МИРОВОЙ ОПЫТ ЦИФРОВИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ УСЛУГ

Кабилова Шахноза Жураевна
Соискатель Каршинского государственного университета
Эл.почта: Shshahnoza427@gmail.com
ORCID ID: 0009-0009-9160-7548
https://doi.org/10.5281/zenodo.23563795

Аннотация. В статье исследуется современный международный опыт внедрения цифровых технологий в контур управления предприятиями малого и среднего предпринимательства (МСП) в сервисном секторе экономики. Автором систематизированы ключевые региональные модели цифровой трансформации (европейская, американская, азиатская), выделены драйверы и барьеры цифровизации, а также определены наиболее эффективные прикладные инструменты (SaaS, AI-CRM, сквозная аналитика). На основе компаративного анализа сформированы рекомендации по адаптации лучших мировых практик для развивающихся рынков.

Ключевые слова: цифровая трансформация, малый бизнес, сфера услуг, МСП, модели управления, цифровые платформы, инновационное развитие.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE DIGITALIZATION OF MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESSES IN THE SERVICE SECTOR

Kabilova Shahnoza Jurayevna
Independent Researcher, Karshi State University
Email: Shshahnoza427@gmail.com
ORCID: 0009-0009-9160-7548

Abstract. This article examines contemporary international approaches to the digitalization of management in the development of small businesses operating in the service sector. Based on a comparative analysis, the study systematizes the key regional models of digital transformation characteristic of European countries, the United States, and Asian economies. It identifies the principal technological, institutional, and organizational-economic factors driving the adoption of digital solutions, as well as the barriers constraining the digital transformation of small enterprises. Particular attention is paid to the practical application of cloud-based technologies (Software as a Service, SaaS), artificial intelligence-powered customer relationship management systems (AI-CRM), end-to-end analytics tools, and digital platforms to improve the efficiency of management processes. Drawing on an analysis of international experience, the article formulates recommendations for adapting promising digital practices to the conditions of developing economies, including Uzbekistan. The findings may be used to develop organizational and managerial mechanisms for the digital development of small businesses in the service sector at the regional level.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Keywords: management digitalization, digital transformation, small business, service sector, small and medium-sized enterprises (SMEs), digital platforms, cloud technologies, artificial intelligence, management efficiency, innovative development.

ВВЕДЕНИЕ В условиях глобальной цифровой экономики сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) в сфере услуг сталкивается с необходимостью радикальной трансформации управленческих моделей. Сфера услуг (HoReCa, бьюти-индустрия, медицинские, образовательные и консалтинговые услуги) характеризуется высокой частотой клиентских контактов, короткий жизненным циклом бизнес-процессов и высокой чувствительностью к транзакционным издержкам.

Актуальность исследования обусловлена тем, что традиционные методы менеджмента МСП не обеспечивают должной гибкости и конкурентоспособности. Цифровизация управления выступает не просто инструментом автоматизации, а стратегическим драйвером масштабирования и выживания бизнеса. Изучение и систематизация мирового опыта позволяют выявить универсальные паттерны успешной цифровой трансформации для их последующей адаптации в национальных экономиках.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологический аппарат исследования базируется на конвергенции системного подхода, методов региональной экономики и экономико-математического моделирования. Для оценки уровня цифровой зрелости систем управления МСП в сфере услуг Кашкадарьинской области автором адаптирован **метод многомерного сравнительного анализа** (на основе стандартизированных коэффициентов) и **индексный метод**.

Оценка уровня цифровизации управления (I_{dig}) на микроэкономическом уровне (уровне конкретного сервисного МСП) формализуется как функция от трех ключевых субиндексов:

$$I_{dig}=w_1 * I_{front}+w_2 * I_{middle}+ w_3 * I_{back}$$

Где:

I_{front} - индекс цифровизации фронт-офиса (наличие онлайн-записи, ИИ-ботов, присутствие на цифровых картах и маркетплейсах);

I_{middle} - индекс цифровизации мидл-офиса (внедрение облачных CRM/ERP, автоматизация HRM-процессов, использование прогнозной аналитики);

I_{back} - индекс цифровизации бэк-офиса (доля безналичных и мобильных платежей через QR, использование автоматизированных систем складского и бухгалтерского учета, интеграция с ГНК);

w_1, w_2, w_3 - весовые коэффициенты, определенные экспертным путем для сферы услуг (w_1=0,4; w_2=0,35; w_3=0,25), отражающие приоритетность клиентского пути в сервисном секторе.

Для сбора эмпирических данных по Кашкадарьинской области в период 2025-2026 гг. было проведено выборочное анкетирование руководителей 120 малых предприятий сферы услуг (HoReCa, бытовые услуги, частное медицинское обслуживание, туризм) в городах Карши, Шахрисабз, а также в Китабском и Яккабагском районах.

Статистическая обработка результатов проводилась с использованием корреляционно-регрессионного анализа для выявления зависимости между интегральным индексом цифровизации (I_{dig}) и темпом роста выручки МСП (ΔY).

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ (Кашкадарьинская область)

Анализ эмпирических данных, полученных в ходе исследования сферы услуг Кашкадарьинской области, выявил выраженную **асимметрию цифрового развития**. На основе рассчитанных индексов была построена матрица распределения сервисных предприятий региона по уровням цифровой зрелости управления.

На основе полученных данных (визуализированных на графике) автором были идентифицированы специфические региональные особенности цифровизации управления МСП:

1. **Драйвер безналичных расчетов (I_{back}):** Во всех исследуемых субрегионах, включая отдаленные сельские районы, субиндекс бэк-офиса демонстрирует относительно высокие значения (0,55-0,78). Данный тренд обусловлен жесткими регуляторными мерами Центрального банка Республики Узбекистан и интеграцией платежных систем (Payme, Click, Uzum), а также внедрением обязательных онлайн-ККМ и QR-кодов. Цифровизация транзакций здесь носит «директивный», а не органический характер.

2. **Экосистемный разрыв г.Карши и Шахрисабза:** В г. Карши (административный центр) фиксируется наивысший уровень внедрения CRM-систем и инструментов предиктивной аналитики (I_{middle} = **0,62**) в секторах частной медицины и бьюти-индустрии. В Шахрисабзском районе цифровизация смещена во фронт-офис (I_{front}=**0,71**) за счет интеграции малых гостевых домов (Guest Houses) и гидов в международные платформы бронирования (Booking.com, TripAdvisor) и национальные туристические маркетплейсы.

3. **Институциональные барьеры сельских депрессивных зон:** В сельских районах области (например, Дехканабадский, Касанский районы) индекс мидл-офиса падает до критических 0,15. Руководители МСП используют цифровые технологии исключительно для фискальной отчетности, полностью игнорируя инструменты Data-driven менеджмента для оптимизации внутренних бизнес-процессов.

Расчет уравнения линейной регрессии для выборки МСП г. Карши показал, что прирост интегрального индекса цифровизации управления на 0,1 пункта генерирует в среднем +14,2% к темпу роста операционной прибыли предприятия за счет минимизации транзакционных издержек, устранения «no-show» эффекта и оптимизации ФОТ.

ОБСУЖДЕНИЕ И НАЦИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ

Экспортируя мировой опыт, описанный в первой части статьи (в частности, сингапурскую модель SMEs Go Digital и китайский опыт использования Super-apps), в реалии Кашкадарьинской области, автор утверждает, что стандартные рыночные механизмы здесь буксуют из-за дефицита профильных ИТ-кадров на местах и ментальных барьеров собственников бизнеса.

Для Кашкадарьинского региона неэффективно предлагать сложные, дорогие ERP-платформы. Локальная стратегия управления развитием МСП должна строиться на базе **мобильных экосистем**. В Узбекистане роль таких «супер-аппов» начинают выполнять финтех-платформы (например, экосистема Uzum или b2b-сервисы крупных банков).

В рамках реализации Стратегии **«Цифровой Узбекистан – 2030»** на уровне Кашкадарьинской области предлагается развернуть региональный пилотный проект по предоставлению субсидированных ИТ-ваучеров для МСП (европейский опыт). Номинированный государством ваучер должен покрывать до 70% стоимости внедрения базовой облачной CRM-

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

системы (например, локализованных систем автоматизации для ресторанов или клиник) при условии, что предприятие обязуется официально зарегистрировать рабочие места.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Региональные модели государственно-корпоративного управления цифровизацией

В мировой практике сформировались три институциональные модели, определяющие вектор цифровизации малого бизнеса:

1. **Инфраструктурно-субсидиарная модель (Европейский союз).** Характеризуется активным регуляторным участием государства. Программы уровня Digital Europe и немецкая Mittelstand-Digital сфокусированы на прямом субсидировании (до 50% затрат) ИТ-аудита и внедрения ERP/CRM-систем, а также на жестком соблюдении протоколов безопасности данных (GDPR).

2. **Рыночно-экосистемная модель (США).** Развивается по принципу «снизу вверх». Драйверами выступают транснациональные технологические гиганты (Amazon, Salesforce, Google). Государство в лице Администрации малого бизнеса (SBA) выполняет роль фасилитатора, обеспечивая доступ к дешевому капиталу, программам кибербезопасности и обучению предпринимателей.

3. **Платформенно-директивная модель (Азиатский регион: Китай, Сингапур).** Основана на создании сквозных цифровых экосистем и «супер-аппов» (Super-apps, таких как WeChat, Alipay). В Сингапуре государственная программа SMEs Go Digital предоставляет малым предприятиям готовые, преднастроенные пакеты цифровых решений, субсидируемые государством, что минимизирует барьеры входа.

2. Архитектура цифрового управления современным сервисным предприятием

Мировой опыт показывает, что эффективная цифровая трансформация МСП в сфере услуг предполагает переход от лоскутной автоматизации к созданию **единого цифрового контура управления**. Этот контур включает следующие элементы:

- **Фронт-офис (Customer Journey):** Интеграция омниканальных систем онлайн-записи и бронирования. По данным исследований, внедрение ИИ-ассистентов для обработки первичных заявок снижает показатель No-Show (неявка клиентов) на 30–35%.
- **Мидл-офис (Управленческий учет):** Использование облачных CRM- и ERP-систем по модели SaaS (программное обеспечение как услуга). В 2025-2026 гг. стандартом индустрии стало использование встроенных ML-модулей (машинного обучения) для предиктивного анализа потребительского поведения и динамического ценообразования.
- **Бэк-офис (Управление ресурсами):** Автоматизация финансового и складского учета, интеграция систем мгновенных платежей (QR, биометрия), снижающая эквайринговые издержки бизнеса.

ОБСУЖДЕНИЕ

Компаративный анализ зарубежного опыта позволяет выделить ключевые барьеры, с которыми сталкивается малый бизнес при цифровизации:

1. Дефицит внутренних компетенций (цифровой грамотности) у владельцев и линейного персонала МСП.
2. Ограниченность финансовых ресурсов для первоначальных инвестиций в ИТ-инфраструктуру.
3. Проблемы совместимости (интеграции) различных цифровых продуктов между собой.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Успешные кейсы Сингапура и Германии доказывают, что данные барьеры преодолеваются за счет **таргетированной государственной поддержки**. Для развивающихся рынков (включая страны СНГ и Центральной Азии, в частности Узбекистан) слепое копирование американской рыночной модели неэффективно из-за институциональной незрелости рынка. Наиболее перспективным представляется **синтез азиатского и европейского подходов**: создание субсидируемых государством «готовых пакетов цифровизации» для типичных отраслей услуг (общепит, туризм, бытовые услуги) в сочетании с развитием национальных финтех-платформ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровизация управления малым бизнесом в сфере услуг эволюционировала от конкурентного преимущества к базовому условию рыночной жизнеспособности. Мировой опыт демонстрирует, что наибольшую эффективность показывают подходы, основанные на платформенных решениях и облачных технологиях, минимизирующих капитальные затраты МСП.

Для ускорения темпов цифровизации в развивающихся экономиках необходимо:

1. Разработать государственные программы софинансирования приобретения лицензий на отечественное и международное SaaS-ПО для МСП.

2. Формировать доступные цифровые платформы-агрегаторы, снижающие транзакционные издержки транзакций.

Стимулировать интеграцию малого бизнеса в цифровые экосистемы крупнейших банков и маркетплейсов.

Список использованных литератур:

1. Указ Президента Республики Узбекистан «Об утверждении стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективной реализации» от 5 октября 2020 года № УП-6079.
2. Абдуллаев Р. А. Особенности формирования цифровой инфраструктуры в регионах Узбекистана // Экономика и инновационные технологии. - 2024. № 4. С. 112-121.
3. Кабилова Ш. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ (НА ПРИМЕРЕ КАШКАДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ) // Moliyaviy texnologiyalar ilmiy jurnali. Toshkent, 2026. №4, 38-42 betlar. DOI: 10.5281/zenodo.21356488.
4. Kabilova Sh. ISTE'MOLCHILARGA XIZMAT KO'RSATISH SOHASIDAGI KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEXANIZMLARI: HUDUDIY DIFFERENSIATSIYA TAHLILI (QASHQADARYO VILOYATI MISOLIDA) // Agrobiznes, fan va texnologiyalar. №8, 2026. 80-86b. DOI: 10.5281/zenodo.21853642.
5. Kabilova Sh.J. KICHIK BIZNESDA XIZMAT KO'RSATISH SOHASINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-BOSHQARUV MEXANIZMI (QASHQADARYO VILOYATI MISOLIDA) // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot jurnali. Toshkent-2026. № 9. 295-300b. https://doi.org/10.5281/zenodo.22653529
6. Кабилова Ш. Правовые основы и экономическое значение развития малого бизнеса в Узбекистане. (2026) Сборник международной научно-практической конференции «Финансовые рынки и иностранные инвесторы в Новом Узбекистане». Карши, 14 мая 2026. -152-157с.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

7. Статистический ежегодник Кашкадарьинской области /Национальное Агентство статистики Республики Узбекистан. - Карши, 2025.
8. **stat.uz.** - официальный веб-сайт Национального комитета статистики Республики Узбекистан.
9. **qashstat.uz.** - официальный веб-сайт Управления статистики Кашкадарьинской области.

© Ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.