



ОПТИМИЗАЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТАМИ
ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ:
ОПЫТ УЗБЕКИСТАНА

Мадиева Зухра

Международный университет Нордик

ORCID: 0000-0001-8007-5974

zuxraxon1119@gmail.com

Аннотация. В условиях активной цифровизации экономических процессов вопросы повышения эффективности управления субъектами электронной коммерции приобретают особую актуальность. В статье рассматриваются концептуальные основы и практические механизмы оптимизации управленческих показателей предприятий, функционирующих в сфере e-commerce в Республике Узбекистан. Проведён анализ институциональной среды, уровня цифровой зрелости и технологической инфраструктуры электронного бизнеса, а также идентифицированы ключевые барьеры, сдерживающие его развитие. Особое внимание уделено необходимости внедрения интегративной модели управления, ориентированной на цифровую аналитичность, автоматизацию бизнес-процессов, персонализацию взаимодействия с потребителями и использование современных платформенных решений. На основе сравнительного анализа с международной практикой предложены конкретные рекомендации по совершенствованию оценки эффективности деятельности субъектов e-commerce с учётом национальных особенностей. Результаты исследования могут быть использованы при формировании государственной политики поддержки цифрового предпринимательства и разработке стратегий устойчивого развития электронной торговли.

Ключевые слова: электронная коммерция, цифровая трансформация, эффективность управления, e-commerce в Узбекистане, показатели результативности, цифровая аналитика, автоматизация, цифровые платформы, институциональная среда, цифровая экономика.

ELEKTRON TIJORAT SUBYEKTLARINI BOSHQARISH SAMARADORLIGI
KO'RSATKICHLARINI OPTIMALLASHTIRISH: RAQAMLI TRANSFORMATSIYA
SHAROITIDA O'ZBEKISTON TAJRIBASI

Madiyeva Zuxra

Nordik xalqaro universiteti

Annotatsiya. Iqtisodiy jarayonlarning faol raqamli transformatsiyasi sharoitida elektron tijorat subyektlarini boshqarish samaradorligini oshirish masalalari alohida dolzarblik kasb etmoqda. Ushbu maqolada O'zbekiston Respublikasida e-commerce sohasida faoliyat yuritayotgan korxonalar boshqaruv ko'rsatkichlarini optimallashtirishga doir konseptual yondashuvlar va amaliy mexanizmlar tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida elektron biznesning institutsional muhiti, raqamli yetuklik darajasi va texnologik infratuzilmasi o'rganilib, rivojlanishni cheklayotgan asosiy to'siqlar aniqlangan. E'tibor integratsiyalashgan boshqaruv

modelini joriy etish zarurati, jumladan, raqamli analitika, biznes jarayonlarni avtomatlashtirish, mijozlar bilan aloqani shaxsiylashtirish va zamonaviy platformaviy yechimlardan foydalanishga qaratiladi. Xalqaro tajriba bilan solishtirma tahlil asosida, O'zbekiston sharoitiga mos holda e-commerce subyektlari faoliyat samaradorligini baholash tizimini takomillashtirish bo'yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari raqamli tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan davlat siyosatini shakllantirish va elektron savdoning barqaror rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin.

Kalit so'zlar: elektron tijorat, raqamli transformatsiya, boshqaruv samaradorligi, O'zbekistonda e-commerce, natijaviylik ko'rsatkichlari, raqamli analitika, avtomatlashtirish, raqamli platformalar, institutsional muhit, raqamli iqtisodiyot.

OPTIMIZATION OF PERFORMANCE INDICATORS FOR ELECTRONIC COMMERCE MANAGEMENT UNDER DIGITAL TRANSFORMATION: THE CASE OF UZBEKISTAN

Madiyeva Zukhra
Nordic International University

Abstract. In the context of active digital transformation of economic processes, the issue of enhancing the efficiency of managing electronic commerce entities has gained significant relevance. This article examines conceptual frameworks and practical mechanisms for optimizing managerial performance indicators of enterprises operating in the e-commerce sector of the Republic of Uzbekistan. The study analyzes the institutional environment, the level of digital maturity, and the technological infrastructure of electronic business, and identifies key barriers hindering its development. Special attention is given to the need for implementing an integrative management model focused on digital analytics, business process automation, consumer interaction personalization, and the use of advanced platform-based solutions. Based on comparative analysis with international practice, specific recommendations are proposed for improving performance evaluation systems for e-commerce actors, taking into account the national context. The findings can be applied in shaping state policies supporting digital entrepreneurship and developing strategies for sustainable growth of electronic commerce.

Keywords: electronic commerce, digital transformation, management efficiency, e-commerce in Uzbekistan, performance indicators, digital analytics, automation, digital platforms, institutional environment, digital economy.

Введение.

Современный этап социально-экономического развития характеризуется повсеместным внедрением цифровых технологий, радикально трансформирующих не только производственные процессы, но и управленические модели в различных отраслях экономики. Электронная коммерция (e-commerce), как важнейшее звено цифровой экономики, становится неотъемлемым инструментом повышения конкурентоспособности предприятий, расширения рынков сбыта и оптимизации внутренних бизнес-процессов.

В условиях цифровой трансформации особую актуальность приобретает задача совершенствования механизмов управления субъектами электронной коммерции. Традиционные подходы к оценке эффективности управления становятся недостаточными, поскольку они не учитывают специфику цифровой среды: быстрое изменение потребительских предпочтений, высокую степень технологической динамики, трансграничный характер сделок, а также необходимость интеграции с государственными и частными цифровыми платформами.

Узбекистан, взяв курс на ускоренную цифровизацию, предпринимает активные шаги по развитию электронного бизнеса, что отражено в ряде стратегических программ

и нормативных актов. Однако анализ текущего состояния e-commerce в стране указывает на наличие институциональных и технологических ограничений, замедляющих темпы роста и снижающих эффективность управления в данном сегменте. Низкий уровень цифровой зрелости малого бизнеса, фрагментарность правовой базы, недостаточное использование аналитических и автоматизированных инструментов остаются значимыми барьерами.

В связи с этим, научная и практическая значимость исследования заключается в разработке концептуальных и прикладных подходов к оптимизации показателей эффективности управления субъектами электронной коммерции в условиях цифровой трансформации. Важным аспектом становится выработка адаптивной модели, сочетающей институциональные реформы с технологическими инновациями, способной обеспечить устойчивое и инклюзивное развитие электронной торговли в Узбекистане.

Обзор литературы.

Исследование механизмов повышения эффективности управления субъектами электронной коммерции в условиях цифровой трансформации активно развивается в современной научной мысли как на глобальном, так и на региональном уровне. Основу теоретических подходов к управлению электронной коммерцией формируют труды таких зарубежных исследователей, как Chaffey (2019), Laudon и Traver (2021), которые акцентируют внимание на стратегическом значении e-commerce как формы цифрового предпринимательства и как драйвера трансформации бизнес-моделей. Они подчёркивают необходимость интеграции цифровых платформ, систем аналитики и инструментов автоматизации в управленческие процессы для обеспечения устойчивого роста.

С точки зрения институциональной среды электронной торговли, значительный вклад внесли May (2020) 'Государственная политика в области цифровой трансформации экономики: вызовы, Иншакова, Розанов (2021) и другие, исследовавшие влияние правового регулирования, фискальной политики и уровня доверия к цифровым институтам на развитие электронных платформ. Ими подчёркивается важность создания предсказуемой нормативной базы, защищающей права всех участников электронных сделок и стимулирующей инвестиции в цифровую инфраструктуру.

Особое внимание в научной литературе уделяется вопросам измерения эффективности управления в цифровой экономике. В работах авторов, таких как Amit, Zott (2020), Wirtz и др. (2019), рассматриваются ключевые показатели результативности (KPI) в контексте цифровых бизнес-моделей, включая показатели цифровой зрелости, скорость внедрения инноваций, уровень автоматизации и цифровой охват клиентов. При этом особую роль играет применение методов data-driven управления, что подтверждается публикациями в таких журналах, как *Journal of Business Research*, *Electronic Commerce Research and Applications*, *Technological Forecasting and Social Change*.

Ряд исследований, выполненных международными организациями — Asian Development Bank (2020), OECD (2021), World Bank Group (2023) — дают важную региональную перспективу. В частности, они демонстрируют, что для стран с переходной экономикой, таких как Узбекистан, оптимизация e-commerce невозможна без устранения институциональных барьеров, повышения цифровой грамотности и расширения доступа малого бизнеса к цифровым ресурсам.

В отечественной научной среде проблематика управления электронной коммерцией находит отражение в работах У.Ходжаева, Н.Исламова, Д.Очилова, которые исследуют состояние цифровой инфраструктуры и институциональных условий e-

commerce в Узбекистане. Однако в большинстве работ наблюдается недостаток системного подхода к оценке эффективности управления в условиях цифровой трансформации.

Таким образом, анализ литературы свидетельствует о существовании значительного количества научных трудов, раскрывающих отдельные аспекты управления и развития электронной коммерции. Однако дефицит комплексных исследований, учитывающих специфику Узбекистана, цифровые метрики и институциональную специфику управления в переходной экономике, определяет научную новизну и практическую значимость настоящего исследования.

Методология.

Методологическая база настоящего исследования сформирована на основе системного, институционального и цифрово-аналитического подходов, что позволило обеспечить комплексный охват проблематики управления субъектами электронной коммерции в условиях цифровой трансформации. Применение междисциплинарных методов анализа обеспечило целостное представление об институциональных, технологических и организационных аспектах повышения эффективности управления в данном сегменте экономики.

В ходе исследования были использованы как качественные, так и количественные методы. Качественный анализ включал контент-анализ нормативно-правовых актов Республики Узбекистан, стратегий цифровизации, программ поддержки малого и среднего бизнеса, а также экспертные интервью с представителями предпринимательского сообщества, ИТ-сектора и государственных регуляторов. Это позволило выявить институциональные барьеры, ограничивающие масштабирование электронной торговли, и оценить восприятие цифровых инноваций в бизнес-среде.

Количественная часть исследования была основана на анализе статистических данных Министерства цифровых технологий Республики Узбекистан, Госкомстата и международных баз данных (OECD, World Bank, UNCTAD). Использовались методы эконометрического анализа для оценки зависимости между уровнем цифровой зрелости бизнеса и результативностьюправленческих решений. Были применены индексы цифровизации, коэффициенты вовлеченности субъектов малого бизнеса в e-commerce, а также показатели использования цифровых инструментов управления (CRM, ERP, облачные сервисы и т.п.).

С целью разработки прикладных рекомендаций была сформирована интегративная модель управления, включающая три взаимосвязанных блока: институциональное обеспечение, технологическая адаптация и управляемая результивность. Для верификации модели применялись методы сравнительного анализа (benchmarking), с фокусом на опыт стран с аналогичными условиями цифровой трансформации — Казахстана, Индонезии и Турции.

Также в рамках методологии была реализована шкала оценки эффективности управления субъектами электронной коммерции по таким критериям, как цифровая адаптивность, гибкость бизнес-процессов, степень автоматизации, использование аналитических инструментов и интеграция с цифровыми платформами. Каждому критерию было присвоено взвешенное значение на основе экспертной оценки и коэффициента значимости в общей структуре управления.

Анализ и результаты.

Проведённый анализ текущего состояния управления субъектами электронной коммерции в Узбекистане выявил ряд системных проблем, ограничивающих рост результативности и конкурентоспособности предприятий в условиях цифровой трансформации. На основании данных Министерства цифровых технологий и

Государственного комитета по статистике установлено, что лишь около 18–20 % субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в республике на момент 2024 года активно используют цифровые каналы сбыта, а уровень внедрения инструментов автоматизированного управления остаётся фрагментарным.

Институциональная среда характеризуется отсутствием комплексного правового регулирования цифровой торговли. Несмотря на наличие стратегических программ, таких как «Цифровой Узбекистан – 2030» и Указ Президента №УП-6079, законодательная база продолжает испытывать дефицит в области защиты персональных данных, онлайн-налогообложения, трансграничной электронной торговли и оборота цифровых контрактов. Это порождает правовую неопределенность, препятствующую долгосрочному планированию со стороны бизнеса.

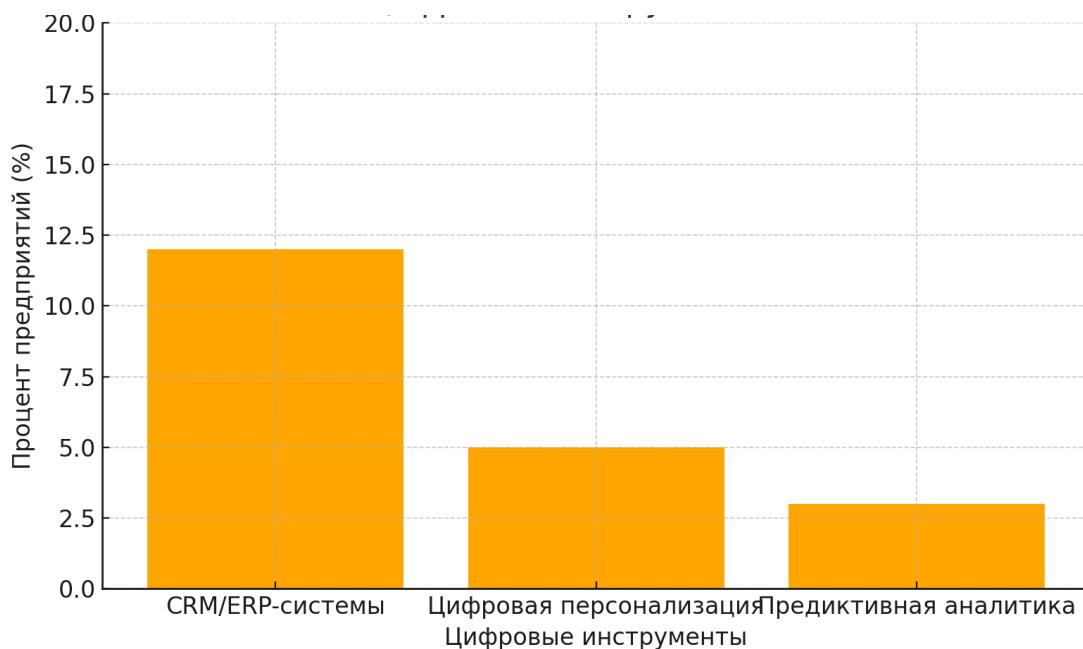


Рис 1. Уровень использования цифровых инструментов МСП в Узбекистане (2024)

На уровне цифровой зрелости предприятий также выявлен существенный разрыв между потенциальными возможностями и фактическим уровнем использования цифровых решений. Согласно результатам экспертного опроса, проведённого среди 100 представителей МСП, лишь 12 % респондентов используют CRM- или ERP-системы, менее 5 % — инструменты цифровой персонализации клиентского опыта, и только 3 % — технологии предиктивной аналитики и машинного обучения. Это свидетельствует о слабой цифровой интеграции управлеченческих процессов и ограниченной адаптации к современным требованиям рынка.

Технологический анализ также показал, что доступ к облачным вычислениям, API-интеграции и платформенным решениям, хотя и постепенно растёт, ограничен в основном крупными игроками и компаниями, имеющими устойчивые связи с ИТ-сектором. Малые предприятия в регионах Узбекистана по-прежнему демонстрируют низкий уровень технической и финансовой готовности к цифровой трансформации.

Сравнительный benchmarking с аналогичными странами (например, Казахстан, Индонезия и Азербайджан) показал, что ключевым фактором роста цифровой коммерции является не только наличие технической инфраструктуры, но и эффективность межсекторального взаимодействия: государственно-частное партнёрство, участие вузов и акселераторов, внедрение стандартов цифровой грамотности и сертификация IT-платформ. В Узбекистане данные элементы либо отсутствуют, либо функционируют разрозненно, без системной координации.

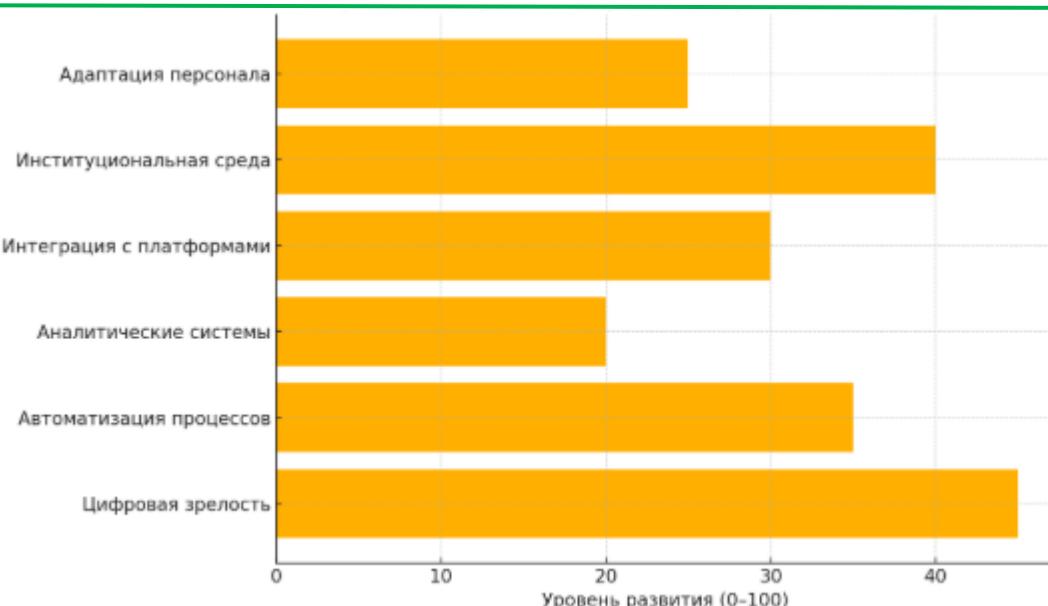


Рис 2. Индикаторы оценки эффективности управления субъектами электронной коммерции

На основании вышеизложенного в рамках исследования была разработана интегративная модель оценки эффективности управления субъектами электронной коммерции, включающая следующие ключевые индикаторы:

- уровень цифровой зрелости предприятия;
- степень автоматизации ключевых бизнес-процессов;
- наличие аналитических и рекомендательных систем;
- уровень интеграции с цифровыми платформами (включая платёжные и логистические сервисы);
- институциональная предсказуемость (оценка нормативной среды);
- индекс цифровой адаптации персонала.

Применение данной модели позволило сформировать карты цифровой зрелости субъектов e-commerce, выявить узкие места в управленических практиках и выработать направления для точечной оптимизации процессов. Полученные результаты демонстрируют, что эффективное управление цифровыми предприятиями требует не только технической модернизации, но и институциональной гибкости, способности к быстрой адаптации, а также развития цифровых компетенций на уровне менеджмента.

Таким образом, анализ подтвердил гипотезу о том, что ключевым условием повышения эффективности управления в электронной коммерции является интеграция цифровых и институциональных механизмов, ориентированных на устойчивый рост и адаптацию к условиям цифровой экономики.

Заключение.

Проведённое исследование подтвердило, что в условиях ускоряющейся цифровой трансформации экономики Узбекистана вопросы повышения эффективности управления субъектами электронной коммерции приобретают ключевое значение как для обеспечения устойчивости бизнеса, так и для формирования современной модели цифрового рынка. Анализ институциональной среды, уровня цифровой зрелости и технологической оснащённости предприятий показал наличие существенных дисбалансов между нормативными целями и фактическими условиями функционирования участников e-commerce.

В работе доказана необходимость перехода от фрагментарных цифровых инициатив к системной модели управления, основанной на интеграции

институциональных реформ и цифровых решений. Предложенная интегративная модель оптимизации управленческих показателей субъектов электронной коммерции отражает необходимость комплексного подхода к оценке эффективности, включающего такие критерии, как уровень автоматизации процессов, цифровая аналитичность, персонализация сервисов, интеграция с цифровыми платформами и кадровая цифровая компетентность.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их применения при разработке государственной политики поддержки цифрового предпринимательства, совершенствовании механизмов оценки эффективности и внедрении инструментов мониторинга цифровой зрелости субъектов МСП. Особое внимание должно быть уделено созданию стимулирующей нормативно-правовой среды, расширению доступа к цифровой инфраструктуре, а также развитию межсекторального взаимодействия между государством, бизнесом и образовательными учреждениями.

Таким образом, устойчивое развитие электронной коммерции в Узбекистане требует не только технологической модернизации, но и глубокой институциональной перестройки систем управления, что в совокупности позволит сформировать конкурентоспособную и адаптивную цифровую экономику, соответствующую международным стандартам.

Литература/Reference:

- Amit, R. and Zott, C. (2020) 'Value creation in e-business', *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 493-520.
- Asian Development Bank (2020) *E-commerce Development in Asia: Trends and Opportunities*. Manila: ADB.
- Chaffey, D. (2019) *Digital Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. 7th edn. Harlow: Pearson Education.
- Inshakova, O.V. and Rozanov, D.V. (2021) 'Правовые основы регулирования электронной торговли в условиях цифровой экономики', *Journal of Legal and Economic Studies*, 12(3), pp. 87-102.
- Islamov, N. and Ochilov, D. (2022) 'Эволюция электронной коммерции в Узбекистане: институциональные и технологические вызовы', *Economy and Innovation*, 3(1), pp. 55-67.
- Laudon, K.C. and Traver, C.G. (2021) *E-Commerce 2021: Business, Technology, Society*. 16th edn. New York: Pearson.
- May, V. (2020) 'Государственная политика в области цифровой трансформации экономики: вызовы и перспективы', *Вопросы экономики*, (3), pp. 5-19.
- OECD (2021) *Digital Transformation in the Asia-Pacific: A Path to Sustainable Recovery*. Paris: OECD Publishing.
- Wirtz, B.W., Schilke, O. and Ullrich, S. (2019) 'Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet', *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 272-290.
- World Bank Group (2023) *Digital Economy for Central Asia: Realizing Uzbekistan's E-Commerce Potential*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Ходжаев, У. (2022) 'Роль цифровых технологий в развитии электронной торговли Узбекистана', *Бюллетень науки и практики*, 8(5), pp. 132-140.