ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ MICE-ТУРИЗМОМ В УЗБЕКИСТАНЕ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЕДИНОЙ ПЛАТФОРМЫ MICE.UZ

Нарзуллаева Фариза Акмалевна

Базовый докторант ТГЭУ «08.00.05»

Кафедры «Туризм и гостиничный бизнес»

https://orcid.org/0009-0006-4924-4163

narzullaevafariza@gmail.com

+998903289770

Аннотация: В статье исследуются возможности совершенствования организационно-экономического механизма развития MICE-туризма в Республике Узбекистан посредством внедрения единой цифровой платформы MICE.uz. Показано, что на фоне быстрого роста въездного туристского потока (11,7 млн иностранных посетителей в 2025 г.) и вступления страны в Международную ассоциацию конгрессов и конференций (ICCA) информационное обеспечение сегмента деловых мероприятий остаётся фрагментарным: сведения о мероприятиях, площадках и участниках рассредоточены между организаторами, гостиницами и государственными структурами. Обоснована необходимость интеграции национального календаря мероприятий, реестров организаторов и площадок, электронной регистрации, CRM-инструментов и BI-аналитики в единую информационную среду. Предложен методический подход к оценке экономической эффективности цифровизации, учитывающий экономию организационных ресурсов, формирование дополнительного спроса на MICE-услуги и затраты на

использование платформы. На условном расчётном примере гостиничной MICE-площадки продемонстрирована процедура количественной оценки годового эффекта и проведён анализ его чувствительности к ключевым параметрам. Сформирована система KPI для мониторинга результативности цифровизации на основе BI-аналитики.

Ключевые слова: MICE-туризм, цифровизация, MICE.uz, цифровая платформа, организационно-экономическая эффективность, KPI, BI-аналитика, туристская дестинация, Узбекистан.

Введение. MICE-туризм (от англ. *Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*) объединяет корпоративные встречи, поощрительные поездки, конференции, конгрессы и выставки и рассматривается в научной литературе как один из наиболее доходных сегментов туристской индустрии: участники деловых мероприятий отличаются более высоким уровнем расходов, меньшей зависимостью от сезонности и формируют мультипликативный эффект в гостиничном, транспортном, ресторанном и выставочном секторах [1; 2; 3]. Вместе с тем деловое мероприятие представляет собой сложный организационный продукт, создаваемый одновременно множеством участников — организаторами, площадками, гостиницами, перевозчиками, конвеншн-бюро и органами власти, — что предъявляет повышенные требования к качеству координации и информационного обмена между ними.

Современное развитие MICE-индустрии сопровождается активным применением цифровых технологий. Ещё в обзоре Д. Бухалиса и Р. Лоу было показано, что информационно-коммуникационные технологии трансформируют не только каналы продвижения, но и всю систему управления туристскими предприятиями [4]. В концепции «умного гостеприимства» цифровые решения рассматриваются как средство взаимосвязи и совместимости информационных систем всех участников

экосистемы, обеспечивающее использование больших данных и бизнес-аналитики для принятия управленческих решений [5]. Библиометрический анализ публикаций 1997–2022 гг. по проблематике MICE-туризма показал, что цифровизация, инновации и аналитика дестинаций стали одними из ключевых направлений исследований, а пандемия COVID-19 существенно ускорила цифровую трансформацию управления деловыми мероприятиями [6]. Аналогичные выводы о смещении исследовательского фокуса к цифровым экосистемам и «умным» дестинациям получены в обзоре цифровой трансформации туристской индустрии в целом [7].

Для Узбекистана актуальность цифровизации MICE-туризма определяется сочетанием нескольких обстоятельств. Во-первых, страна демонстрирует высокие темпы роста въездного туризма и последовательно наращивает присутствие на международном рынке деловых мероприятий. Во-вторых, государственная политика в сфере цифровой трансформации, закреплённая Стратегией «Цифровой Узбекистан-2030» [8], создаёт институциональные предпосылки для внедрения отраслевых цифровых платформ. В-третьих, разрозненность информационных потоков между организаторами, гостиничными предприятиями, специализированными площадками и государственными структурами ограничивает возможности комплексного мониторинга мероприятий, оценки загрузки инфраструктуры и координации спроса.

Цель исследования — разработка подхода к цифровой интеграции участников MICE-рынка Узбекистана и методики оценки потенциальной экономической эффективности единой платформы управления деловыми мероприятиями MICE.uz.

Материалы и методы исследования. В работе использованы методы системного анализа, функционального моделирования, сравнительной оценки организационных затрат, сценарного расчёта

экономической эффективности и анализа чувствительности. Теоретической основой выступают институциональный подход, трактующий снижение трансакционных издержек как источник эффективности рыночного взаимодействия [9], концепция цифровых экосистем в туризме и гостеприимстве [4; 5], а также методология сбалансированной системы показателей, применяемая для построения KPI [10]. Методологическую основу составляет авторская концептуальная модель совершенствования организационно-экономического механизма развития MICE-туризма, предусматривающая интеграцию организационного, экономического, институционального, маркетингового и цифрового блоков управления. Информационная база включает нормативные правовые акты Республики Узбекистан [8; 11], данные Национального комитета по статистике [12], материалы Комитета по туризму [13] и труды зарубежных исследователей. Расчётные параметры сценарной оценки носят условный (иллюстративный) характер и приняты на основе экспертных допущений.

Результаты и обсуждение

1. Предпосылки цифровизации управления MICE-туризмом в Узбекистане. По предварительным данным Национального комитета по статистике, в 2025 г. Узбекистан с туристскими целями посетили 11,7 млн иностранных граждан, что на 3,7 млн человек, или на 46,8 %, больше, чем годом ранее [12]. В августе 2026 г. Узбекистан официально стал членом Международной ассоциации конгрессов и конференций (ICCA), что, по оценке Комитета по туризму, открывает доступ к международной аналитической базе данных рынка конгрессов и инструментам подготовки заявок на проведение международных мероприятий [13]. Таким образом, страна переходит от этапа формирования инфраструктуры к этапу конкурентной борьбы за международные деловые события, где решающее

значение приобретают скорость реакции на запросы, прозрачность информации о площадках и достоверность отраслевой аналитики.

В то же время действующая система информационного обеспечения MICE-деятельности имеет ряд ограничений. Официальная статистика не выделяет участников деловых мероприятий в отдельную категорию, что не позволяет оценить их расходы и экономический вклад сегмента. Сведения о свободных датах и вместимости площадок, как правило, не консолидированы и запрашиваются организаторами индивидуально. Регистрация участников, документооборот и коммуникация с заказчиками ведутся каждым предприятием в собственных, несовместимых между собой системах. В результате часть запросов на проведение мероприятий утрачивается из-за отсутствия своевременной информации о доступных альтернативах, а органы управления не располагают оперативными данными для оценки загрузки инфраструктуры. Указанные ограничения носят преимущественно информационно-координационный характер и, следовательно, могут быть в значительной мере устранены средствами цифровой интеграции.

2. Функциональная модель цифровой платформы MICE.uz. В качестве инструмента цифровой интеграции участников MICE-рынка предложена единая платформа MICE.uz, функциональная структура которой включает пять взаимосвязанных модулей (табл. 1).

Таблица 1

Функциональная структура цифровой платформы MICE.uz

Модуль	Основные функции	Пользователи	Ожидаемый результат
Национальный календарь	Публикация и поиск мероприятий,	Организаторы, конвеншн-	Согласованность событийного

деловых мероприятий	бронирование дат, предотвращение пересечения крупных событий	бюро, Комитет по туризму	календаря, снижение «потерь» дат
Реестры организаторов и площадок	Профили PCO/DMC и площадок, вместимость, оснащение, доступность дат	Площадки, гостиницы, заказчики	Сокращение времени подбора площадки, перенаправление утраченных запросов
Электронная регистрация участников	Онлайн-регистрация, бейджи, учёт посещаемости, сбор данных об участниках	Организаторы, участники	Снижение трудоёмкости и документационных затрат
CRM-инструменты	Ведение заказчиков, история заявок, коммуникации, повторные продажи	Площадки, гостиницы, PCO/DMC	Рост конверсии запросов и доли повторных заказов
BI- и Big Data-аналитика	Дашборды KPI, загрузка площадок, география участников, прогнозирование спроса	Органы управления, бизнес	Информационная основа управленческих и инвестиционных решений

Источник: разработано автором.

Принципиальной особенностью предлагаемой модели является то, что платформа выступает не набором разрозненных сервисов, а единым информационно-аналитическим пространством: данные, вводимые на уровне отдельной площадки (регистрация, бронирование, заявка),

одновременно используются для формирования отраслевой статистики и мониторинга KPI. Тем самым решается проблема отсутствия выделенного учёта MICE-участников, отмеченная выше. Такой подход соответствует концепции взаимосвязанной экосистемы гостеприимства, в которой ценность создаётся за счёт совместимости систем всех участников, а не отдельных технологических решений [5].

Распределение ролей при функционировании платформы предполагает, что государство (Комитет по туризму, конвеншн-бюро) обеспечивает нормативную базу, стандарты обмена данными и продвижение национального календаря на международных площадках, а частный сектор — актуализацию сведений о площадках и услугах, использование CRM- и регистрационных модулей в текущей деятельности. С позиции институциональной теории платформа снижает трансакционные издержки поиска информации, согласования условий и контроля исполнения договорённостей [9], что и составляет экономическую основу её эффективности.

3. Методический подход к оценке экономической эффективности цифровизации. Для количественной оценки потенциальной эффективности платформы на уровне гостиничной MICE-площадки предложена модель, предусматривающая определение организационного и рыночного эффектов с учётом расходов на использование цифровых инструментов. Совокупный годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$E = E_{орг} + E_{рын} - Z_{пл}, \qquad (1)$$

где $E_{орг}$ — экономия организационных ресурсов при проведении мероприятий; $E_{рын}$ — дополнительная маржинальная прибыль от привлечённых заказов; $Z_{пл}$ — затраты гостиничной площадки на внедрение и использование платформы.

Организационный эффект формируется вследствие сокращения трудоёмкости регистрации и документационного сопровождения, расходов на печатные материалы и административную координацию мероприятий:

$$E_{орг} = N_д \times e, \qquad (2)$$

где $N_д$ — количество деловых мероприятий, проведённых площадкой за год; e — средняя экономия организационных ресурсов на одно мероприятие.

Рыночный эффект характеризует возможность дополнительного подтверждения заявок за счёт использования единого календаря и реестра свободных площадок, а также CRM-инструментов работы с заказчиками. Его величина зависит от количества утраченных запросов, доли дополнительно подтверждённых мероприятий, средней выручки и коэффициента маржинальной прибыли:

$$E_{рын} = Q_{ут} \times k_п \times R_{ср} \times m, \qquad (3)$$

где $Q_{ут}$ — количество запросов, утраченных площадкой за год (из-за занятости дат, несвоевременного ответа или отсутствия информации у заказчика); $k_п$ — коэффициент дополнительного подтверждения утраченных запросов; $R_{ср}$ — средняя выручка от одного мероприятия; m — коэффициент маржинальной прибыли.

Для оценки степени специализации гостиничной площадки на деловом сегменте предложен индекс деловой направленности:

$$K_{MICE} = N_д / (N_д + N_ч) \times 100\ \%, \qquad (4)$$

где $N_ч$ — количество частных (социальных) мероприятий — свадеб, юбилеев, семейных торжеств. Индекс позволяет сопоставлять площадки между собой и отслеживать сдвиг структуры их деятельности в сторону делового сегмента по мере использования платформы.

4. Сценарная оценка потенциального экономического эффекта. Для иллюстрации методики рассмотрен условный годовой сценарий одной гостиничной MICE-площадки (табл. 2).

Таблица 2

Расчёт годового экономического эффекта от использования платформы MICE.uz (базовый сценарий)

Показатель	Обозначение	Значение
Количество деловых мероприятий в год	$N_д$	40
Экономия организационных ресурсов на одно мероприятие, млн сум	e	3,5
Организационный эффект, млн сум	$E_{орг}$	140,0
Количество утраченных запросов в год	$Q_{ут}$	30
Коэффициент дополнительного подтверждения	$k_п$	0,25
Средняя выручка от мероприятия, млн сум	$R_{ср}$	60
Коэффициент маржинальной прибыли	m	0,25
Рыночный эффект, млн сум	$E_{рын}$	112,5
Затраты площадки на использование платформы, млн сум	$Z_{пл}$	0
Совокупный годовой эффект, млн сум	**E**	**252,5**

Источник: расчёты автора по формулам (1)–(3); параметры условные.

При проведении 40 деловых мероприятий и экономии 3,5 млн сум на каждом из них организационный эффект составляет 140 млн сум. При 30 утраченных запросах, коэффициенте их дополнительного подтверждения 0,25 (т. е. около 7–8 дополнительных мероприятий), средней выручке 60 млн сум и коэффициенте маржинальной прибыли 0,25 рыночный эффект

оценивается в 112,5 млн сум. При допущении отсутствия дополнительных расходов гостиницы на цифровую интеграцию (например, при финансировании базового доступа к платформе за счёт государства на этапе запуска) совокупный годовой эффект составляет **252,5 млн сум**, из которых 55,4 % приходится на организационную и 44,6 % — на рыночную составляющую.

При условных параметрах 40 деловых и 80 частных мероприятий индекс деловой направленности площадки K_{MICE} составляет 33,3 %. Иными словами, лишь треть мероприятий площадки относится к деловому сегменту, что указывает на значительный резерв его расширения за счёт инструментов продвижения, предусмотренных платформой.

Поскольку базовый сценарий основан на ряде допущений, проведён анализ чувствительности результата к ключевым параметрам — экономии на одно мероприятие, коэффициенту подтверждения запросов и затратам на использование платформы (табл. 3). Затраты в размере 36 млн сум в год условно соответствуют платной подписке стоимостью 3 млн сум в месяц.

Таблица 3

Анализ чувствительности годового эффекта к ключевым параметрам, млн сум

Сценарий	e	$k_п$	$Z_{пл}$	$E_{орг}$	$E_{рын}$	E
Пессимистический	2,0	0,15	36	80,0	67,5	111,5
Базовый (без затрат)	3,5	0,25	0	140,0	112,5	252,5
Базовый с учётом затрат	3,5	0,25	36	140,0	112,5	216,5
Оптимистический	4,5	0,35	36	180,0	157,5	301,5

Источник: расчёты автора; $N_д$ = 40, $Q_{ут}$ = 30, $R_{ср}$ = 60 млн сум, m = 0,25 во всех сценариях.

Результаты анализа показывают, что совокупный эффект остаётся положительным во всех рассмотренных сценариях: даже в пессимистическом варианте, при сокращении экономии на одно мероприятие почти вдвое и учёте платы за платформу, годовой эффект составляет 111,5 млн сум. Пороговое значение коэффициента подтверждения, при котором один лишь рыночный эффект покрывает затраты в 36 млн сум, составляет 36 / (30 × 60 × 0,25) = 0,08, т. е. для окупаемости достаточно дополнительно подтвердить 8 % утраченных запросов (2–3 мероприятия в год). Это свидетельствует об устойчивости экономического обоснования платформы к неблагоприятным изменениям параметров.

Вместе с тем представленные показатели имеют иллюстративный характер и не отражают фактические результаты внедрения платформы. При практическом применении методики необходимо учитывать реальные расходы на цифровизацию (включая обучение персонала и интеграцию с действующими гостиничными системами), фактические показатели спроса и структуру организационных затрат конкретной площадки.

5. Мониторинг эффективности на основе KPI и BI-аналитики. Для оценки результативности цифровизации на уровне дестинации предложена система ключевых показателей эффективности, построенная по принципу сбалансированной системы показателей [10] и объединяющая результативные, процессные и цифровые индикаторы (табл. 4).

Таблица 4

Система KPI для мониторинга результативности платформы MICE.uz

Направление	Показатель (KPI)	Порядок расчёта
Результативность рынка	Количество проведённых MICE-мероприятий	Число мероприятий, зарегистрированных в календаре за период
Международное позиционирование	Доля иностранных участников	Иностранные участники / общее число участников × 100 %
Использование инфраструктуры	Загрузка специализированных площадок	Число занятых дней / число доступных дней × 100 %
Территориальное развитие	Территориальный охват	Число регионов, в которых проведены MICE-мероприятия
Экономическая эффективность	Организационные затраты на мероприятие	Затраты на организацию / число мероприятий
Коммерческая эффективность	Конверсия запросов	Подтверждённые заявки / поступившие запросы × 100 %
Цифровая зрелость	Уровень цифрового использования	Доля мероприятий с электронной регистрацией и CRM-сопровождением, %

Источник: разработано автором.

Применение BI-аналитики обеспечивает последовательный управленческий цикл:

Сбор данных → анализ показателей → оценка KPI → выявление отклонений → корректировка управленческих решений.

На этапе сбора данных информация поступает из модулей регистрации, календаря и CRM без дополнительной отчётной нагрузки на участников рынка. На этапе анализа и оценки KPI формируются дашборды для площадок, конвеншн-бюро и Комитета по туризму. Выявление

отклонений (например, снижение загрузки площадок в межсезонье или доли иностранных участников) служит основанием для корректировки решений — перераспределения средств на продвижение, субсидирования заявок на международные мероприятия, изменения календаря событий. Таким образом, единая цифровая платформа рассматривается не только как сервис организации мероприятий, но и как инструмент информационно-аналитического сопровождения развития национального MICE-сектора.

Заключение. Проведённое исследование показало, что дальнейшее развитие MICE-туризма в Узбекистане в условиях роста въездного потока и интеграции страны в международные отраслевые структуры требует перехода от разрозненных информационных решений к единой цифровой среде взаимодействия участников рынка. Ключевые ограничения сегмента — отсутствие выделенного статистического учёта, неконсолидированность сведений о площадках и мероприятиях, несовместимость информационных систем участников — носят информационно-координационный характер и могут быть устранены средствами цифровой интеграции. Научная новизна исследования заключается в обосновании функциональной модели единой платформы MICE.uz, объединяющей национальный календарь мероприятий, реестры организаторов и площадок, электронную регистрацию, CRM-инструменты и BI-аналитику, а также в разработке методики оценки экономической эффективности цифровизации на уровне гостиничной MICE-площадки, учитывающей организационный и рыночный эффекты, затраты на платформу и индекс деловой направленности K_{MICE}. Сценарный расчёт показал, что в базовом варианте годовой эффект для одной площадки может составить 252,5 млн сум, а анализ чувствительности подтвердил его положительное значение даже при неблагоприятных допущениях. Практическая значимость работы состоит в том, что предложенная система

KPI и управленческий цикл на основе BI-аналитики создают основу для мониторинга результативности цифровизации и принятия обоснованных решений органами управления туризмом и бизнесом. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой расчётных параметров на основе фактических данных организаторов мероприятий и гостиничных предприятий, а также с разработкой стандартов обмена данными между платформой и системами государственной статистики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Swarbrooke J., Horner S. Business Travel and Tourism. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

2. Davidson R., Cope B. Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel. – Harlow: Pearson Education, 2003.

3. Getz D., Page S. J. Progress and prospects for event tourism research // Tourism Management. – 2016. – Vol. 52. – P. 593–631. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007

4. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research // Tourism Management. – 2008. – Vol. 29, Issue 4. – P. 609–623. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005

5. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem // International Journal of Hospitality Management. – 2018. – Vol. 71. – P. 41–50. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011

6. Martín-Rojo I., Gaspar-González A. I. The impact of social changes on MICE tourism management in the age of digitalization: a bibliometric review // Review of Managerial Science. – 2025. – Vol. 19, Issue 7. – P. 2211–2234. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-024-00751-3

7. Bekele H., Raj S. Digitalization and digital transformation in the tourism industry: a bibliometric review and research agenda // Tourism Review. – 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/TR-07-2023-0509

8. Указ Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2020 года № УП-6079 «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан-2030» и мерах по её эффективной реализации». URL: https://lex.uz/docs/5031048

9. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

10. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.

11. Закон Республики Узбекистан от 18 июля 2019 года № ЗРУ-549 «О туризме». URL: https://lex.uz/docs/4428101

12. Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике. В 2025 году Узбекистан посетили 11,7 млн иностранных туристов. – 2026. URL: https://stat.uz/ru/press-tsentr/novosti-goskomstata/66310-2025-jilda-zbekistonga-11-7-million-nafar-turist-kelgan-3

13. Комитет по туризму Республики Узбекистан. Важный шаг в развитии MICE-туризма: Узбекистан официально стал членом ICCA. – 1 августа 2026 г. URL: https://gov.uz/ru/uzbektourism/news/view/200780