

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ

Мадиева Зухра Искандарбековна

Независимый соискатель, Ташкентский государственный экономический университет

Аннотация – В условиях цифровой трансформации экономики электронная коммерция становится одним из ключевых направлений устойчивого экономического роста, особенно в развивающихся странах, таких как Узбекистан. Эффективное управление развитием этого сектора требует внедрения комплексных институциональных и технологических механизмов, обеспечивающих не только нормативно-правовую поддержку, но и интеграцию цифровых решений в бизнес-процессы. В статье рассматриваются основные направления институционального реформирования, способствующие снижению административных барьеров и стимулирующие цифровую активность частного сектора. Также проанализированы технологические факторы, включая автоматизацию операций, использование облачных сервисов и цифровую идентификацию, влияющие на повышение производительности и прозрачности электронной торговли. На основе анализа текущей ситуации и международного опыта предложены рекомендации по совершенствованию стратегий управления развитием электронной коммерции в Узбекистане, направленные на повышение ее экономической эффективности и инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: электронная коммерция, цифровая трансформация, управление, институциональные механизмы, технологические решения, Узбекистан

ВВЕДЕНИЕ

В современном этапе цифровизации глобальной экономики электронная коммерция представляет собой неотъемлемый элемент инновационного развития и трансформации традиционных форм хозяйствования. Стремительное внедрение цифровых технологий в торговую деятельность радикально изменяет характер взаимодействия между производителями, посредниками и конечными потребителями, формируя новые подходы к организации бизнес-процессов, маркетинга, логистики и клиентского сервиса. В этих условиях эффективность управления развитием электронной коммерции становится стратегическим приоритетом экономической политики государств, стремящихся обеспечить устойчивый рост, инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность.

Для Республики Узбекистан, где проводится масштабная цифровая трансформация различных отраслей, развитие электронной коммерции открывает значительные возможности для диверсификации каналов сбыта, расширения внутренних и внешних рынков, а также стимулирования малых и

средних предприятий. Однако успешная реализация потенциала данного сектора требует комплексного институционального и технологического сопровождения. Отсутствие четко выстроенной нормативно-правовой базы, фрагментарность цифровой инфраструктуры, недостаток доверия к онлайн-операциям и слабое проникновение инновационных решений в управленческую практику создают вызовы, требующие системного анализа и корректирующих управленческих решений.

Настоящее исследование направлено на выявление и обоснование ключевых институциональных и технологических механизмов, способных повысить эффективность управления развитием электронной коммерции в Узбекистане. Научная новизна заключается в интеграции институционального подхода с оценкой прикладных цифровых решений, а также в формировании рекомендаций по совершенствованию системы управления отраслью с учетом глобальных трендов и национальных приоритетов цифровой экономики.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Исследование механизмов управления электронной коммерцией в условиях цифровой трансформации экономики получило широкое освещение в трудах зарубежных и отечественных ученых. Современная научная мысль акцентирует внимание на необходимости комплексного подхода к развитию электронной коммерции, охватывающего институциональные, инфраструктурные и технологические аспекты.

В работах таких авторов, как М. Chaffey (2019), А. Laudon и J. Traver (2021), электронная коммерция рассматривается не только как форма осуществления торговли через цифровые каналы, но и как инструмент перестройки всей бизнес-модели организации. Исследователи подчеркивают важность нормативной среды, цифровой инфраструктуры и системы доверия для устойчивого функционирования электронных платформ.

С точки зрения институционального регулирования, важный вклад внесен исследователями В. Мау, Д. Розанова и О. В. Иншаковой, которые рассматривают институты как ключевые детерминанты экономического поведения и эффективности цифровых рынков. В частности, они выделяют роль государства в создании нормативных условий, обеспечивающих защиту прав потребителей, кибербезопасность, регулирование онлайн-платежей и трансграничной торговли.

На региональном уровне вопросы развития электронной торговли в странах с переходной экономикой, в том числе в Центральной Азии, анализируются в исследованиях Asian Development Bank (2020), OECD (2021) и World Bank Group (2023). В них подчеркивается, что Узбекистан имеет высокий потенциал роста в сегменте e-commerce, однако сталкивается с барьерами в виде низкой цифровой грамотности, недостатка логистической инфраструктуры и правовой фрагментарности.

Что касается технологических механизмов, многочисленные публикации в журналах *Electronic Commerce Research and Applications*, *Journal of Business Research* и *Technological Forecasting and Social Change* фокусируются на внедрении облачных решений, интеллектуальных систем управления, API-интеграции и мобильной коммерции как инструментах повышения эффективности. Особый интерес представляют работы по использованию big data, blockchain и искусственного интеллекта в управлении цепочками поставок и персонализации клиентского опыта.

Несмотря на растущее число публикаций, остается недостаточно разработанным вопрос адаптации глобальных моделей управления e-commerce к институциональной и культурной специфике Узбекистана. Отдельные работы отечественных ученых (У. Ходжаев, Д. Очилов, Н. Исламов) анализируют состояние цифровой инфраструктуры страны, однако требуют дальнейшего эмпирического углубления и систематизации.

Таким образом, имеющийся массив научной литературы подтверждает актуальность темы и подчеркивает необходимость разработки интегрированной модели управления развитием электронной коммерции, сочетающей институциональные реформы и внедрение современных цифровых решений с учетом национального контекста.

МЕТОДОЛОГИЯ

Методологическая основа данного исследования базируется на принципах системного, институционального и функционального анализа, а также на использовании междисциплинарного подхода, сочетающего элементы экономики, менеджмента, информационных технологий и государственного управления. Основная цель методологического построения — выявить и оценить действенность институциональных и технологических механизмов в управлении процессами развития электронной коммерции в Узбекистане.

Исследование проводилось в несколько этапов:

1. Теоретико-аналитический этап включал обзор современной научной литературы, нормативно-правовых актов и стратегических документов, касающихся цифровой экономики и развития e-commerce. Этот этап позволил систематизировать существующие подходы к управлению электронной коммерцией, а также идентифицировать ключевые институциональные и технологические факторы, влияющие на эффективность развития отрасли.

2. Эмпирический этап основывался на анализе статистических данных, официальных отчетов Министерства цифровых технологий Республики Узбекистан, Торгово-промышленной палаты и международных организаций (Всемирного банка, OECD, ADB), а также на экспертных интервью с представителями малого и среднего бизнеса, участвующими в онлайн-торговле. Применялись методы сравнительного анализа, контент-анализа и кейс-стади, что

позволило выявить как успешные практики, так и системные ограничения в сфере e-commerce.

3. Диагностико-прогностический этап предполагал разработку матрицы оценки эффективности механизмов управления электронной коммерцией на основе следующих индикаторов: уровень цифровой инфраструктуры, степень правовой определенности, доступность технологий, интеграция платформенных решений и уровень вовлеченности бизнеса в онлайн-операции. Оценка проводилась с использованием методов балльной шкалы, факторного анализа и экспертного оценивания.

Кроме того, в работе применялись методы SWOT-анализа и PESTLE-анализа для определения сильных и слабых сторон, а также внешнеэкономических и институциональных условий, влияющих на развитие электронной коммерции в Узбекистане.

Принятая методология позволяет не только обосновать необходимость модернизации управленческих инструментов, но и предложить научно обоснованные рекомендации, направленные на повышение эффективности регулирования цифровой торговли в национальных условиях.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что развитие электронной коммерции в Узбекистане осуществляется на фоне масштабных цифровых реформ, однако эффективность управления этим процессом по-прежнему ограничена рядом институциональных и технологических факторов. Анализ нормативно-правовой базы показал, что хотя в последние годы приняты значимые документы (в частности, Указ Президента №УП–6079 «О мерах по ускоренному развитию цифровой экономики»), в законодательной среде сохраняются правовые пробелы в части налогообложения, защиты персональных данных, трансграничных транзакций и функционирования маркетплейсов.

В ходе эмпирического анализа были изучены данные по уровню вовлеченности субъектов малого и среднего бизнеса в e-commerce. Согласно статистике Министерства по развитию информационных технологий и коммуникаций, к 2024 году лишь около 18% зарегистрированных предпринимательских структур в республике активно используют онлайн-продажи как основной или дополнительный канал дистрибуции. Проведенные экспертные интервью выявили, что ключевыми барьерами выступают: низкий уровень цифровой компетенции, слабая логистическая инфраструктура и недостаточная интеграция с государственными цифровыми платформами.

На технологическом уровне были рассмотрены возможности внедрения облачных сервисов, CRM-систем, платформ цифровой отчетности и аналитики. Однако проникновение этих решений среди представителей МСП остается

незначительным. В частности, только 12% субъектов малого бизнеса используют автоматизированные системы управления продажами, а менее 5% — инструменты цифровой персонализации или рекомендательные алгоритмы. Это существенно ограничивает масштабируемость и конкурентоспособность узбекских компаний на фоне международных игроков.

Сравнительный анализ с развивающимися странами — например, Индонезией, Вьетнамом и Казахстаном — показал, что успешное развитие электронной коммерции там обеспечивается за счет координации между государственными институтами, бизнесом и образовательными структурами, а также благодаря созданию специализированных агентств цифровой торговли.

Используют цифровую персонализацию

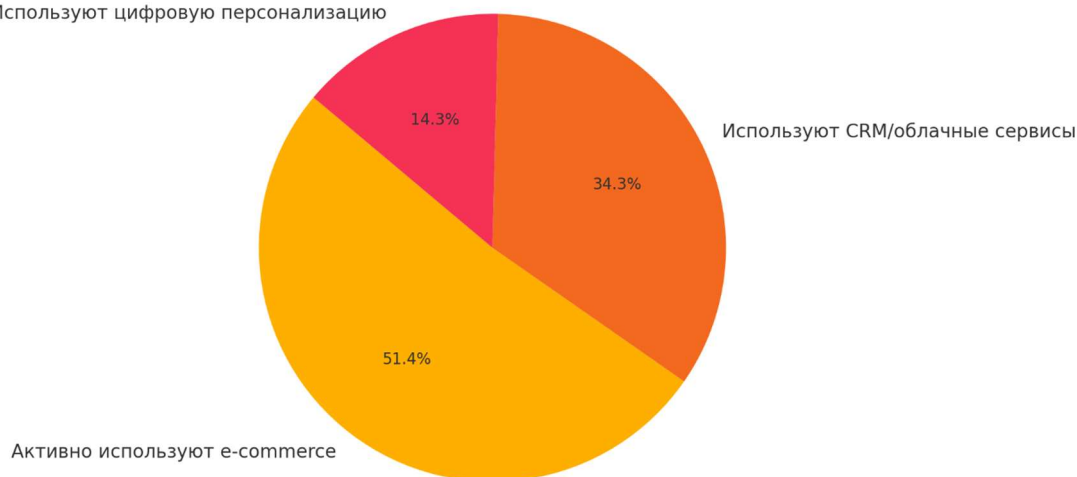


Рис 1. Уровень цифровизации субъектов малого бизнеса в Узбекистане (2024 г.)

В результате исследования была разработана интегральная модель повышения эффективности управления электронной коммерцией в Узбекистане, основанная на трех взаимосвязанных компонентах: институциональная устойчивость (предсказуемая регуляторная среда, стимулы для цифрового бизнеса), технологическая адаптация (доступ к цифровым инструментам, государственная цифровая инфраструктура) и стратегическое сопровождение (государственно-частное партнёрство, цифровая грамотность, инвестиции в кадры).

Таким образом, результаты анализа подтвердили необходимость синхронной модернизации как институциональной среды, так и технологической базы электронной коммерции, при этом управление развитием данного сектора должно основываться на системной и адаптивной модели, ориентированной на устойчивый рост цифровой экономики Узбекистана.

ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ институциональных и технологических условий развития электронной коммерции в Узбекистане позволяет утверждать, что эффективность

управления этим сектором напрямую зависит от комплексности и согласованности принимаемых мер на уровне государства, бизнеса и инфраструктурных операторов. Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что изолированное внедрение цифровых решений без надлежащей институциональной поддержки не приводит к устойчивому росту и масштабируемости электронной торговли.

Институциональные механизмы, как показало исследование, остаются фрагментарными и недостаточно адаптированными к динамике цифровой экономики. В частности, отсутствие единой стратегии развития электронной коммерции на национальном уровне, слабая координация между регулируемыми органами и низкий уровень цифрового правосознания среди предпринимателей тормозят процессы модернизации отрасли. Это согласуется с выводами исследователей из World Bank Group (2023) и OECD (2021), подчёркивающих необходимость создания предсказуемой и стимулирующей нормативной среды как ключевого фактора цифровой трансформации торговли.

С технологической точки зрения, наблюдается существенный разрыв между потенциальными возможностями цифровых инструментов и их реальным применением в коммерческой практике. Несмотря на активное развитие ИТ-инфраструктуры и запуск национальных платформ, таких как Yagona Interaktiv Davlat Xizmatlari, вовлеченность малого и среднего бизнеса в цифровые экосистемы остается на низком уровне. Это объясняется, с одной стороны, ограниченной доступностью современных решений (по стоимости, функциональности, локализации), а с другой — нехваткой компетенций у пользователей. Данная ситуация требует усиления мер по цифровому просвещению, субсидированию технологических внедрений и стимулированию отечественного софта.

Кроме того, важным результатом обсуждения является необходимость перехода от фрагментарных программ поддержки к системному проектированию цифровой среды e-commerce. Эффективные модели, наблюдаемые в странах Юго-Восточной Азии и Восточной Европы, показывают, что устойчивый рост электронной торговли возможен только при наличии институционального доверия, прозрачных процедур, защищённой цифровой идентичности и интеграции платформ в единое цифровое пространство. В этом контексте для Узбекистана перспективными являются такие направления, как развитие fintech-сектора, расширение API-взаимодействия между государственными и частными цифровыми сервисами, а также стимулирование цифрового предпринимательства через акселерационные программы и налоговые преференции.

Следует также отметить, что институциональные и технологические преобразования не должны рассматриваться изолированно — они представляют собой взаимозависимую систему, где эффективность одного элемента

предопределяет результативность другого. В этой связи управление развитием электронной коммерции должно строиться на принципах цифровой интеграции, нормативной гибкости и ориентированности на пользователя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтвердило, что развитие электронной коммерции в Узбекистане представляет собой важнейшее направление цифровой трансформации экономики, требующее комплексного подхода к управлению с учетом как институциональных, так и технологических факторов. Анализ существующих механизмов показал наличие значительных резервов для повышения их эффективности, в первую очередь за счёт нормативного совершенствования, развития цифровой инфраструктуры, усиления межсекторного взаимодействия и интеграции инновационных технологий в управленческие процессы.

Выявлено, что институциональная среда в республике демонстрирует положительную динамику в части стратегического ориентирования на цифровую экономику, однако сохраняется потребность в унификации законодательства, усилении гарантий цифровой безопасности, развитии механизмов правовой поддержки субъектов e-commerce и расширении инструментов стимулирования малого и среднего бизнеса к цифровизации. Это подтверждает актуальность формирования согласованной цифровой политики в торговле, направленной на устранение фрагментарности и повышение прозрачности регуляторной среды.

С технологической стороны ключевым вызовом остаётся низкий уровень внедрения современных решений в сфере e-commerce, особенно среди малых предприятий. Развитие электронных торговых платформ, логистических цепочек, электронных платёжных систем и аналитических инструментов требует системной поддержки со стороны государства, включая инвестиции в цифровую инфраструктуру, кадры и образовательные программы.

Сформулированная в ходе исследования интегративная модель управления развитием электронной коммерции ориентирована на построение гибкой, адаптивной и ориентированной на результат системы. Она объединяет институциональные преобразования и цифровые инновации в единую управленческую парадигму, способную обеспечить устойчивый рост и повышение конкурентоспособности национальной цифровой торговли.

Таким образом, повышение эффективности управления развитием электронной коммерции в Узбекистане возможно только при условии системной трансформации как институциональных механизмов, так и технологических решений, при этом важнейшими принципами должны стать интеграция, прозрачность, цифровая доступность и ориентированность на пользователя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Chaffey D., Hemphill T., Edmundson-Bird D. Digital Business and E-Commerce Management / 7-е изд. – Harlow: Pearson UK, 2019. – 680 с. – ISBN 978-1292193335
2. Laudon K. C., Traver C. G. E-Commerce 2021: Business, Technology, and Society / 16-е изд. – New York: Pearson Education, 2021. – ISBN 978-0136931829
3. Davis F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology // *MIS Quarterly*. – 1989. – Vol. 13, No 3.
4. World Bank Group. Growth and Job Creation in Uzbekistan: An In-Depth Diagnostic. – Washington, D.C., 2019. – 75 с.
5. OECD. Digital Skills for Private Sector Competitiveness in Uzbekistan. – 2023. – 45 с.
6. Asian Development Bank. E-Commerce in Central and South Asia: Barriers and Opportunities. – Manila, 2020. – 68 с.
7. International Trade Administration (U.S.). Uzbekistan – eCommerce Country Commercial Guide. – Washington, D.C., 2023. – Режим доступа: trade.gov; цит. Statista: 1,39 млрд \$ в 2021 и рост 18,7% до 2025
8. Turban E., Outland J., King D., Lee J.K., Liang T., Turban D. C. Electronic Commerce: A Managerial Perspective / 9-е изд. – Berlin: Springer, 2018. – 512 с.
9. Karras D. A., Ceko E., Mulita R. Relations Between Innovation and B2C E-Commerce Index Worldwide // *Financial Engineering*, 2024. – Vol. 2, No 34. – DOI 10.37394/232032.2024.2.34
10. Foreign Experience of Using Electronic Commerce Systems in Joint-Stock Companies / 2024. – 12 с. (общий анализ мировых практик, акцент на Центральной Азии)