

## МЕХАНИЗМЫ ЦИФРОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ С БИЗНЕС-СООБЩЕСТВОМ В УЗБЕКИСТАНЕ: НА ПУТИ К «ЦИФРОВОМУ РЕГУЛЯТОРНОМУ ДИАЛОГУ»

**Бекмирзаев Фаррух Эркин угли**

ведущий юрист, руководитель службы комплаенса, ТРЦ «Tashkent City Mall»,  
Ташкент

[farruxbekmirzaev98@gmail.com](mailto:farruxbekmirzaev98@gmail.com)

### АННОТАЦИИ

#### Аннотация (рус.)

Статья посвящена анализу цифровых платформ взаимодействия государственных органов с бизнес-сообществом в Узбекистане. На основе нормативно-правовой базы и данных официальных порталов предложена классификация платформ по четырём группам (A–D) и разработана концептуальная модель «цифрового регуляторного диалога». Проведён сравнительный анализ опыта Казахстана и Азербайджана. Предложена система ключевых показателей (KPI) для оценки эффективности взаимодействия.

**Ключевые слова:** цифровые платформы для бизнеса, электронное правительство, регуляторный диалог, бизнес-климат, государственно-частное партнёрство, Узбекистан, административные барьеры, бизнес-омбудсмен, KPI.

#### Annotatsiya (o'zb.)

Maqola O'zbekistonda davlat organlari va biznes-jamoatchilik o'rtasidagi raqamli o'zaro hamkorlik platformalarini tahlil qilishga bag'ishlangan. Me'yoriy-huquqiy baza va rasmiy portallar ma'lumotlari asosida platformalar to'rt guruhga (A–D) tasniflanib, «raqamli tartibga solish dialogi» kontseptual modeli ishlab chiqilgan. Qozog'iston va Ozarbayjon tajribasi bilan qiyosiy tahlil o'tkazilgan. KPI tizimi taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** biznes uchun raqamli platformalar, elektron hukumat, tartibga solish dialogi, biznes-muhit, davlat-xususiy hamkorlik, O'zbekiston, ma'muriy to'siqlar, biznes-ombudsman, KPI.

## Abstract (Eng.)

This article analyses digital platforms for government–business interaction in Uzbekistan. Based on the regulatory framework and official portal data, a four-group classification (A–D) is proposed and a conceptual model of 'digital regulatory dialogue' is developed. A comparative analysis with Kazakhstan and Azerbaijan identifies best practices and gaps. A KPI system for measuring digital interaction effectiveness is put forward.

**Keywords:** digital platforms for business, e-government, regulatory dialogue, business climate, public-private partnership, Uzbekistan, administrative barriers, business ombudsman, KPI.

## 1. Введение

Цифровизация государственного управления стала глобальным трендом. В академической литературе электронное правительство (e-government) описывается через три направления: совершенствование госпроцессов, взаимодействие с гражданами (G2C) и построение внешних связей с бизнесом и обществом (G2B/G2S) [1]. Между тем каналы диалога именно с бизнесом остаются наименее изученными из этих направлений. Качество регуляторного диалога напрямую влияет на деловой климат: по концепции «регуляторного государства» (Moran, 2002), эффективность регулирования определяется не только содержанием норм, но и процедурами их разработки с участием заинтересованных сторон [2].

Узбекистан в отчёте Всемирного банка «Doing Business 2020» поднялся на 69-е место (с 76-го в 2018 году), а в новой методологии Business Ready (B-READY) демонстрирует результаты выше среднего по ряду компонентов [3]. Вместе с тем цифровые механизмы диалога государства с бизнесом — онлайн-платформы, через которые предприниматели участвуют в нормотворчестве и получают госуслуги, — остаются малоизученными. Цель статьи: системный анализ таких платформ и разработка модели «цифрового регуляторного диалога» применительно к Узбекистану.

## 2. Методы исследования

Исследование сочетает правовой анализ, изучение данных официальных порталов и контент-анализ отчётов международных организаций (USAID, ЕБРР, Всемирный банк, ОЭСР). Нормативная база: Законы «Об электронном правительстве» (2015), «О Бизнес-омбудсмене» (2017), «О государственно-

частном партнёрстве» (2019); Указ Президента № УП-113 от 20.04.2022. Эмпирическая база: порталы regulation.gov.uz, my.gov.uz, single window, invest.gov.uz. Для выявления лучших практик проведён сравнительный анализ аналогичных платформ Казахстана (egov.kz, regulation.gov.kz) и Азербайджана (e-gov.az, isveren.gov.az).

Ограничения: часть статистики порталов закрыта, что потребовало опоры на качественные методы; самостоятельный опрос предпринимателей не проводился.

### 3. Классификация цифровых платформ для бизнеса

В литературе по e-government предложены различные типологии цифровых платформ G2B: по уровню зрелости (информирование → транзакции → совместное управление) [4] и по функциональному назначению [5]. На основе этих подходов и анализа узбекских платформ предлагается классификация по двум критериям — функции и целевому субъекту взаимодействия — с выделением четырёх групп (A–D):

Гр.	Тип	Ключевые платформы	Функция
A	Регуляторно-информационные	regulation.gov.uz, my.gov.uz, invest.gov.uz	Публичные консультации по НПА, информирование бизнеса
B	Отраслевые сервисные	soliq.uz, таможенный портал, litsenziya.gov.uz, Telegram-боты	Электронные налоговые, таможенные, лицензионные услуги
C	Платформы ГЧП/инвестиций	pppda.uz, invest.gov.uz	Отбор проектов ГЧП, привлечение частных инвесторов
D	Площадки Бизнес-омбудсмена	business.gov.uz, govcontrol.uz	Обращения предпринимателей, мониторинг проверок, защита прав

Таблица 1. Классификация цифровых платформ взаимодействия государства и бизнеса в Узбекистане

Группа А — регуляторно-информационные. Платформы информирования о НПА и публичных консультаций. Ключевой пример — Regulation.gov.uz. Предприниматели направляют замечания онлайн, что влияет на нормотворческие решения.

Группа В — отраслевые сервисные. Электронные сервисы ведомств: soliq.uz, таможенный портал, «Единое окно» для ВЭД (2017), отраслевые Telegram-боты. Ориентир для развития — портал isveren.gov.az (Азербайджан).

Группа С — платформы ГЧП/инвестиций. Площадки отбора и сопровождения проектов ГЧП: pppda.uz. Ориентир — казахстанский инвестиционный портал с онлайн-мониторингом статуса проектов.

Группа D — площадки Бизнес-омбудсмена. Инструменты защиты прав предпринимателей. Govcontrol.uz фиксирует основания, сроки и результаты проверок; проведение проверок без регистрации в системе недопустимо.

#### 4. Модель «цифрового регуляторного диалога»

Предлагается циклическая многоуровневая модель, описывающая постоянный обмен информацией и обратную связь при разработке регуляторных решений. Модель включает пять взаимосвязанных элементов.

Элемент	Содержание
1. Каналы	Платформы А–D работают как единая сеть: жалобы из D учитываются в нормотворчестве (А); итоги обсуждений НПА (А) влияют на реинжиниринг услуг (В)
2. Субъекты	Бизнес (ИП, МСП, крупный сектор, ассоциации, иностранные инвесторы); госорганы (министерства, регуляторы); посредники (Агентство ГЧП, ТПП)
3. Процессы	(1) Публичные консультации по НПА; (2) электронные разрешительные процедуры; (3) выявление и устранение административных барьеров; (4) ГЧП и инвестиционное взаимодействие
4. Аналитика	Данные всех процессов аккумулируются в едином центре анализа (Минэкономики) для мониторинга КРІ и проактивного выявления барьеров (data-driven регулирование)
5. Обратная связь	Ежегодные доклады и публикация статистики на порталах. Цикл: услуга/вклад → данные → аналитика → корректировка политики → отчётность → новый виток диалога

Таблица 2. Элементы модели «цифрового регуляторного диалога»

## 5. Сравнительный анализ: Казахстан и Азербайджан

Критерий	Узбекистан	Казахстан	Азербайджан
Публичные консультации по НПА	regulation.gov.uz	regulation.gov.kz (обязательная ОРВ)	Частично e-gov.az
Единый портал госуслуг для бизнеса	my.gov.uz (в развитии)	egov.kz (развитый)	e-gov.az + isveren.gov.az
Защита прав предпринимателей	business.gov.uz, govcontrol.uz	Нац. палата «Атамекен»	Ограниченный канал
Публикация доли учтённых предложений	Не предусмотрена	Предусмотрена (сильная сторона)	Не предусмотрена
Мониторинг проверок онлайн	govcontrol.uz (сильная сторона)	Реестр проверок egov.kz	В разработке

Таблица 3. Сравнительный анализ цифровых платформ регуляторного диалога

Вывод: Узбекистан обладает развитой инфраструктурой, сопоставимой с Казахстаном и Азербайджаном. Сильная сторона — govcontrol.uz (прозрачность проверок). Ключевой пробел — отсутствие обязательной публикации доли учтённых предложений бизнеса в финальных НПА, что снижает прозрачность обратной связи. Опыт Казахстана в этой части заслуживает внимания как ориентир для совершенствования regulation.gov.uz.

## 6. Показатели эффективности цифрового взаимодействия

Группа	Показатель (KPI)	Источник данных
А — консультации	Доля предложений бизнеса, учтённых в окончательной редакции НПА (%)	Ежегодный отчёт regulation.gov.uz
А — консультации	Средний срок реакции разработчика на замечания (дни)	Метаданные портала
В — услуги	Среднее время получения разрешения онлайн (дни)	Журналы портала; сравнение с офлайн

В — услуги	Доля процедур, полностью завершённых онлайн (%)	Статистика транзакций my.gov.uz
С — ГЧП	Доля ГЧП-проектов с онлайн-статусом реализации (%)	Данные pppda.uz
Д — защита	Доля жалоб, по которым приняты реальные меры (%)	Доклад бизнес-омбудсмена; govcontrol.uz
Интеграл	Изменение балла B-READY по компонентам госуслуг и регулирования	Ежегодный отчёт Всемирного банка

Таблица 4. Показатели эффективности цифрового взаимодействия государства и бизнеса

Практический механизм: ежегодное «табло показателей» при Минэкономике. Ответственные: за КРІ группы А — профильное министерство-разработчик НПА; группы В — оператор портала; группы С — Агентство ГЧП; группы Д — Бизнес-омбудсмен.

## 7. Научная новизна

Предложена первая системная классификация цифровых платформ G2B в Узбекистане (группы А–D) с явными критериями — функция и целевой субъект — позволяющая рассматривать их как единую экосистему.

Разработана оригинальная циклическая модель «цифрового регуляторного диалога», интегрирующая каналы, субъекты, процессы, аналитику и обратную связь в единый контур.

Сформирована система КРІ по всем четырём группам платформ, ориентированная на качество диалога, а не только на количество цифровых сервисов.

Выявлен конкретный пробел по итогам сравнительного анализа: отсутствие обязательной публикации доли учтённых предложений бизнеса — в отличие от практики Казахстана.

## 8. Заключение

Исследование систематизировало цифровые механизмы взаимодействия государства и бизнеса и обосновало концепцию «цифрового регуляторного диалога» как следующего этапа развития e-government в части деловой среды.

Базовая инфраструктура сформирована, однако остаётся фрагментированной. Предложенная модель нацелена на интеграцию каналов в единый контур с обязательной публичной отчётностью. Логичный следующий шаг — единый «Портал предпринимателя», объединяющий услуги, консультации по НПА, инвестиционные возможности и канал жалоб. Перспективы исследования: эмпирические опросы бизнеса; расширение сравнительного анализа (Грузия, Эстония); количественная оценка влияния платформ на транзакционные издержки.

## Библиографические ссылки

Раскрытие информации: Автор является практикующим юристом в коммерческой организации и выступает пользователем ряда рассматриваемых платформ. Потенциальный конфликт интересов отсутствует: исследование носит описательно-аналитический характер и не оценивает деятельность конкретных органов власти в отношении автора или его работодателя. Финансирование отсутствует.

Heeks R. Understanding e-Governance for Development. iGovernment Working Paper No. 11. Manchester: University of Manchester, 2001. URL: <https://ssrn.com/abstract=3540058>

Moran M. Review Article: Understanding the Regulatory State // British Journal of Political Science. 2002. Vol. 32, № 2. P. 391–413. DOI: 10.1017/S0007123402000169

World Bank Group. Doing Business 2020. Washington, DC: World Bank, 2019. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2019/10/24/doing-business-2020>

Layne K., Lee J. Developing fully functional E-government: A four stage model // Government Information Quarterly. 2001. Vol. 18, № 2. P. 122–136. DOI: 10.1016/S0740-624X(01)00066-1

OECD. Insights on the Business Climate in Uzbekistan. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/317ce52e-en.

Министерство экономики и финансов РУз. Результаты отчёта B-READY. 29.12.2025. URL: <https://www.mef.gov.uz/en/news/view/115300>

Закон РУз от 09.12.2015 № ЗРУ-395 «Об электронном правительстве» // Нац. база данных законодательства. 10.12.2015, № 12/15/395/0131.

Закон РУз от 29.08.2017 № ЗРУ-440 «Об Уполномоченном по защите прав субъектов предпринимательства» // Сборник законодательства РУз. 2017, № 35, ст. 908.

Закон РУз от 10.05.2019 № ЗРУ-537 «О государственно-частном партнёрстве» // Сборник законодательства РУз. 2019, № 20, ст. 403.

OECD. Roadmap for Sustainable Investment Policy Reforms in Uzbekistan. Paris: OECD Publishing, 2023.

Шавкатов С.А., Каримов Б.Б. Механизмы цифрового взаимодействия государственных органов с населением в Узбекистане // Общество и инновации. 2025. Вып. 6, № 6. С. 34–41.

eGov.kz. Государственный портал Республики Казахстан. URL: <https://www.egov.kz> (дата обращения: 01.04.2025).

Regulation.gov.kz. Портал оценки регулирующего воздействия. URL: <https://regulation.gov.kz> (дата обращения: 01.04.2025).

e-Gov.az. Государственный портал Азербайджана. URL: <https://www.e-gov.az> (дата обращения: 01.04.2025).

Isveren.gov.az. Портал для работодателей Азербайджана. URL: <https://isveren.gov.az> (дата обращения: 01.04.2025).