

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Усманов Бехруз Шовкат угли

младший научный сотрудник Центра исследований проблем приватизации и управления государственными активами при Агентстве по управлению государственными активами Республики Узбекистан.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21934212>

Аннотация. В статье рассматривается современное состояние цифровизации управленческих процессов на предприятиях с государственным участием в Республике Узбекистан на основе сравнительного анализа четырёх цифровых проектов: «Автоматизированная система взыскания задолженности» АКБ «Алокабанк», «Единая платформа химической отрасли» АО «Узкимёсаноат», TashBusTravel АО «Тошшахартрансхизмат» и информационная система выявления и мониторинга средств индивидуальной защиты с использованием искусственного интеллекта АО «Узметкомбинат».

Ключевые слова: цифровизация, предприятия с государственным участием, управленческие процессы, цифровые платформы, искусственный интеллект, интеграция данных, государственные активы, цифровая зрелость.

Цифровая трансформация предприятий с государственным участием приобретает в Узбекистане прикладное значение как инструмент повышения прозрачности, управляемости и качества корпоративных процессов. Для государственного собственника цифровые решения важны не только как средство автоматизации отдельных операций, но и как механизм получения сопоставимой информации о деятельности предприятия, контроля исполнения решений, управления рисками и последующей оценки результативности. Такой подход соответствует международной логике корпоративного управления государственными предприятиями, в которой государство должно выступать информированным и активным собственником, обеспечивать прозрачность и подотчётность, а органы управления предприятий располагать своевременной и качественной информацией для принятия решений.

В Узбекистане цифровизация крупных государственных предприятий в последние годы всё чаще связывается с задачами снижения затрат, совершенствования финансового управления и повышения эффективности. Официальные материалы Счётной Палаты Республики Узбекистан указывают на развитие цифровых инструментов управления затратами, казначейскими операциями, финансовым моделированием и мониторингом бизнес-планов на крупных предприятиях [1]. Это позволяет рассматривать цифровизацию не как самостоятельную ИТ-задачу, а как часть более широкой трансформации корпоративного управления и внутренней контрольной среды.

Методической основой исследования является сравнительный кейс-анализ. В качестве единицы анализа использован цифровой проект, зарегистрированный в Едином реестре информационных систем и ресурсов электронного правительства [2]. Для каждого проекта сопоставлялись организация-инициатор, назначение, функциональный контур, предусмотренные интеграции, нормативное или организационное основание, заявленная стадия развития и потенциальные показатели управленческой эффективности.

Проект «Автоматизированная система взыскания задолженности» (далее – АСВЗ) зарегистрирован в Едином реестре информационных систем и ресурсов электронного правительства как проект АКБ «Алокабанк» [3]. По данным паспорта, его функциональная логика охватывает полный цикл работы с просроченной задолженностью: выявление просрочки, сегментацию должников, выбор сценария взаимодействия, коммуникации, подготовку и сопровождение документов, а также юридическую и исполнительную стадии. Для управленческого анализа принципиально важно, что система проектируется не как отдельный справочник или канал связи, а как единый процессный контур, связывающий операции, контроль исполнения и аналитику. В паспорте проекта предусмотрены интеграции с PlayMobile, СТИ, Hybrid Mail, E-Auksion и XSUD. Такое сочетание внутренних и внешних сервисов потенциально позволяет уменьшить повторный ввод информации, сократить разрывы между коммуникационным, юридическим и исполнительным этапами, а также повысить прослеживаемость действий сотрудников. Однако сам паспорт проекта

не подтверждает, что внедрение уже привело к снижению доли проблемных кредитов или росту возвратности. На момент проверки карточка Реестра не давала достаточных оснований считать эти экономические эффекты доказанными. Для последующей оценки АСВЗ целесообразно использовать набор измеримых показателей: среднее время от возникновения просрочки до первого контакта; долю операций, выполняемых без ручного ввода; стоимость взыскания на единицу задолженности; коэффициент возврата по сегментам; длительность юридической стадии; динамику NPL с учётом сопоставимости портфеля. Такой подход позволит отделить технический факт запуска системы от её фактического влияния на управленческие и финансовые результаты.

Вторым типом цифровой трансформации является создание централизованной отраслевой платформы. В Едином реестре зарегистрирован проект «Единая платформа химической отрасли» (краткое наименование – «ХимПлатформа») АО «Узкимёсаноат» [4]. Разработчиком проектно-технической документации и системы обозначено АО «Узкимёсаноат», а плановый период реализации с 1 октября 2025 года по 30 декабря 2026 года. Поскольку документ имеет отметку «дсп», в статье корректно ссылаться именно на сведения официального паспорта проекта, а не воспроизводить неподтверждённые положения закрытого акта. Функционально «ХимПлатформа» представляет более сложную модель цифровизации, чем автоматизация одного процесса её назначение связано с формированием единого пространства отраслевых данных, автоматизацией отчётности и поддержкой аналитики для различных уровней управления. Для холдинговой или отраслевой структуры это потенциально создаёт основу для сопоставления показателей предприятий, мониторинга отклонений и сокращения временных затрат на консолидацию отчётности. Вместе с тем именно масштаб платформы усиливает требования к единой нормативно-справочной информации, методикам расчёта показателей, качеству первичных данных и межсистемной интеграции. На момент проверки в Реестре система не была обозначена как функционирующий ресурс, поэтому утверждения о фактически достигнутом снижении затрат, ускорении отчётности или росте эффективности были бы преждевременными. Для объективной оценки после ввода платформы в эксплуатацию целесообразно измерять срок подготовки консолидированной отчётности, долю автоматической загрузки данных, число ручных корректировок, полноту обязательных реквизитов, количество расхождений между источниками и долю управленческих решений, основанных на данных платформы.

Третий кейс «Информационная система и её мобильное приложение по оказанию онлайн-услуг по предоставлению автотранспортных средств физическим и юридическим лицам» (TashBusTravel), зарегистрированный в Реестре за АО «Тошшахарттрансхизмат» [5]. Проект ориентирован на цифровизацию клиентского и операционного контура: поиск и бронирование транспортных услуг, оплату, управление заказами, тарифами, расписаниями и транспортным парком. В паспорте предусмотрены интеграции с платёжным шлюзом Global Pay Gate и SMS-сервисом ESKIZ MEDIA GROUP. Управленческая ценность такого проекта заключается прежде всего в снижении количества ручных операций и повышении прозрачности маршрута заявки от её формирования до исполнения и оплаты. Цифровой канал также создаёт структурированный массив данных о спросе, заказах, загрузке и отменах, который при соответствующей аналитической настройке может использоваться для управления транспортными ресурсами. Однако сама по себе наличие мобильного приложения не свидетельствует о повышении производительности или доходности, эти результаты должны подтверждаться фактическими показателями эксплуатации. В паспорте был указан плановый срок завершения проекта 28 февраля 2026 года, однако на момент проверки Реестр не обозначал систему как функционирующую. Поэтому в статье корректно говорить о предусмотренной функциональности и ожидаемых эффектах, а не о достигнутой цифровой зрелости. Для последующей оценки TashBusTravel предлагаются следующие KPI: доля заказов, оформленных полностью онлайн; среднее время обработки заявки; доля заявок без участия оператора; коэффициент использования транспортных средств; доля отмен; число обращений по ошибкам оформления и платежей; время урегулирования спорной операции. Отдельного внимания требует управление данными. В паспорте присутствует указание на отсутствие использования персональных данных, тогда как описание интеграций предполагает работу с телефонными номерами и платёжными реквизитами. Это само по себе не доказывает нарушение законодательства, однако для промышленной эксплуатации целесообразно формально определить состав обрабатываемых данных, цели обработки, роли оператора и внешних поставщиков сервисов, а также режим хранения и доступа.

Четвёртый кейс относится к интеллектуальному производственному контролю. В Реестре представлен проект информационной системы по выявлению и мониторингу средств индивидуальной защиты с использованием искусственного интеллекта АО «Узметкомбинат» [6]. В паспорте в качестве основания указан пункт 22 приложения № 2 к Постановлению Президента Республики Узбекистан от 16 сентября 2025 года № ПП-286 «О мерах по дальнейшему ускорению внедрения цифровых технологий в регионах, сферах и отраслях республики» [7]. Функциональная идея системы состоит в анализе видеопотока и автоматическом выявлении отсутствия либо неправильного использования касок, масок, очков, перчаток и специальной одежды, формировании уведомлений и отчётности, а также передаче данных в корпоративные системы. В карточке проекта краткое наименование отображается как «AI-SHIVAM», с управленческой точки зрения проект интересен тем, что переводит контроль охраны труда из периодического и выборочного формата в потенциально непрерывный цифровой мониторинг. Он может повысить скорость фиксации событий, обеспечить накопление статистики по зонам и типам нарушений и создать более объективную базу для профилактических решений. Однако такие преимущества являются ожидаемыми, пока отсутствует подтверждённый массив эксплуатационных данных. Реестр также не обозначал систему как функционирующую на момент проверки. Для оценки реального эффекта «AI-SHIVAM» необходимы не только показатели количества обнаруженных событий, но и метрики качества самой модели: точность распознавания, доля ложных срабатываний, полнота выявления нарушений, среднее время от события до уведомления, доля повторных нарушений, динамика нарушений по подразделениям и зонам. Дополнительно требуется оценивать качество организационной реакции: сколько сигналов было обработано, какие корректирующие меры приняты и как изменилась повторяемость нарушений.

Сопоставление четырёх проектов показывает, что цифровизация предприятий с государственным участием развивается не по единой технологической модели, а по нескольким функциональным траекториям. «АСВЗ» представляет сквозную автоматизацию специализированного финансового процесса, «ХимПлатформа» отраслевую платформу консолидации данных, TashBusTravel цифровизацию клиентского сервиса и операционного управления, «AI-SHIVAM» применение искусственного интеллекта для производственного контроля. Это различие важно учитывать при оценке зрелости, количество интеграций или глубина аналитики не могут сравниваться механически без учёта назначения системы. Во всех четырёх случаях прослеживается общий принцип: цифровое решение способно повысить качество управления только при условии, что оно встроено в целевой бизнес-процесс, получает достоверные данные и имеет измеримый набор результатов. Если цифровизация сводится к переносу существующей процедуры в электронную форму без реинжиниринга, единых справочников и ответственности за данные, она может ускорить отдельные операции, но не обязательно улучшит конечный управленческий результат. Второе общее ограничение – интеграционная зрелость. Система, использующая данные нескольких подразделений или внешних организаций, становится зависимой от интерфейсов обмена, качества идентификаторов, синхронизации справочников и устойчивости каналов. Поэтому при проектировании необходимо заранее закреплять владельцев данных, правила валидации, периодичность обновления и механизм разрешения расхождений. Особенно критично это для «ХимПлатформы», где сопоставимость отраслевых показателей является предпосылкой аналитики, и для «АСВЗ», где управленческий маршрут пересекает коммуникационный, банковский, юридический и исполнительный контуры.

Третье ограничение связано с кадровой и организационной готовностью. Даже технически завершённая система не создаёт эффекта автоматически, пользователи должны изменить практику работы, руководители использовать цифровые показатели при принятии решений, а внутренние регламенты закрепить новый порядок ответственности. Для AI-SHIVAM это означает формализацию реакции на цифровой сигнал, для TashBusTravel переход от ручного сопровождения к управлению исключениями, для ХимПлатформы дисциплину загрузки и валидации, для АСВЗ единый процесс взаимодействия подразделений. Четвёртым ограничением является кибербезопасность и правовая устойчивость. Чем глубже цифровая система встроена в критические процессы, тем выше цена ошибки, сбой или неправомерного доступа. Поэтому оценка цифрового проекта должна включать не только функциональную готовность, но и результаты экспертиз, разграничение доступа, журналирование действий, резервирование и документированные процедуры реагирования на инциденты.

Проведённый анализ позволяет предложить единый подход к оценке цифровых проектов предприятий с государственным участием. На первом этапе необходимо фиксировать базовую линию до внедрения: длительность процесса, число ручных операций, количество ошибок, стоимость выполнения функции, уровень просрочек или нарушений, загрузку ресурсов и иные показатели, непосредственно связанные с целью проекта. Без такой базовой линии последующая оценка эффекта превращается в описательную констатацию. На втором этапе следует разделять технические и управленческие КРІ. К техническим относятся доступность системы, скорость отклика, доля успешных интеграционных запросов, точность алгоритма и количество инцидентов. Управленческие КРІ должны отражать изменения процесса: срок принятия решения, скорость реакции, сокращение ручных операций, улучшение качества данных, снижение количества нарушений, повышение возвратности, рост коэффициента использования ресурса и т.п. Только совместный анализ двух групп показывает, стала ли система реально полезной для управления. На третьем этапе необходима обязательная оценка после завершения проекта с сопоставлением фактических результатов с паспортными целями. Для государственных предприятий такая оценка может стать частью корпоративной отчётности собственнику и наблюдательному совету. На четвёртом этапе целесообразно формировать отраслевой реестр эффектов цифровизации. Он должен включать не рекламные описания проектов, а сопоставимые показатели: стоимость проекта, достигнутую экономию, изменение времени процесса, качество данных, уровень автоматизации, показатели надежности и эксплуатационные риски. Такая база позволит государственному собственнику сопоставлять проекты, выявлять типовые решения и предотвращать повторное финансирование малоэффективных инициатив.

Исследование четырёх цифровых проектов показывает, что предприятия с государственным участием в Узбекистане переходят от локальной автоматизации к более сложным моделям цифрового управления. АСВЗ демонстрирует сквозную цифровизацию финансово-долгового процесса, ХимПлатформа формирование отраслевого пространства данных, TashBusTravel перевод клиентского сервиса и операционного управления в цифровой формат, AI-SHIVAM использование искусственного интеллекта в производственном контроле. Тем самым цифровизация охватывает разные уровни корпоративной деятельности от внешнего сервиса до внутренних контрольных и аналитических функций.

Вместе с тем анализ официальных паспортов не позволяет автоматически сделать вывод о достигнутой экономической эффективности. Для ряда проектов Реестр на момент проверки не подтверждал статус функционирующей системы, а открытые источники не содержали сопоставимых показателей «до/после». Поэтому научно корректный вывод состоит не в утверждении о безусловной результативности цифровизации, а в признании её значительного управленческого потенциала при наличии организационных, информационных и контрольных условий.

Практический приоритет дальнейшего этапа цифровой трансформации должен заключаться в переходе от оценки «факта внедрения» к оценке управленческого результата. Для этого необходимо закреплять базовые показатели до запуска, устанавливать КРІ цифровых проектов, стандартизировать данные, обеспечивать межсистемную интеграцию и проводить обязательную итоговую оценку после ввода системы в эксплуатацию. Только при таком подходе цифровые технологии становятся не самостоятельной ИТ-инфраструктурой, а инструментом повышения эффективности государственного собственника и предприятия.

Список использованных источников

1. Счётная Палата Республики Узбекистан. «К эффективности через цифровизацию: в государственных предприятиях начался новый этап». 08.12.2025. – URL: <https://ach.gov.uz/ru/events-nav/news/detail/6937c3f5988dc4a86b82e4ab>

2. Единый реестр информационных систем и ресурсов электронного правительства. – URL: <https://reestr.uz/>

3. Единый реестр информационных систем и ресурсов электронного правительства. Проект «Автоматизированная система взыскания задолженности» (АСВЗ), ID 2595. – URL: <https://reestr.uz/ru/projects/2595?type=passport>

4. Единый реестр информационных систем и ресурсов электронного правительства. Проект «Единая платформа химической отрасли» (ХимПлатформа), ID 2507. – URL: <https://reestr.uz/ru/projects/2507?type=passport>

5. Единый реестр информационных систем и ресурсов электронного правительства. Проект (TashBusTravel), ID 2654. – URL: <https://reestr.uz/ru/projects/2654?type=passport>

6. Единый реестр информационных систем и ресурсов электронного правительства. Информационная система выявления и мониторинга средств индивидуальной защиты с использованием искусственного интеллекта, АО «Узметкомбинат», ID 2797. – URL: <https://reestr.uz/projects/2797?type=passport>

7. Постановление Президента Республики Узбекистан от 16 сентября 2025 года № ПП-286 «О мерах по дальнейшему ускорению внедрения цифровых технологий в регионах, сферах и отраслях республики». – URL: <https://lex.uz/ru/docs/7730359>