



СЕМЕЙНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ: НЫНЕШНЕЕ СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Чинбердиев Пулатжон Лочинбоевич

Старший преподаватель кафедры Экономики. UNIVERSITY OF ECONOMICS AND PEDAGOGY HBUZ Андиганская область.

Аннотация

В статье исследуется современное состояние семейного предпринимательства в Республике Узбекистан в контексте масштабных экономических реформ. На основе системного и статистического анализа авторами оценен вклад семейного бизнеса в обеспечение занятости населения, диверсификацию экономики и снижение уровня бедности. Выявлены ключевые барьеры, препятствующие росту данного сектора: ограниченный доступ к длинным финансовым ресурсам, проблемы институционально-правового характера, дефицит управленческих компетенций и трудности с преемственностью поколений. По результатам исследования сформирован комплекс научно обоснованных предложений и перспективных направлений развития, включая внедрение цифровых технологий, институционализацию венчурного финансирования и создание специализированных бизнес-инкубаторов для семейных компаний.

Ключевые слова: семейное предприятие, Узбекистан, малое предпринимательство, занятость населения, экономические реформы, преемственность бизнеса, цифровая трансформация.

1. Введение

В условиях глубокой структурной трансформации экономики Узбекистана активизация предпринимательской деятельности выступает локомотивом устойчивого экономического роста и важнейшим инструментом



социальной политики. Особое место в структуре малого и среднего бизнеса (МСБ) занимают семейные предприятия. Объединяя в себе экономические цели хозяйствующего субъекта и социальные ценности института семьи, они обладают уникальным уровнем гибкости, высокой адаптивностью к рыночным изменениям и глубокой мотивацией персонала.

Исторически для Центральноазиатского региона, и в частности для Узбекистана, семейная форма ведения хозяйства (ремесленничество, надомничество, семейные дехканские хозяйства) является традиционной и глубоко укорененной в культурном коде общества. Однако современный этап требует перехода от традиционных, зачастую теневых и низкопродуктивных форм семейного труда к высокотехнологичным, юридически оформленным и масштабируемым бизнес-моделям.

Законодательный фундамент для этого был заложен Законом Республики Узбекистан «О семейном предпринимательстве» еще в 2012 году. В последующие годы, в рамках реализации Стратегии действий и Стратегии «Узбекистан – 2030», государственная политика дала мощный импульс данному сектору через программы «Каждая семья — предприниматель» (Har bir oila — tadbirkor) и внедрение института помощников хокимов.

Несмотря на достигнутые успехи, макроэкономическая нестабильность последних лет, усиление рыночной конкуренции и внутренние институциональные ограничения обнажили ряд системных проблем. Целью данной статьи является комплексный анализ текущего состояния семейных предприятий в Узбекистане, идентификация структурных проблем их функционирования и научно-теоретическое обоснование перспектив их долгосрочного развития.

2. Методы исследования

Методологическую основу исследования составил комплексный подход, сочетающий в себе качественные и количественные методы научного



анализа. Информационной базой исследования послужили официальные данные Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, нормативно-правовые акты, отчеты Министерства занятости и сокращения бедности, а также аналитические обзоры Центра экономических исследований и реформ (ЦЭИР).

В процессе работы использовались следующие методы:

- **Статистический и трендовый анализ:** для изучения динамики регистрации и ликвидации семейных предприятий, оценки их доли в ВВП и структуре занятости за период 2018–2025 гг.

- **Сравнительный анализ:** для сопоставления региональных показателей развития семейного бизнеса в разрезе областей республики (включая Республику Каракалпакстан).

- **Институциональный анализ:** для оценки эффективности нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность семейных компаний, и действующих программ государственной поддержки.

- **Метод экспертных оценок и SWOT-анализ:** для структурирования сильных и слабых сторон, внешних угроз и потенциальных точек роста сектора.

3. Результаты

3.1. Динамика и количественные показатели развития

Анализ статистических данных демонстрирует экспоненциальный рост числа субъектов семейного предпринимательства в период активной фазы реализации государственных программ субсидирования и льготного кредитования.

По состоянию на начало 2026 года в Узбекистане функционирует более 55 тысяч официально зарегистрированных юридических лиц в форме семейных предприятий, что составляет значительную долю от общего числа субъектов малого бизнеса. Если учитывать индивидуальных



предпринимателей (ИП), ведущих совместный семейный бизнес без образования юридического лица, и дехканские хозяйства, этот показатель превышает 250 тысяч единиц.

Ниже приведена структура распределения семейных предприятий по ключевым секторам экономики:

Сектор экономики	Доля в общем объеме семейных предприятий (%)	Основные направления деятельности
Сфера услуг и торговля	42%	Розничные магазины, общественное питание (бистро, чайханы), бытовые услуги.
Производство товаров	28%	Текстиль, швейное производство, производство обуви, народные ремесла.
Переработка сельхозпродукции	18%	Тепличное хозяйство, переработка молока и мяса, сушка фруктов.
Туризм и гостеприимство	12%	Семейные гостевые дома (Guest Houses), гиды, экотуризм.

Особый прорыв зафиксирован в сфере туризма. Благодаря упрощению процедур сертификации, количество семейных гостевых домов в



Самаркандской, Бухарской, Хорезмской и Ташкентской областях увеличилось в несколько раз, что позволило абсорбировать избыточные трудовые ресурсы в сельской местности.

3.2. Вклад в занятость и доходы населения

Семейный бизнес в Узбекистане выполняет важнейшую демпфирующую роль на рынке труда. В среднем одно семейное предприятие обеспечивает постоянную занятость 3–6 членам семьи и привлекает до 2–3 наемных работников. В масштабах страны это генерирует доходы для более чем 1,5 миллиона граждан. Вклад малого и семейного бизнеса в ВВП страны стабильно удерживается на уровне выше 50%, а в обеспечении общей занятости превышает 75%.

3.3. Результаты SWOT-анализа сектора

На основе проведенного исследования была сформирована матрица SWOT, отражающая внутренние параметры и внешнюю среду функционирования семейных предприятий в Узбекистане:

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Высокий уровень доверия и сплоченности;
- Гибкость и скорость принятия решений;
- Прямая передача уникальных навыков и ремесел.
- Низкие транзакционные издержки на старте;

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Низкий уровень цифровизации процессов;
- Ограниченный доступ к коммерческому капиталу;
- Дефицит профессиональных управленческих кадров;
- Конфликт между семейными и бизнес-ролями.

ВОЗМОЖНОСТИ



- Масштабирование через электронную коммерцию;
- Льготы по налогам и субсидии от государства;
- Выход на экспортные рынки (Etsy, Uzum Market);
- Развитие кластерной кооперации.

УГРОЗЫ

- Высокое конкурентное давление крупных сетей;
- Инфляционные риски и рост цен на сырье;
- Риск банкротства из-за ошибок управления;
- Трудности перехода контроля к новому поколению.

4. Обсуждение и вызовы

Несмотря на позитивные количественные тренды, качественный анализ сектора выявляет ряд глубоких структурных проблем, которые сдерживают трансформацию семейных предприятий из формы «самозанятости ради выживания» в устойчивые институты экономического роста.

4.1. Финансово-кредитные барьеры

Долгое время основным драйвером сектора выступало льготное государственное кредитование по ставкам ниже рыночных. Однако по мере либерализации финансового сектора и перехода к рыночным механизмам, доступ к дешевым ресурсам сужается. Коммерческие банки Узбекистана по-прежнему рассматривают микро- и малые семейные предприятия как высокорисковых заемщиков с высокой вероятностью дефолта. Отсутствие ликвидного залогового обеспечения (особенно в регионах) отсекает семейный бизнес от возможности привлечения «длинных денег» для модернизации и закупки высокотехнологичного оборудования.

4.2. Правовые и регуляторные коллизии

Закон «О семейном предпринимательстве» на практике сталкивается с барьерами правоприменения. Существуют коллизии между нормами Гражданского, Семейного и Налогового кодексов. В частности, размыты



границы между личным имуществом членов семьи и имуществом самого предприятия, что создает серьезные юридические риски при возникновении субсидиарной ответственности или бракоразводных процессах учредителей. Кроме того, переход семейного предприятия в статус классического ООО (при масштабировании) влечет за собой резкое усложнение бухгалтерского учета и рост налоговой нагрузки, что стимулирует бизнес уходить в «тень» или искусственно дробиться.

4.3. Кризис преемственности и менеджмента

Большинство семейных предприятий в Узбекистане управляются их основателями «первой волны». В компаниях отсутствует четкое разделение между корпоративным и семейным управлением. Профессиональный менеджмент подменяется патерналистской структурой принятия решений. Согласно международному опыту, лишь 30% семейных бизнесов переживают переход ко второму поколению. Для Узбекистана эта проблема становится критически актуальной именно сейчас, когда основатели бизнеса, созданного в 2010-х годах, начинают передавать дела преемникам. Молодое поколение зачастую не обладает нужными компетенциями либо не заинтересовано в сохранении традиционного уклада компании.

4.4. Технологическое и цифровое отставание

В условиях стремительного развития экосистем маркетплейсов (таких как Uzum Market, Wildberries) и цифрового банкинга, региональные семейные предприятия демонстрируют низкий уровень цифровой грамотности. Ограниченное использование систем ERP (управление ресурсами предприятия) и CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), неумение работать с инструментами цифрового маркетинга снижают конкурентоспособность локальных производителей по сравнению с импортными товарами.

5. Перспективы развития и заключения



Для преодоления стагнации и обеспечения качественного скачка в развитии семейных предприятий в Узбекистане необходима реализация комплексной стратегии, сочетающей государственную поддержку и внутреннюю трансформацию самого бизнеса. На основе проведенного исследования предлагаются следующие ключевые направления:

1. Модернизация нормативно-правовой базы

Необходимо разработать Новую редакцию Закона «О семейном предпринимательстве», где будут четко разграничены понятия «семейная собственность» и «бизнес-активы», а также законодательно закреплён статус «многопоколенного семейного бизнеса» с предоставлением дополнительных преференций фирмам, успешно передавшим управление второму и третьему поколению.

2. Диверсификация финансовых инструментов

Целесообразно осуществить переход от прямого субсидирования к развитию инструментов разделения рисков (Risk-sharing mechanisms). Необходимо внедрить механизмы гарантирования кредитов через Государственный фонд поддержки предпринимательской деятельности, а также стимулировать развитие исламского финансирования (Мурабаха, Иджара), которое пользуется высоким спросом среди населения регионов Узбекистана и органично ложится на ценности семейного бизнеса.

3. Институциональная поддержка: Бизнес-инкубаторы

Требуется создание региональных Центров акселерации семейного бизнеса на базе Торгово-промышленной палаты и ИТ-парков. Программы акселерации должны включать:

- Обучение основам цифрового маркетинга и вывода продукции на национальные и международные маркетплейсы;



- Консультирование по вопросам разработки «семейных конституций» — юридических документов, регулирующих правила владения и наследования бизнеса;

- Внедрение типовых, бесплатных облачных ИТ-решений для автоматизации учета в микробизнесе.

4. Развитие кластерной модели и кооперации

Семейные предприятия не должны функционировать изолированно. Будущее сектора лежит в интеграции мелких производителей в цепочки добавленной стоимости крупных промышленных и сельскохозяйственных кластеров. Например, крупный текстильный кластер может выступать заказчиком (аутсорсером) для десятков семейных швейных предприятий, обеспечивая их сырьем, технологическими картами и гарантированным сбытом.

Литература

1. Закон Республики Узбекистан «О семейном предпринимательстве» от 26 апреля 2012 года № ЗРУ-327 (с изменениями и дополнениями).
2. Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии «Узбекистан – 2030»» от 11 сентября 2023 года № УП-158.
3. Официальный сайт Агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан. [Электронный ресурс]. URL: stat.uz
4. Рашидова З. Ж. Коллизии гражданского и семейного законодательства в предпринимательской деятельности супругов // Innovation Science and Technology. – 2024.
5. Аналитические доклады Центра экономических исследований и реформ (ЦЭИР) при Администрации Президента Республики Узбекистан за 2024–2025 гг.



6. Муртазина Р. Б. Социально-экономические исследования проблем развития семейного бизнеса в Узбекистане // Экономика и социум. – 2021.

7. Чинбердиев П.Л Вклад семейного предпринимательства в экономическое развитие регионов Узбекистана: занятость и доходы населения. Тарақиётлар жахон илмий-методик журнали. 2026 й

8. Gersick, K. E., Hampton, M. M., Lansberg, I., & Davis, J. A. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.