналом социального партнёрства и общественного контроля; с декабря 2025 года ННО получили право на электронное межведомственное взаимодействие через платформу «Цифровое правительство». Налоговые стимулы (УП-258 от 26.12.2025) снижают на 50% ставки НДФЛ и социального налога в рамках проектов госгрантов и соцзаказов.

Инфраструктура включает: ngo.gov.uz (распределение грантов — в 2026 году 146 проектов на 21,7 млрд сумов), subsidiya.imv.uz (автоматизация господдержки), «Mening fikrim» (более 8 100 коллективных обращений и почти 32 000 комментариев), «Онлайн махалла» (гранты и субсидии на уровне махалли), сеть «Домов ННО» во всех регионах и коворкинг-центры в пяти областях.

Таким образом, институциональная готовность достигнута. Вопрос — в операционной готовности сектора.

© 2026 International Conference on Multidisciplinary Sciences and Innovations . All Rights Reserved.

Точка приложения: коммуникация как ключевой процесс

Среди бизнес-процессов ННО коммуникация занимает особое место. Для коммерческих структур это вспомогательная функция; для ННО — основной инструмент достижения уставных целей: мобилизация сообществ, информирование целевых групп, сбор обратной связи, работа с донорами и партнёрами. При этом коммуникация — наиболее трудоёмкий процесс: каждое обращение, каждый опрос, каждая консультация потребляют человеческие ресурсы и бюджетные средства.

Специфика ННО усиливает значение этого процесса: ограниченные ресурсы (гранты, взносы, донорская помощь) делают стоимость единицы коммуникации критическим параметром; аудитория фрагментирована (местные сообщества, эксперты, доноры, госпартнёры); отсутствует институциональная монополия на внимание граждан. Именно здесь цифровые инструменты — от платформенных сервисов до ИИ-ассистентов — способны дать структурный сдвиг.

Механизм отдачи: перевод издержек из «человеческого времени» в «вычислительное»

Структурный источник экономического эффекта — не сама технология, а смена природы предельных издержек. Традиционная коммуникация масштабируется линейно: удвоение аудитории требует удвоения ресурсов. Цифровые и ИИ-инструменты изменяют эту зависимость через три механизма:

- автоматизация типовых взаимодействий — обработка стандартных запросов без участия сотрудников, круглосуточный режим при минимальных затратах;
- аналитическая обработка обратной связи — категоризация и анализ тональности больших массивов качественных данных, снижение затрат на ручной анализ и повышение точности решений;
- масштабирование охвата без пропорционального роста затрат — обслуживание значительной доли взаимодействий автоматически позволяет расширять аудиторию без найма персонала.

Экономический эффект для ННО измеряется не прибылью, а тремя операциональными показателями: стоимость единицы контакта, конверсия коммуникации в вовлечённость, скорость и масштабируемость. Высвобожденные ресурсы перенаправляются на программную деятельность — что и составляет реальную отдачу.

Барьеры: почему потенциал не реализуется

Анализ практики выявляет устойчивый разрыв между «инструмент доступен» и «инструмент работает». Барьеры носят взаимосвязанный характер:

- информационный — ННО знают о платформах фрагментарно, единой навигации по сервисам нет;
- компетентностный — обучающие программы вынуждены начинать с базовых навыков; нехватку квалифицированных кадров отмечают 13–14% респондентов; аналитические и ИИ-инструменты остаются за пределами текущих компетенций;
- инфраструктурный — коворкинг-центры созданы точечно; региональные ННО ограничены в доступе к технике, базам данных и вычислительным мощностям;
- институциональный — доступ к платформам через id.egov.uz требует статуса юридического лица и цифровых сертификатов; вопрос авторизации — это вопрос признания цифровой субъектности ННО;
- экономический — при отсутствии доступа к платформам коммуникационные расходы остаются высокими (рассылки, обзвоны, физические встречи); переход на платформы снижает стоимость контакта только при наличии навыков и доступа;

© 2026 International Conference on Multidisciplinary Sciences and Innovations . All Rights Reserved.

- управленческий — нормативная база опережает практику применения; эффективность возникает не от наличия платформ, а от их фактического использования.

Дополнительно сказываются скрытые издержки: интеграция разрозненных ведомственных данных, постоянное обучение и поддержка ИИ-инструментов, формирование доверия граждан к автоматизированным каналам.

Условия реализации: три синхронных требования

Перевод потенциальной отдачи в реальную требует одновременного выполнения трёх условий:

1. Данные. Структурированный учёт обращений, актуальные базы знаний, готовность к интеграции. Без этого ИИ-инструменты не дают значимого эффекта.

2. Компетенции. Сотрудники, способные управлять контентом инструмента, оценивать его эффективность и корректировать работу. В условиях кадрового дефицита ННО это отдельный вызов.

3. Институциональная поддержка. Льготный доступ к платформам, субсидирование затрат на внедрение, гранты на цифровые проекты, упрощение авторизации.

Отсутствие любого элемента превращает внедрение в формальный акт без измеримого результата.

Практические направления

- формирование единого реестра цифровых сервисов для ННО с описанием функциональности и пошаговыми инструкциями;
- целевые модули обучения, привязанные к конкретным платформам (подача заявки, отчётность, анализ данных);
- расширение региональной инфраструктуры — коворкинг-центры и «Дома ННО» с доступом к технике, интернету и консультациям;
- интеграция ННО в OneID как юридических лиц и доступ к обезличенным данным госреестров;
- субсидирование цифровых решений — льготный доступ, гранты на цифровые проекты, расширение налоговых стимулов на цифровые инициативы;
- тиражирование ИИ-инструментов для рутинных задач, включая региональные ННО.

Выводы

Институциональный и инфраструктурный каркас цифрового взаимодействия ННО Узбекистана создан. Платформы, правовые механизмы и стимулы формируют основу для цифровой субъектности сектора. Однако реальная отдача определяется не наличием инструментов, а их фактическим использованием.

Структурный источник эффективности — перевод предельных издержек коммуникации из «человеческого времени» в «вычислительное». Этот сдвиг позволяет ННО с ограниченными ресурсами перенаправлять высвобожденные средства на программную деятельность. Но реализация потенциала требует синхронности данных, компетенций и институциональной поддержки. Разрыв между «инструмент доступен» и «инструмент работает» остаётся центральной проблемой сектора.