



АНАЛИТИКА И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЁТНОСТЬ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ УЗБЕКИСТАНА: ИНСТРУМЕНТЫ, ПОДХОДЫ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Джуманиязова Сабина Михайловна

Докторант, кафедра финансового учёта и отчетности
Ташкентский Государственный Экономический Университет
sabina.hodjamkulova@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-8403-8419

ANALYTICS AND MANAGERIAL REPORTING IN UZBEKISTAN'S RETAIL SECTOR: TOOLS, APPROACHES, AND DIGITAL TRANSFORMATION

Djumaniyazova Sabina Mixaylovna

Doctoral Student, Department of Financial Accounting and Reporting
Tashkent State University of Economics
sabina.hodjamkulova@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-8403-8419

Аннотация

Данное исследование анализирует современное состояние аналитических инструментов и управленческой отчетности в розничной торговле Узбекистана в контексте цифровой трансформации этой отрасли. Изучается динамика развития розничной торговли в период с 2014 по 2023 год, анализируются основные тренды в использовании инструментов бизнес-аналитики и систем управленческой отчетности. Полученные результаты показывают быстрый рост сектора розницы и постепенную цифровизацию, и одновременно выявлены серьезные проблемы, такие как медленное внедрение цифровых решений, нехватка квалифицированных кадров и малая доля информационных технологий в малом бизнесе. В научно-исследовательской работе делаются выводы и предложения о применении аналитики и

управленческой отчетности для повышения эффективности управления.

Ключевые слова: розничная торговля, бизнес-аналитика, BI-системы, цифровая трансформация, управленческий учёт.

Abstract

This study analyzes the current state of analytical tools and management reporting in Uzbekistan's retail sector within the context of the industry's digital transformation. It examines the development dynamics of retail trade from 2014 to 2023 and reviews key trends in the use of business analytics tools and management reporting systems. The results demonstrate the rapid growth of the retail sector and its gradual digitalization, while also revealing significant challenges such as slow adoption of digital solutions, a shortage of qualified specialists, and a low level of IT integration within small businesses. The research provides conclusions and recommendations on how analytics and management reporting



can be applied to enhance managerial effectiveness.

Keywords: retail trade, business analytics, BI systems, digital transformation, management accounting.

Введение

Розничная торговля является одной из основных отраслей экономики Узбекистана, выполняющая существенную роль в обеспечении экономического роста, трудоустройства и удовлетворения спроса. За последние десять лет она продемонстрировала стабильное развитие, что подтверждается увеличением как общего объема выручки предприятий, так и выручки предприятий розничной торговли. В условиях современного конкурентного рынка эффективное управление розничным бизнесом невозможно без качественной аналитической информации и управленческой отчетности. Развитие информационных технологий и цифровизация экономики предполагают использование новых возможностей для сбора, анализа и прогнозирования данных для принятия управленческого решения в рознице. Современные тренды развития розничной торговли в Узбекистане включают рост доли современных форматов торговли, развитие омниканальности, внедрение цифровых технологий в процессы управления и взаимодействия с клиентами. Согласно данным исследования INFOLine, в 2024 году общий розничный товарооборот в Узбекистане увеличился на 9,9% по сравнению с предыдущим годом, что превышает аналогичные показатели в соседних странах, таких как Казахстан, Беларусь и Россия [1].

Несмотря на положительную динамику, доля современной розницы в Узбекистане остается ниже 20%, что указывает на значительный потенциал роста и необходимость совершенствования инструментов аналитики и управленческой отчетности для повышения эффективности бизнеса [1].

Целью данного исследования является анализ текущего состояния и перспектив развития аналитических инструментов и систем управленческой отчетности в розничной торговле Узбекистана в контексте цифровой трансформации отрасли.

Методология

Сбор данных

В рамках исследования был использован комплексный подход к сбору и анализу данных, включающий:

1. Анализ статистических данных - использованы официальные статистические данные по розничной торговле Узбекистана за период 2014-2023 гг., отражающие динамику совокупной выручки предприятий и выручки предприятий розничной торговли.

2. Обзор литературы - проведен анализ научных публикаций, отраслевых отчетов и аналитических материалов, посвященных развитию розничной торговли и внедрению цифровых технологий в Узбекистане.

3. Анализ отраслевых рейтингов - использованы данные рейтинга крупнейших розничных сетей Узбекистана — Retail Uzbekistan TOP, отражающего ключевые тенденции рынка [1].

4. Сравнительный анализ - проведено сравнение показателей

развития розничной торговли Узбекистана с аналогичными показателями других стран региона.

Методы анализа данных

Для анализа собранных данных применялись следующие методы:

1. Статистический анализ - расчет темпов роста и других статистических показателей для оценки динамики развития розничной торговли.

2. Графический анализ - визуализация данных для наглядного представления динамики и структуры розничной торговли.

3. Контент-анализ - изучение содержания публикаций и отчетов для выявления ключевых тенденций и проблем в области аналитики и управленческой отчетности.

Результаты

Динамика развития розничной торговли Узбекистана

Анализ статистических данных показывает устойчивый рост показателей розничной торговли в Узбекистане в период с 2014 по 2023 год. Как видно из рисунка 1, совокупная выручка предприятий в Узбекистане увеличилась с 56508,5 млн сумов в 2014 году до 1533599,1 млн сумов в 2023 году, что составляет рост более чем в 27 раз за указанный период. Выручка же предприятий розничной торговли за тот же период возросла с 24275,5 млн сумов до 474990,6 млн сумов, что представляет собой рост почти в 20 раз.

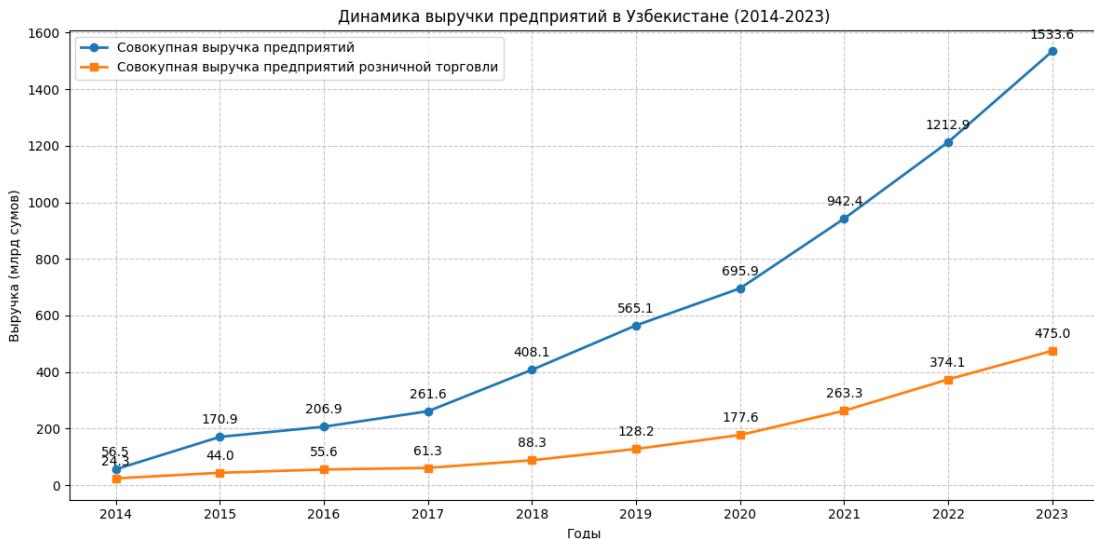


Рисунок 1 Динамика выручки предприятий в Узбекистане (2014-2023)¹

¹ Составлено автором на основе статистических данных

Интересно отметить, что доля выручки предприятий розничной торговли в общей выручке предприятий снижалась с течением времени (рисунок 2). Если в 2014 году эта доля составляла 42,96%, то к 2023 году она снизилась до 30,97%. Это свидетельствует о том, что другие сектора экономики Узбекистана развивались более высокими темпами, чем розничная торговля.

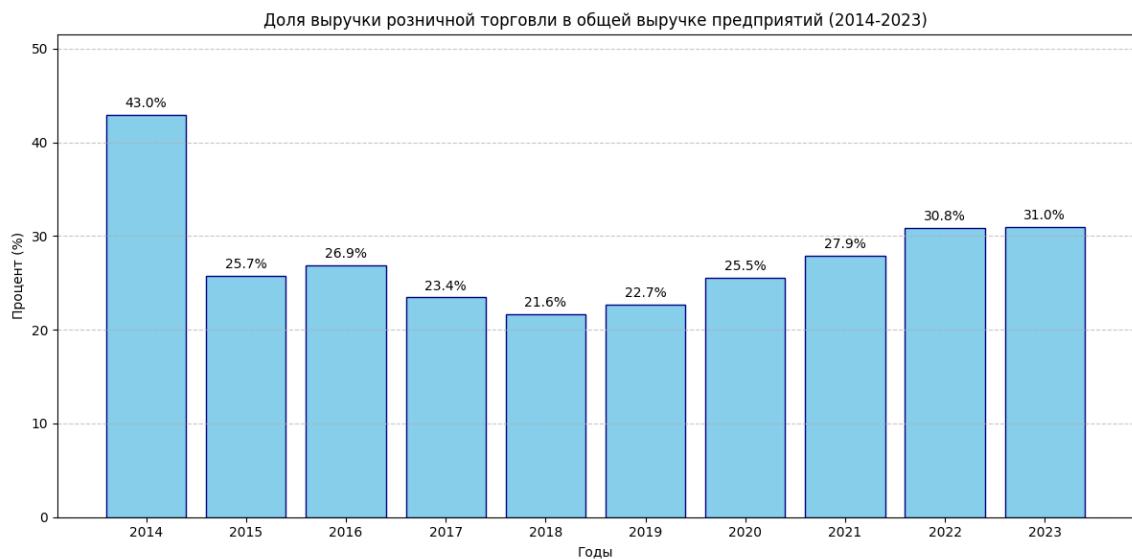


Рисунок 2 Доля выручки розничной торговли в общей выручке предприятий (2014 – 2023)²

² Составлено автором на основе статистических данных

Это не обязательно свидетельствует о стагнации сектора. Напротив, такое снижение, как правило, отражает **структурные изменения в экономике страны**. Снижение относительной доли розничной торговли следует рассматривать не как признак спада, а как естественное следствие экономической диверсификации, при которой экономика становится более сбалансированной и устойчивой к внешним шокам. При этом сам ритейл продолжает расти в абсолютных показателях и сохраняет важнейшую функцию по удовлетворению конечного потребительского спроса.

Современное состояние аналитики и управляемой отчетности.

Исследование показало, что в розничной торговле Узбекистана наблюдается постепенный переход от

традиционных методов анализа и отчетности к современным цифровым решениям. В настоящее время в отрасли используются следующие аналитические инструменты и системы управленческой отчетности:

1. Системы бизнес-аналитики (BI-системы): По данным Statista, рынок BI-систем в Узбекистане в 2025 году оценивается в 26,48 млн долларов США [2]. Крупные розничные сети активно внедряют системы бизнес-аналитики для анализа продаж, управления ассортиментом и оптимизации запасов.

Таблица 1 - Основные компоненты BI-системы³

Компонент	Описание
ETL (Extract–Transform–Load)	Механизм извлечения данных из разных источников, их очистка и загрузка в хранилище.
DWH (Data Warehouse)	Хранилище данных, где они структурированы и хранятся для анализа.
OLAP-кубы	Многомерные структуры для быстрого анализа по разным срезам (например, "продажи по магазинам, по датам, по SKU").
Визуализация (Dashboard)	Дашборды, графики, диаграммы, которые позволяют менеджерам быстро увидеть важную информацию.
Аналитика и прогнозирование	Модели, помогающие выявить тренды, аномалии, строить прогнозы на будущее.

³ Составлено автором на основе статистических данных



2. CRM-системы: Рынок систем управления взаимоотношениями с клиентами в Узбекистане продолжает расти. В 2025 году его объем оценивается в 83,63 млн долларов США [3]. CRM-системы позволяют розничным компаниям собирать и анализировать данные о клиентах, их предпочтениях и поведении.

3. Системы управления розничной торговлей (RMS): В Узбекистане представлен ряд решений для автоматизации управления розничными магазинами, включая функции учета товаров, управления запасами, анализа продаж и формирования отчетности.

4. AI-системы для розничной аналитики: В стране появляются инновационные решения, использующие искусственный интеллект для анализа поведения покупателей в офлайн-магазинах. Например, TASS Vision предлагает аналитические инструменты для онлайн-ритейлеров, взаимодействуя с более чем тысячей торговых точек [4].

Хорошим примером успешного внедрения современных аналитических инструментов служит фармацевтический рынок Узбекистана. Так, компания *Proxima Research* представила продукт Sell Out, став первой на рынке, кто начал предоставлять аналитику, основанную на реальных данных о продажах в аптеках [5]. Это дало возможность участникам рынка получать не просто оценки, а фактическую картину потребительского спроса. Кроме того, компания обновила отчеты в Power BI, сделав их интерактивными и наглядными — теперь пользователи могут легко анализировать розничные продажи, сравнивать данные

по регионам и принимать более точные управленческие решения.

Цифровая трансформация розничной торговли

Цифровая трансформация в Узбекистане начала формироваться еще около десяти лет назад, когда в 2012 году была утверждена Комплексная программа развития [6]. С тех пор страна делает уверенные шаги в сторону цифровой экономики, активно внедряя современные технологии и создавая благоприятные условия для их распространения.

В розничной торговле это особенно заметно по нескольким направлениям:

1. **Развитие электронной коммерции.** По данным Министерства торговли США, в 2021 году объем онлайн-продаж в Узбекистане достиг \$1,39 млрд, что составило более 90% всех цифровых доходов в стране [7]. Это свидетельствует о высоком интересе потребителей к онлайн-платформам.
2. **Рост омниканальности.** Всё больше ритейлеров запускают интернет-магазины и сервисы экспресс-доставки, стремясь обеспечить удобство покупок в разных каналах взаимодействия [1].
3. **Цифровизация платежей.** Переход на безналичные и электронные формы оплаты делает покупки не только быстрее, но и позволяет ритейлерам получать больше данных для последующего анализа [8].
4. **Автоматизация обслуживания.** Такие решения, как QueueBee, внедряются в розничные магазины для оптимизации процессов управления очередями и повышения качества клиентского опыта.

Вместе с тем, несмотря на значительный прогресс, цифровая

- трансформация ритейла в Узбекистане сталкивается с рядом серьёзных вызовов:
- **Малый бизнес отстает.** Многие небольшие торговые предприятия по-прежнему не имеют доступа к современным BI-инструментам и системам отчётности, что сдерживает их развитие [1].
 - **Нехватка специалистов.** Спрос на профессионалов в сфере цифровых технологий, аналитики и управления данными значительно превышает предложение, особенно в регионах [8].
 - **Инфраструктурные ограничения.** Недостаток складских помещений и слабая логистика затрудняют внедрение автоматизированных систем управления запасами и анализа цепочек поставок [1].

Таким образом, Узбекистан уже сегодня демонстрирует устойчивые успехи в цифровизации торговли, но для полноценной трансформации необходимо системное решение текущих ограничений — как на уровне бизнеса, так и на уровне государственной поддержки.

Обсуждение

Результаты проведённого исследования подтверждают: розничная торговля в Узбекистане продолжает демонстрировать устойчивый рост. Однако, несмотря на позитивную динамику, уровень внедрения современных аналитических инструментов и систем управленческой отчётности остаётся относительно невысоким — особенно это касается малого бизнеса.

Наиболее ярко прослеживается тенденция к постепенному переходу от традиционных методов анализа к цифровым решениям. Крупные торговые сети уже активно используют

комплексные BI-системы, которые позволяют в реальном времени отслеживать продажи, управлять ассортиментом, анализировать клиентскую активность и контролировать запасы. В то же время малые предприятия часто продолжают опираться на устаревшие подходы — ручной учёт, фрагментарную отчётность, минимальную аналитику, что снижает их конкурентоспособность на фоне более гибких игроков рынка.

Существенным препятствием для расширения использования аналитики остается нехватка квалифицированных специалистов. Именно поэтому вопрос подготовки кадров в области бизнес-аналитики, цифровых технологий и работы с данными выходит на первый план. Без системных инвестиций в образование и профессиональное обучение восполнить этот дефицит будет сложно [8].

Интересный факт: хотя в абсолютном выражении выручка розничных предприятий продолжает расти, их доля в общей выручке бизнеса постепенно снижается. Это может говорить о том, что экономика страны становится более диверсифицированной: активно развиваются промышленность, сфера услуг, IT-сектор. Однако это нисколько не умаляет роли розницы, которая остается важнейшим каналом взаимодействия между производством и конечным потребителем.

Сравнение с соседними странами также показывает, что у Узбекистана есть большой потенциал для развития современной розничной торговли. Так, по данным INFOLine, в 2024 году рост товарооборота в ритейле составил 9,9%, что выше, чем в Казахстане, Беларуси и

России [1]. Тем не менее, по плотности торговых точек, особенно в городах, таких как Ташкент, Узбекистан пока отстает. Например, в столице насчитывается около 17 тысяч магазинов, однако по числу на душу населения этот показатель ниже, чем в мегаполисах соседнего Казахстана [1].

Чтобы ускорить развитие и повысить эффективность аналитики в розничной торговле, целесообразно принять следующие меры:

1. Разработать и внедрить государственные программы поддержки цифровизации малого и среднего бизнеса, включая компенсацию затрат на покупку аналитических платформ и программ для управленческого учёта.
2. Активно развивать образовательные инициативы в сфере BI, управления данными и цифровых решений, чтобы формировать востребованные кадры [8].
3. Стимулировать использование облачных решений — доступных, гибких и масштабируемых, особенно для малого бизнеса.
4. Работать над устранением инфраструктурных барьеров, прежде всего — наращивать складские и логистические мощности, чтобы обеспечить полноценную цифровую трансформацию процессов учёта и анализа [1].

Заключение

Проведённое исследование подтверждает: розничная торговля в Узбекистане находится в фазе устойчивого роста и активной цифровой трансформации. За последнее

десятилетие объёмы выручки в этом секторе выросли многократно, что свидетельствует о высоком потенциале и стратегическом значении отрасли для экономики страны.

В работе показано, что крупные торговые сети уже сегодня внедряют современные аналитические инструменты — BI, CRM, AI-решения — и используют их для повышения прозрачности и оперативности управленческих решений. Вместе с тем, малый и средний бизнес пока не в полной мере включён в эти процессы, что создаёт цифровой разрыв и ограничивает общий эффект от трансформации.

Ключевыми барьерами остаются нехватка специалистов, слабая технологическая база у малого бизнеса и недостаточная логистическая инфраструктура. Их преодоление требует скоординированных действий: государственной поддержки (например, субсидирование ПО и облачных решений), развития образовательных программ по бизнес-аналитике, а также инвестиций в логистику и цифровые платформы.

Таким образом, будущее управленческого учёта в розничной торговле Узбекистана напрямую зависит от способности объединить усилия государства, бизнеса и образовательных учреждений. При этом цифровизация — не просто тренд, а реальный инструмент повышения эффективности, прозрачности и устойчивости ритейла в долгосрочной перспективе.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Рост сквозь слёзы: что мешает развитию розничной торговли в Узбекистане [Электронный ресурс] // Logistan.info. — 2025. — Режим доступа: <https://logistan.info/6549-rost-skvoz-slezy-chto-meshaet-razvitiyu-roznichnoj-torgovli-v-uzbekistane/>.
2. Business Intelligence Software – Uzbekistan [Электронный ресурс] // Statista. — 2025. — Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/tmo/software/enterprise-software/business-intelligence-software/uzbekistan>.
3. Customer Relationship Management Software – Uzbekistan [Электронный ресурс] // Statista. — 2025. — Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/tmo/software/enterprise-software/customer-relationship-management-software/uzbekistan>.
4. Success story of TASS Vision: from bus sensors to AI-powered retail analytics [Электронный ресурс] // IT Park Uzbekistan. — 2024. — Режим доступа: <https://it-park.uz/en/itpark/news/success-story-of-tass-vision-from-bus-sensors-to-ai-powered-retail-analytics>.
5. Key trends in the retail market of Uzbekistan in the first quarter of 2024 [Электронный ресурс] // Proxima Research. — 2024. — Режим доступа: <https://proximaresearch.com/uz/en/news/audit-uz-1q-2024/>.
6. Digital transformation of Uzbekistan [Электронный ресурс] // Global CIO. — 2023. — Режим доступа: <https://globalcio.com/articles/main/digital-transformation-of-uzbekistan/>.
7. Uzbekistan — eCommerce [Электронный ресурс] // International Trade Administration. — 2023. — Режим доступа: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/uzbekistan-ecommerce>.
8. Digital skills for private sector competitiveness in Uzbekistan [Электронный ресурс] // OECD. — 2023. — Режим доступа: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/digital-skills-for-private-sector-competitiveness-in-uzbekistan_8f1719a7/6c54f447-en.pdf.
9. Development of Retail Trade in Uzbekistan [Электронный ресурс] // Zien Journals Publishing. — 2022. — Режим доступа: <https://zienjournals.com/index.php/tjm/article/download/689/559/723>.