ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ УСЛУГ КАШКАДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ: АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Кабилова Шахноза Жураевна
Соискатель Каршинского государственного университета
E-mail: shshahnoza427@gmail.com
ORCID ID: 0009-0009-9160-7548

Аннотация. В статье исследуются современные направления цифровизации управления развитием субъектов малого бизнеса, функционирующих в сфере услуг Кашкадарьинской области. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью цифровых технологий в повышении эффективности управленческих процессов, расширении каналов взаимодействия с потребителями, оптимизации затрат и обеспечении устойчивости малого бизнеса в условиях структурной трансформации региональной экономики. Эмпирическую основу исследования составили официальные статистические данные по Кашкадарьинской области, включая показатели за январь–июнь 2026 года.

Установлено, что в январе-июне 2026 года объём рыночных услуг в области достиг 31 302,3 млрд сумов, увеличившись по сравнению с аналогичным периодом 2025 года на 5 904,8 млрд сумов, а темп роста составил 115,8 %. Наиболее значительный объём пришёлся на услуги проживания и питания - 10 473,3 млрд сумов, или 33,5 % совокупного объёма. Наиболее высокий темп роста зафиксирован в сфере архитектурных и инженерных услуг, технических испытаний и анализа - 143,7 %.

На основе анализа обосновано, что дальнейшее развитие малого бизнеса в сфере услуг требует перехода от фрагментарного использования отдельных цифровых инструментов к интегрированной системе цифрового управления, включающей цифровую инфраструктуру, электронное взаимодействие с государственными органами, CRM- и ERP-инструменты, цифровые платежи, аналитику данных, развитие цифровых компетенций работников и системы мониторинга результативности. Предложена авторская модель цифрового управления развитием малого бизнеса в сфере услуг, ориентированная на повышение управленческой эффективности, конкурентоспособности и устойчивости региональных предприятий.

Ключевые слова: малый бизнес, сфера услуг, цифровизация, цифровое управление, цифровая трансформация, региональная экономика, Кашкадарьинская область, цифровые компетенции, CRM, ERP, эффективность управления.

BUSINESS DEVELOPMENT IN THE SERVICE SECTOR OF KASHKADARYA REGION: ANALYSIS AND PROSPECTS FOR IMPROVEMENT

Abstract. This study examines contemporary approaches to the digitalization of management of small business development in the service sector of Kashkadarya Region. The relevance of the study is determined by the increasing role of digital technologies in enhancing the efficiency of managerial processes, expanding channels of interaction with consumers, optimizing costs, and ensuring the resilience of small businesses amid the structural transformation of the regional economy. The empirical basis of the study comprises official statistical data for Kashkadarya Region, including indicators for January-June 2026.

The findings indicate that, in January-June 2026, the volume of market services in the region reached UZS 31,302.3 billion, representing an increase of UZS 5,904.8 billion compared with the corresponding period of 2025, while the growth rate amounted to 115.8%. The largest share was accounted for by accommodation and food services, which reached UZS 10,473.3 billion, or 33.5% of the total volume of market services. The highest growth rate was recorded in architectural and engineering services, technical testing, and analysis, at 143.7%.

Based on the analysis, the study substantiates that further development of small businesses in the service sector requires a transition from the fragmented use of individual digital tools to an integrated digital management system. Such a system should encompass digital infrastructure, electronic interaction with government authorities, CRM and ERP solutions, digital payment systems, data analytics, employee digital competencies, and performance monitoring mechanisms. The study proposes an author-developed model of digital management for small business development in the service sector, aimed at improving managerial efficiency, competitiveness, and the resilience of regional enterprises.

Keywords: small business, service sector, digitalization, digital management, digital transformation, regional economy, Kashkadarya Region, digital competencies, CRM, ERP, management efficiency.

Введение. Цифровая трансформация становится одним из ключевых факторов структурных изменений современной экономики. Для субъектов малого бизнеса цифровизация приобретает особое значение, поскольку позволяет компенсировать часть ограничений, связанных с небольшими масштабами деятельности, недостатком финансовых ресурсов, ограниченным доступом к рынкам и высокой чувствительностью к изменениям потребительского спроса.

Особенно значимым данный процесс является для сферы услуг. В отличие от традиционного производства, многие услуги непосредственно связаны с коммуникацией с потребителем, скоростью обработки информации, управлением заказами, электронными платежами, продвижением и персонализацией предложения. Поэтому внедрение цифровых инструментов способно одновременно воздействовать на маркетинг, продажи, обслуживание клиентов, финансовое управление и внутренние бизнес-процессы.

Международные исследования показывают, что цифровизация позволяет малым и средним предприятиям повышать производительность, расширять доступ к рынкам и укреплять конкурентоспособность. Вместе с тем небольшие предприятия обычно отстают от крупных компаний по уровню внедрения более сложных цифровых технологий. К основным барьерам относятся дефицит цифровых компетенций, финансовые ограничения, недостаточная информированность и организационная неготовность предприятий.

Для Кашкадарьинской области данная проблема приобретает особую актуальность. Регион обладает значительным потребительским рынком и развитой системой малого предпринимательства, однако дальнейшее увеличение объёмов услуг требует не только количественного расширения предпринимательской активности, но и повышения качества управления.

По официальным данным, в январе-июне 2026 года темп роста объёма рыночных услуг в Кашкадарьинской области составил 115,8 % к соответствующему периоду предыдущего года. За тот же период валовой региональный продукт вырос на 108,4 %, розничный товарооборот - на 109,6 %, а объём строительных работ - на 119,4 %.

Следовательно, сфера услуг демонстрирует более высокую динамику по сравнению с рядом других направлений региональной экономики, что создаёт предпосылки для дальнейшего

развития малого бизнеса и одновременно усиливает необходимость совершенствования механизмов его управления.

Цель исследования заключается в разработке научно обоснованных предложений по совершенствованию цифрового управления развитием малого бизнеса в сфере услуг Кашкадарьинской области.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы цифровизации управления малым бизнесом.
2. Исследовать динамику развития сферы услуг Кашкадарьинской области.
3. Определить направления, в которых цифровые технологии могут повысить эффективность управления.
4. Выявить основные ограничения цифровой трансформации малых предприятий.
5. Разработать авторскую модель цифрового управления развитием малого бизнеса в сфере услуг.
6. Сформулировать практические рекомендации для региональной политики поддержки предпринимательства.

Обзор литературы. Проблематика развития малого бизнеса традиционно рассматривается через призму предпринимательской активности, инноваций, конкурентоспособности и эффективности использования ресурсов. Современный этап исследований дополняет данные направления проблематикой цифровой трансформации.

OECD рассматривает цифровизацию малого и среднего бизнеса как многоуровневый процесс, затрагивающий различные функции предприятия: маркетинг, управление взаимоотношениями с клиентами, электронную торговлю, финансовые операции, управление цепочками поставок и анализ данных. При этом уровень цифровизации существенно различается в зависимости от размера предприятия и отрасли.

Особое значение имеет переход от использования отдельных цифровых инструментов к интеграции цифровых технологий в систему управления предприятием. Использование CRM позволяет систематизировать информацию о клиентах, ERP - интегрировать внутренние бизнес-процессы, а аналитические инструменты - повысить качество управленческих решений.

Согласно исследованиям OECD, наибольший цифровой разрыв между малыми и крупными предприятиями наблюдается именно при использовании более сложных технологий - ERP, CRM, облачных решений и аналитики больших данных.

В исследовании OECD 2025 года также подчёркивается значение цифровых навыков, аналитики данных, кибербезопасности и цифровых финансовых инструментов для повышения конкурентоспособности малого бизнеса.

Для развивающихся регионов цифровизация имеет дополнительное значение, поскольку позволяет снижать территориальные барьеры и расширять доступ малых предприятий к рынкам, информации, финансовым ресурсам и государственным услугам.

Вместе с тем применение международных подходов непосредственно к региональной экономике Узбекистана требует учёта территориальной специфики. В частности, необходимо учитывать различия между районами, уровень развития цифровой инфраструктуры, доступность квалифицированных кадров, структуру сферы услуг и финансовые возможности малых предприятий.

Таким образом, научная проблема заключается не только в определении преимуществ цифровизации, но и в формировании **регионального организационно-управленческого механизма цифровой трансформации малого бизнеса**.

Методология исследования. В исследовании использованы методы статистического, сравнительного, структурного и системного анализа.

Основным источником количественной информации выступили официальные статистические материалы Управления статистики Кашкадарьинской области Национального комитета по статистике Республики Узбекистан. При анализе использованы данные за январь-июнь 2026 года и соответствующие периоды 2025 года.

Для оценки динамики использован темп роста:

$$\mathbf{Tr}=\frac{V_1}{V_0}*\mathbf{100\%} \quad (1)$$

где:

V_1 - объём показателя в текущем периоде;

V_0 - объём показателя в базовом периоде.

2. Абсолютное изменение определяется:

$$\Delta V=V_1-V_0 \quad (2)$$

Для оценки эффективности цифровизации в статье предлагается авторский показатель:

3. Коэффициент цифровой эффективности управления.

Сначала определяем изменения объема услуг,

$$\Delta V_s=V_{s1}-V_{s0}$$

И изменение затрат на цифровизацию:

$$\Delta Cd=C_{d1}-C_{d0}$$

Тогда итоговая формула:

$$К_{цэ}=\frac{V_{s1}-V_{s0}}{C_{d1}-C_{d0}} \quad (3)$$

где:

$К_{цэ}$ - коэффициент цифровой эффективности управления;

ΔVs - изменение объёма оказанных услуг;

ΔCd - изменение затрат на внедрение и функционирование цифровых инструментов управления

V_{s1} - объём оказанных услуг после внедрения цифровых инструментов;

V_{s0} - объём оказанных услуг до внедрения;

C_{d1} - затраты на цифровые инструменты в текущем периоде;

C_{d0} - затраты на цифровые инструменты в базовом периоде.

То есть простыми словами,

$$К_{цэ}=\frac{\text{прирост объема услуг}}{\text{прирост затрат на цифровизацию}}$$

Нампример если объём услуг вырос на 1000 единиц, а затраты на цифровизацию увеличились на 200 тыс.сум., то:

$$К_{цэ}=\frac{1000}{200}=5$$

То есть, на каждую 1 тыс.сумов дополнительных затрат пришлось 5 дополнительных услуг. Данный коэффициент предлагается использовать **как авторский аналитический показатель**, а не как общепринятый статистический коэффициент. Его практическое применение возможно при наличии сопоставимых данных предприятия до и после внедрения цифровых инструментов.

Результаты исследования

1. Динамика сферы услуг Кашкадарьинской области

Результаты анализа свидетельствуют о сохранении высокой динамики сферы услуг региона.

Таблица 1. Основные показатели социально-экономического развития Кашкадарьинской области в январе-июне 2026 года

П/н	Показатель	Темп роста к Январю-июню 2026 г. (%)
1	Валовой региональный продукт	108,4
1.1	Промышленность	108,3
1.2	Сельское, лесное и рыбное хозяйство	105,4
1.3	Строительные работы	119,4
1.3	Грузооборот	107,3
1.4	Пассажирооборот	104,9
1.5	Розничный товарооборот	109,6
1.6	Рыночные услуги	115,8

Источник: составлено автором по данным Управления статистики Кашкадарьинской области.

Из таблицы видно, что сфера услуг продемонстрировала темп роста 115,8 %, уступив по динамике только строительству, где темп роста составил 119,4 %. Это свидетельствует о высокой роли сферы услуг в структурной трансформации региональной экономики.

В январе-июне 2026 года объём рыночных услуг составил **31 302,3 млрд сумов**, что на **5 904,8 млрд сумов** больше аналогичного показателя 2025 года.

Таким образом, абсолютный прирост составил:

V=31,302,3-25,397,5=5,904,8 млрд сумов.

Данный результат показывает, что рост сферы услуг имеет не только относительный, но и существенный абсолютный характер.

2. Структурные особенности сферы услуг

Важной особенностью региональной сферы услуг является значительная роль услуг проживания и питания.

В январе-июне 2026 года объём услуг проживания и питания достиг **10 473,3 млрд сумов**, что соответствует **33,5 %** общего объёма рыночных услуг региона. Объём автотранспортных услуг составил **3 924,8 млрд сумов**.

Таблица 2.

Отдельные направления сферы услуг Кашкадарьинской области

П/н	Направление	Показатель
1	Общий объём рыночных услуг	31 302,3 млрд сумов
1.1	Услуги проживания и питания	10 473,3 млрд сумов
1.2	Доля проживания и питания	33,5 %
1.3	Автотранспортные услуги	3 924,8 млрд сумов

1.4	Наиболее высокий темп роста	143,7 %

Источник: данные Управления статистики Кашкадарьинской области, январь-июнь 2026 г.

Наиболее высокий темп роста - **143,7 %** - зарегистрирован в сфере архитектурных и инженерных услуг, технических испытаний и анализа. Данная динамика может свидетельствовать о расширении спроса на профессиональные услуги, требующие специализированных знаний и цифровых технологий.

3. Цифровизация как фактор совершенствования управления

На современном этапе цифровизация должна рассматриваться не только как внедрение компьютерного оборудования или создание страницы предприятия в социальных сетях.

Для малого предприятия сферы услуг цифровая трансформация должна включать минимум пять взаимосвязанных направлений:

1. Цифровизация взаимодействия с потребителями.

Использование электронных каналов коммуникации, онлайн-бронирования, цифровых каталогов, электронных отзывов и CRM-систем позволяет систематизировать отношения с клиентами.

2. Цифровизация внутренних процессов.

Автоматизация бухгалтерского учёта, документооборота, планирования и контроля позволяет сократить административную нагрузку.

3. Цифровая аналитика.

Сбор и анализ данных о клиентах, продажах, сезонности спроса и структуре затрат позволяют принимать управленческие решения на основе объективной информации.

4. Цифровые финансовые инструменты.

Электронные платежи и цифровые финансовые сервисы упрощают расчёты с клиентами и поставщиками.

5. Цифровые компетенции персонала.

Даже наличие современной информационной системы не обеспечивает эффекта без соответствующей квалификации работников.

Таким образом, цифровизация должна быть встроена непосредственно в механизм управления предприятием.

6. Основные проблемы цифровизации малого бизнеса

Исследование позволяет выделить следующие ограничения цифровой трансформации субъектов малого бизнеса сферы услуг:

- недостаточный уровень цифровых компетенций предпринимателей и работников;
- высокие первоначальные затраты на внедрение отдельных решений;
- недостаточная интеграция используемых информационных систем;
- ограниченное применение аналитики данных;
- недостаточное внимание к цифровой безопасности;
- отсутствие комплексной стратегии цифровизации;
- различия в уровне цифровой инфраструктуры между территориями;
- ориентация части предприятий преимущественно на базовые цифровые инструменты.

Международные исследования подтверждают, что малые предприятия чаще ограничиваются базовой цифровизацией, тогда как внедрение ERP, CRM, аналитики данных и других интегрированных решений требует дополнительных компетенций и ресурсов.

В исследовании OECD 2025 года среди ключевых барьеров цифровизации также выделяются расходы на поддержание цифровых решений, недостаток времени для обучения персонала и стоимость оборудования.

Следовательно, региональная политика поддержки малого бизнеса должна учитывать не только вопрос доступа предприятий к цифровым технологиям, но и проблему способности предпринимателей эффективно их использовать. **Авторская модель цифрового управления**

На основе проведённого исследования предлагается авторская **интегрированная модель цифрового управления развитием малого бизнеса в сфере услуг Кашкадарьинской области**.



Рисунок 1. Интегрированная модель цифрового управления развитием малого бизнеса

СИСТЕМА ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рост конкурентоспособности и устойчивости сферы услуг региона

Предлагаемая модель отличается от традиционного подхода тем, что рассматривает цифровизацию не как отдельный элемент инфраструктуры, а как **целостный управленческий**

процесс, связывающий государственную политику, предпринимателя, человеческий капитал, информационные технологии и результаты деятельности.

Механизм практической реализации модели

Для практической реализации предлагаемой модели целесообразно сформировать региональный механизм, состоящий из четырёх уровней.

Первый уровень - инфраструктурный

Необходимо обеспечивать доступ субъектов малого бизнеса к качественным цифровым каналам связи, облачным сервисам и государственным электронным платформам.

Второй уровень - компетентностный

Предлагается организовать регулярные краткосрочные программы для предпринимателей по направлениям:

- цифровой маркетинг;
- CRM;
- электронная торговля;
- финансовые цифровые инструменты;
- аналитика данных;
- информационная безопасность;
- использование искусственного интеллекта в административных процессах.

Третий уровень - управленческий

Малому предприятию необходимо перейти от отдельных цифровых инструментов к интеграции основных бизнес-процессов.

Например:

клиент → CRM → заказ → оплата → бухгалтерский учёт → аналитика → управленческое решение.

Такая последовательность позволяет создать единый информационный контур предприятия.

Четвёртый уровень - оценочный

Результативность цифровизации должна оцениваться не количеством приобретённых программных продуктов, а изменением экономических показателей предприятия:

- объёма оказанных услуг;
- количества клиентов;
- повторных обращений;
- затрат на управление;
- времени обработки заказа;
- производительности труда;
- рентабельности;
- скорости принятия решений.

Обсуждение результатов

Проведённый анализ показывает, что быстрый рост сферы услуг Кашкадарьинской области создаёт благоприятные условия для дальнейшего развития малого бизнеса. Однако количественный рост объёма услуг сам по себе не гарантирует повышения эффективности управления. По мере увеличения масштабов рынка возрастает сложность работы с клиентами, поставщиками, персоналом и финансовыми потоками. Именно поэтому следующим этапом развития малого бизнеса должна стать **управленческая цифровизация**.

Особенно перспективными направлениями для сферы услуг являются CRM-системы, цифровые платежи, онлайн-бронирование, электронная торговля, автоматизация учёта и аналитика данных.

При этом необходимо избегать подхода, при котором предприятие приобретает большое количество цифровых инструментов без единой стратегии. Для малого бизнеса более эффективной является поэтапная цифровизация: сначала наиболее критичные процессы, затем их интеграция и последующее внедрение аналитических инструментов.

В этом отношении предлагаемый авторский подход ориентирован на принцип:

«не цифровизация ради технологий, а цифровизация ради повышения качества управления и экономического результата».

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. **Уточнено содержание цифровизации управления малым бизнесом в сфере услуг**, которая рассматривается как комплексный процесс интеграции цифровой инфраструктуры, человеческого капитала, бизнес-процессов и аналитических инструментов.
2. **Предложена авторская интегрированная модель цифрового управления**, объединяющая государственную цифровую политику, инфраструктуру, цифровые компетенции, автоматизацию бизнес-процессов и аналитику данных.
3. **Разработан авторский коэффициент цифровой эффективности управления ($К_{цэ}$)**, предназначенный для оценки соотношения изменения объёма услуг и дополнительных затрат на цифровизацию.
4. **Обоснована необходимость территориально дифференцированного подхода** к цифровизации малого бизнеса с учётом различий в инфраструктуре, человеческом капитале и структуре региональной сферы услуг.
5. **Сформулированы практические направления региональной политики**, ориентированные на повышение цифровых компетенций субъектов малого бизнеса.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что цифровизация становится одним из важнейших факторов совершенствования управления развитием малого бизнеса в сфере услуг.

В январе-июне 2026 года в Кашкадарьинской области объём рыночных услуг достиг 31 302,3 млрд сумов, увеличившись на 5 904,8 млрд сумов по сравнению с аналогичным периодом 2025 года. Темп роста составил 115,8 %. При этом услуги проживания и питания сформировали 33,5 % общего объёма рыночных услуг, а наиболее высокий темп роста - 143,7% - был зарегистрирован в сфере архитектурных и инженерных услуг, технических испытаний и анализа.

Полученные результаты подтверждают наличие значительного потенциала дальнейшего развития сферы услуг региона. Однако реализация данного потенциала требует качественного совершенствования системы управления.

Основным направлением такого совершенствования должна стать интеграция цифровых технологий в повседневную деятельность малых предприятий. При этом цифровизация должна охватывать не только продвижение услуг и электронные платежи, но и внутренние процессы предприятия, управление клиентами, финансовый контроль, аналитику и стратегическое планирование.

Для Кашкадарьинской области целесообразно сформировать региональную систему поддержки цифровой трансформации малого бизнеса, предусматривающую развитие

инфраструктуры, повышение цифровых компетенций предпринимателей, консультационную поддержку, доступ к цифровым платформам и стимулирование внедрения современных управленческих решений.

Предложенная авторская модель может быть использована в качестве методической основы для дальнейшего совершенствования организационно-управленческого механизма развития малого бизнеса в сфере услуг.

Перспективным направлением дальнейших исследований является проведение **районного сравнительного анализа цифрового потенциала малого бизнеса Кашкадарьинской области**, а также эмпирическая апробация коэффициента цифровой эффективности на материалах конкретных предприятий.

Список литературы

1. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности». 2 мая 2012 г., № ЗРУ-328.
2. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему кардинальному улучшению деловой среды и предоставлению большей свободы предпринимательству». 18 июля 2012 г., № УП-4455.
3. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-60 от 28 января 2022 года «Стратегию развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы».
4. Постановление Президента Руспублики Узбекистан «О дополнительных мерах по ускорению социально-экономического развития Кашкадарьинской области» № ПП-96 от 13 марта 2026 года.
5. Кабилова Ш.Ж. Правовые основы и экономическое значение развития малого бизнеса в Узбекистане // Международная научно-практическая конференция «ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ И ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТОРЫ В НОВОМ УЗБЕКИСТАНЕ» (14 мая 2026 г.). – Ташкент, 2026. – С.152-157.
6. DOI: 10.5281/zenodo.21254391.
7. Кабилова Ш. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ (НА ПРИМЕРЕ КАШКАДАРЬИНСКОЙ ОБЛАСТИ) // Финансовые технологии научный-электронный журнал. – Ташкент, 2026. №4. –С.38-42. DOI: 10.5281/zenodo.21356488.
8. Кабилова Ш. Организационно-экономические механизмы развития малого бизнеса в сфере обслуживания потребителей: анализ территориальной дифференциации (на примере Кашкадарьинской области) // Агробизнес, наука и инновации. – 2026. № 8. -С. 80-86. DOI: 10.5281/zenodo.21853642.
9. Kabilova, S., & Xalimov, J. (2026). Kichik biznesda xizmat ko‘rsatish sohasini rivojlantirishning tashkiliy-boshqaruv mexanizmi. Green Economy and Development, 4(9), 294-300. https://doi.org/10.5281/zenodo.22653529
10. OECD. The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/bdb9256a-en. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике.
11. Управление статистики Кашкадарьинской области. Основные показатели сферы услуг Кашкадарьинской области. 10 августа 2026 г.