Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ННО В УЗБЕКИСТАНЕ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Мохова Елена Александровна
кандидат экономических наук
Исполнительный директор Ассоциации
предприятий и организаций
информационных технологий Узбекистана
Электрон почта: emokhova@mail.ru
https://doi.org/10.5281/zenodo.23297457

Аннотация

Статья посвящена анализу эффективности деятельности негосударственных некоммерческих организаций (ННО) Узбекистана через призму использования цифровых платформ. Объектом исследования выступает сектор ННО, вовлечённый в процессы цифровизации взаимодействия с государством и обществом. В работе анализируется правовое поле, сложившееся к 2026 году, существующая практика применения цифровых платформ (e-ngo.uz, ngo.gov.uz, subsidiya.imv.uz, «Mening fikrim», «Онлайн махалла»), а также проблемное поле, препятствующее трансформации потенциала платформ в реальную экономическую эффективность. Основной вывод состоит в том, что наличие платформ не равно их использованию: разрыв между «платформа существует» и «платформа эффективно используется» остаётся центральной проблемой сектора. Преодоление этого разрыва требует синхронного развития цифровых компетенций кадров, региональной инфраструктуры и институциональной поддержки.

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

Введение

Сектор негосударственных некоммерческих организаций Узбекистана за последние годы прошёл путь от периферийного элемента общественной жизни до полноценного института гражданского общества, закреплённого в Конституции. Если в начале 1990-х годов в стране 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 и государственная поддержка: в 2017–2023 годах на финансирование 2074 проектов было направлено 513,8 млрд сумов, а на 2024 год запланировано выделение 1,8 трлн сумов. Эти цифры свидетельствуют не только о количественном росте сектора, но и о качественном изменении его роли в социально-экономической системе страны.

Одновременно с институциональным укреплением ННО в Узбекистане разворачивается процесс цифровой трансформации общественного сектора. Стратегия «Узбекистан — 2030», утверждённая Указом Президента Республики Узбекистан № УП-158 от 11 сентября 2023 года и обновлённая Указом № ПФ-21 от 16 февраля 2026 года, определяет цифровизацию как одно из

приоритетных направлений развития. Обновлённая редакция стратегии, представленная Центром «Стратегия развития» в феврале 2026 года, смещает акцент с количественных показателей на качественные структурные преобразования. В части цифровизации ключевые ориентиры включают увеличение экспорта IT-услуг и программных продуктов до 5 млрд долларов, создание 300 тысяч рабочих мест для молодёжи в IT-секторе и вхождение в топ-30 стран по Индексу развития электронного правительства ООН. Важной особенностью стратегии является её ориентация на измеримые результаты: каждая цель сопровождается ответственным органом, механизмом реализации и индикаторами мониторинга.

В этом контексте закономерно возникает вопрос о том, насколько эффективно сектор ННО способен использовать цифровые инструменты, создаваемые государством. В Узбекистане функционирует ряд значимых цифровых платформ гражданского участия. Портал коллективных обращений «Mening fikrim» аккумулировал более 8 100 коллективных обращений и почти 32 000 комментариев. Платформа ngo.gov.uz обеспечивает распределение государственных грантов: в 2026 году через неё объявлены конкурсы на 146 проектов общей суммой 21,7 млрд сумов. Единый портал субсидий, компенсаций и грантов (subsidiya.imv.uz) автоматизирует процессы получения государственной поддержки. Однако наличие платформ не означает автоматического повышения эффективности деятельности ННО. Программа «Юксалиш» по внедрению искусственного интеллекта в деятельность некоммерческих организаций прямо указывает на необходимость базовой цифровой инфраструктуры — наличия компьютера и интернета — как условия участия, что косвенно подтверждает: значительная часть сектора не обладает даже этим минимальным уровнем.

Цель настоящей статьи состоит в том, чтобы проанализировать барьеры, препятствующие эффективному использованию цифровых платформ ННО Узбекистана, и определить условия, при которых технологический потенциал трансформируется в реальную экономическую эффективность. Логика изложения построена следующим образом: сначала рассматривается правовое поле, сложившееся к 2026 году, затем — существующая практика применения цифровых платформ, далее — проблемное поле, и в завершение — предложения по развитию.

Правовое поле: институциональная основа цифровизации ННО

Правовая база, регулирующая деятельность ННО и их взаимодействие с государством, за последние годы претерпела существенные изменения. Новая редакция Конституции Узбекистана, принятая на всенародном референдуме в 2023 году, впервые в истории национального законодательства ввела отдельную главу XIII, посвящённую институтам гражданского общества. Их статус закреплён на конституционном уровне, что создаёт основу для дальнейшего развития нормативной базы. Базовыми законами, регулирующими деятельность ННО, остаются Закон «О негосударственных некоммерческих организациях», Закон «О гарантиях деятельности негосударственных некоммерческих организаций» и Закон «Об общественном контроле». Эти нормативные акты определяют правовой статус организаций, механизмы их взаимодействия с государственными органами и формы общественного контроля.

Концепция развития гражданского общества на 2021–2025 годы предусматривала увеличение государственной поддержки сектора в 1,8 раза — до 70 млрд сумов. Однако достижение этой цели столкнулось с ограничениями, связанными с цифровой готовностью как

государственных органов, так и самих ННО. Как отмечается в юридической литературе, несмотря на наличие институциональных механизмов — Фонда при Олий Мажлисе, грантов, субсидий, социальных заказов — сохраняются проблемы, связанные с деятельностью ННО, а перспективы правового регулирования требуют дальнейшей проработки. Это означает, что нормативная база в определённой степени опережает практику применения.

Ключевым нормативным актом в сфере цифровизации взаимодействия с ННО стало постановление Кабинета Министров № 208 от 22 апреля 2022 года. Согласно этому документу, с 1 декабря 2022 года в электронном портале e-ngo.uz должны быть внедрены механизмы осуществления социального партнёрства и общественного контроля. С 1 января 2023 года государственные органы и организации обязаны размещать на портале проекты социально-экономических программ, объявления о предоставлении ННО государственного социального заказа, заявки, направляемые в общественные фонды, результаты реализации государственного социального заказа и информацию о расходовании средств. Это делает e-ngo.uz не просто опцией, а обязательным каналом взаимодействия. С 1 декабря 2025 года ННО получили право осуществлять электронное межведомственное взаимодействие через платформу межведомственной интеграции системы «Цифровое правительство». Это означает институциональное признание ННО как субъектов цифрового взаимодействия на уровне инфраструктуры.

Налоговые стимулы также способствуют цифровой активности сектора. Указом Президента № УП-258 от 26 декабря 2025 года с 1 октября 2024 года до 1 октября 2027 года снижены на 50% ставки налога на доходы физических лиц и социального налога, уплачиваемого в рамках проектов государственных грантов и социальных заказов, осуществляемых за счёт средств Фонда. Это снижает стоимость реализации проектов для ННО, включая цифровые инициативы.

Таким образом, к 2026 году в Узбекистане сформировалось достаточно развитое правовое поле, регулирующее цифровое взаимодействие ННО с государством. Однако, как показывает анализ практики, правовая база регулирует возможность использования платформ, но не способность сектора это делать.

Существующая практика: цифровые платформы для ННО

Практика применения цифровых платформ в секторе ННО Узбекистана характеризуется сочетанием развитой государственной инфраструктуры и фрагментарного освоения её организациями. Рассмотрим основные платформы и программы, формирующие эту практику.

Электронный портал e-ngo.uz, интегрированный в систему «Цифровое правительство», обеспечивает электронное взаимодействие ННО с органами юстиции, предоставляет доступ к нормативной информации и служит каналом для реализации социального партнёрства и общественного контроля. С декабря 2025 года ННО могут осуществлять через него электронное межведомственное взаимодействие. Платформа ngo.gov.uz используется для подачи заявок на государственные гранты. На заседании Парламентской комиссии по управлению средствами Общественного фонда поддержки институтов гражданского общества в 2026 году принято решение об объявлении государственных грантов для 146 проектов на сумму 21,7 млрд сумов. Все конкурсные процессы — от подачи заявок до отслеживания оценки — осуществляются через платформу. Институты гражданского общества могут не только представлять проекты, но и

отслеживать процесс оценивания и участвовать в обсуждениях. Единый портал субсидий, компенсаций и грантов (subsidiya.imv.uz) автоматизирует процессы получения государственной поддержки, повышает прозрачность, сокращает сроки рассмотрения и обеспечивает мониторинг целевого использования средств.

Платформы гражданского участия представлены порталами: «Mening fikrim», запущенным в 2018 году (по состоянию на декабрь 2025 года он аккумулировал 8 100 обращений и 31 953 комментария); Платформа «Онлайн махалла» обеспечивает распределение грантов и субсидий на уровне махалли, интегрирована с банковскими картами и скоринг-системой.

Отдельного внимания заслуживают программы цифровой поддержки ННО. В 2026 году движение «Юксалиш» запустило грантовую программу, направленную на внедрение технологий искусственного интеллекта в повседневную деятельность ННО. Победители получат настройку программного обеспечения (инструменты генерации текста, обработки медиаконтента, анализа данных, автоматизации документооборота), интенсивную обучающую программу (промпт-инжиниринг, подготовка грантовых заявок и отчётов с помощью ИИ, дизайн, безопасность данных) и 30 дней персонального менторства. Заявленная цель — снижение времени на подготовку отчётов, заявок и управление соцсетями в 2–3 раза.

Международные донорские программы также вносят вклад в цифровизацию сектора. ПРООН в рамках проекта «Укрепление верховенства закона и защиты прав человека», объявила результаты Программы малых грантов 2026 года: заявки поступили от 57 ННО, пять организаций-победителей получили около 100 000 долларов США. Проекты предусматривают внедрение цифровых и инклюзивных инструментов правовой поддержки.

Инфраструктурная поддержка сектора осуществляется через сеть «Домов ННО», функционирующих во всех регионах республики, и коворкинг-центры, созданные в пяти пилотных областях — Ташкентской, Хорезмской, Ферганской и Навоийской. Национальная ассоциация ННО Узбекистана проводит регулярные мероприятия для представителей сектора, включая семинары по подготовке альтернативных докладов по международным договорам в области прав человека в августе 2026 года и тренинги по разработке грантовых предложений.

Таким образом, существующая практика демонстрирует наличие развитой инфраструктуры цифровых платформ и программ поддержки. Однако их использование сектором остаётся фрагментарным, что подводит нас к анализу проблемного поля.

Проблемное поле: барьеры эффективного использования

Анализ практики позволяет выделить несколько взаимосвязанных барьеров, препятствующих трансформации потенциала цифровых платформ в реальную экономическую эффективность деятельности ННО.

Первый барьер — низкая информированность о платформенных решениях. Платформы созданы, но ННО знают о них фрагментарно.

Второй барьер — низкий уровень ИТ-знаний специалистов ННО. Обучающие программы вынуждены начинать с базовых навыков. На коворкинг-площадках в регионах акцент делается на эффективное использование современных инструментов онлайн-работы, включая платформы ZOOM, и разработку политик и процедур. Уровень использования цифровых технологий в управлении проектами остаётся низким. Многие организации по-прежнему полагаются на

бумажные документы или простые электронные таблицы, что затрудняет систематизацию данных, обеспечение их сохранности и проведение мониторинга и оценки. Нехватка квалифицированных кадров — проект-менеджеров и специалистов по финансовой отчётности — отмечается 13–14% респондентов из числа ННО. Это означает, что аналитические и ИИ-инструменты остаются за пределами текущих компетенций сектора.

Третий барьер — неразвитость информационной инфраструктуры ННО. Инфраструктура распределена неравномерно: коворкинг-центры созданы точечно в пяти областях. На открытом диалоге в апреле 2026 года представители сектора прямо говорили о необходимости расширения технических возможностей региональных ННО. Проблема не только в отсутствии техники, но и в отсутствии доступа к базам данных, вычислительным мощностям и стабильной инфраструктуре для работы с данными.

Четвёртый барьер — средства авторизации и доступ к базам данных. Доступ к платформам строится через Единую систему идентификации (id.egov.uz). ННО, не интегрированные как юридические лица или не имеющие цифровых сертификатов, не могут полноценно использовать транзакционные сервисы. Онлайн-справочник ННО решает задачу внешнего поиска, но не внутреннего операционного доступа. Вопрос авторизации для ННО — это не только логины, но и институциональное признание их цифровой субъектности.

Пятый барьер — расходы на коммуникацию. При отсутствии доступа к платформенным решениям коммуникационные расходы ННО остаются высокими: рассылки, обзвоны, физические встречи, ручная обработка запросов. Переход на платформы снижает стоимость единицы контакта, но только при наличии цифровых навыков и доступа. Без этого цифровизация остаётся внешним требованием, а не инструментом экономии.

Наконец, шестой барьер — разрыв между созданием платформ и их использованием. Юридическая наука Узбекистана фиксирует: несмотря на институциональные механизмы, существуют проблемы, связанные с деятельностью ННО, и перспективы правового регулирования требуют дальнейшей проработки. Это означает, что нормативная база опережает практику применения. Эффективность возникает не от наличия платформ, а от их фактического использования. Разрыв между «платформа создана» и «платформа используется» — центральная проблема, определяющая реальную отдачу от цифровизации сектора.

Предложения по развитию

Преодоление выявленных барьеров требует системных решений, учитывающих специфику сектора ННО и региональную дифференциацию.

Первое направление — создание информационной навигации для ННО. Целесообразно формирование единого реестра цифровых платформ и сервисов, доступных ННО, с описанием функциональности, условий доступа и пошаговыми инструкциями. Интеграция реестра с существующими обучающими программами и информационными ресурсами Национальной ассоциации ННО позволит сектору получить системное представление о доступных инструментах.

Второе направление — целевые программы повышения цифровой грамотности. Вместо общих курсов по цифровизации необходимы модули, привязанные к конкретным платформам:

как подать заявку через ngo.gov.uz, как вести отчётность через e-ngo.uz, как использовать данные для анализа.

Третье направление — развитие региональной инфраструктуры. Расширение сети коворкинг-центров и «Домов ННО» с доступом к технике, интернету и консультационной поддержке должно стать приоритетом для отдалённых регионов. Программа «Юксалиш» по внедрению ИИ прямо указывает на необходимость базовой цифровой инфраструктуры как условия участия, что подтверждает актуальность этого направления.

Четвёртое направление — упрощение авторизации и доступа к данным. Интеграция ННО в систему OneID как юридических лиц, предоставление доступа к обезличенным данным государственных реестров для аналитической работы, снижение административных барьеров для получения цифровых сертификатов — эти меры способны устранить институциональные препятствия цифровой субъектности ННО.

Пятое направление — субсидирование цифровых решений для ННО. Государственные программы поддержки цифровизации ННО могут включать доступ к платформам на льготных условиях, субсидирование затрат на внедрение, гранты на цифровые проекты. Налоговые стимулы, уже действующие для проектов государственных грантов, могут быть расширены на цифровые инициативы.

Шестое направление — развитие ИИ-инструментов для рутинных задач. Распространение успешного опыта на более широкий круг организаций, включая региональные ННО, способно дать мультипликативный эффект.

Выводы

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

Правовая база и институциональная инфраструктура цифрового взаимодействия ННО в Узбекистане созданы. Законы, концепции, стратегии и платформы — e-ngo.uz, ngo.gov.uz, subsidiya.imv.uz, «Mening fikrim», «Онлайн махалла» — формируют каркас цифрового взаимодействия ННО с государством и обществом. Обязательность использования e-ngo.uz для социального партнёрства и общественного контроля создаёт институциональный стимул для освоения платформенных решений.

Однако эффективность не реализуется автоматически. Наличие платформ не равно их использованию. Барьеры — информированность, компетенции, инфраструктура, авторизация, коммуникационные расходы — ограничивают фактическую отдачу. Разрыв между «платформа создана» и «платформа используется» остаётся центральной проблемой, определяющей реальный экономический эффект от цифровизации сектора.

Ключевое условие преодоления этого 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. Базовая цифровая инфраструктура является минимальным порогом для участия, и значительная часть сектора ещё не достигла этого порога.

Практическая значимость выводов состоит в том, что включение ННО в национальные программы цифровизации общественного сектора — не дополнительная опция, а условие достижения целей Стратегии «Узбекистан — 2030». Существующие платформы создают

инфраструктурную основу, которая может быть расширена на коммуникационные и операционные 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 стратегических целей страны.

Список литературы

1. Nazarov Sh. N. Digital Transformation of Civil Society Institutions: Constitutional-Legal Aspects and Implementation Practice // Tashkent State University of Law.
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. Тренинг по разработке грантовых предложений. Национальная ассоциация ННО Узбекистана, май 2026.
6. Данные платформы ngo.gov.uz о распределении грантов (2026).
7. Данные Единого портала субсидий, компенсаций и грантов (subsidiya.imv.uz).
8. Статистика портала «Mening fikrim» (декабрь 2025).
9. UNDP. Independent CSO Assessment: Uzbekistan. 2026.