

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

**Джурабаев Отабек Джурабаевич**

заведующий кафедрой «Финансы и цифровая экономика»  
доктор экономических наук, профессор

### Аннотация

В данной статье исследованы вопросы совершенствования стратегического управления развитием малого бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики. В ходе исследования проанализированы современные подходы к стратегическому управлению, взаимосвязь цифровых технологий, инноваций бизнес-модели и механизмов государственной поддержки. На основе материалов ОЭСР и международных научных исследований оценены факторы, влияющие на уровень цифровой зрелости субъектов малого бизнеса. В результате исследования разработана интегрированная модель стратегического управления, включающая целевое управление, комплексную цифровизацию бизнес-процессов, развитие человеческого капитала и интеграцию с цифровыми экосистемами. Предложенный подход способствовал повышению конкурентоспособности малого бизнеса, укреплению операционной эффективности и обеспечению устойчивого развития предприятий в условиях цифровой экономики.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, малый бизнес, цифровая трансформация, цифровая зрелость, инновации бизнес-модели, цифровая экономика, цифровая экосистема, конкурентоспособность.

### Annotatsiya

Ushbu maqolada raqamli transformatsiya sharoitida kichik biznesni rivojlantirishda strategik boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish masalalari tadqiq etildi. Tadqiqot davomida strategik boshqaruvning zamonaviy yondashuvlari, raqamli texnologiyalar, biznes-model innovatsiyalari va davlat qo'llab-quvvatlash mexanizmlarining o'zaro bog'liqligi tahlil qilindi. OECD va xalqaro ilmiy manbalar asosida kichik biznesning raqamli yetukligiga ta'sir etuvchi omillar baholandi. Tadqiqot natijasida maqsadli boshqaruv, biznes jarayonlarini kompleks raqamlashtirish, inson kapitalini rivojlantirish hamda raqamli ekotizimlar bilan integratsiyani qamrab oluvchi integratsiyalashgan strategik model ishlab chiqildi. Taklif etilgan yondashuv kichik biznesning raqobatbardoshligini oshirish, operatsion samaradorlikni kuchaytirish va raqamli iqtisodiyot sharoitida barqaror rivojlanishni ta'minlashga xizmat qildi.

**Kalit so'zlar:** strategik boshqaruv, kichik biznes, raqamli transformatsiya, raqamli yetuklik, biznes-model innovatsiyasi, raqamli iqtisodiyot, raqamli ekotizim, raqobatbardoshlik.

### Abstract

This article examined the issues of improving strategic management of small business development in the context of the digital transformation of the economy. The

study analyzed modern approaches to strategic management, the interrelationship between digital technologies, business model innovation, and government support mechanisms. Based on OECD materials and international scientific sources, the factors influencing the digital maturity of small businesses were evaluated. As a result of the research, an integrated strategic management model was developed, including goal-oriented management, comprehensive digitalization of business processes, human capital development, and integration with digital ecosystems. The proposed approach contributed to increasing the competitiveness of small businesses, strengthening operational efficiency, and ensuring sustainable development under conditions of the digital economy.

**Keywords:** strategic management, small business, digital transformation, digital maturity, business model innovation, digital economy, digital ecosystem, competitiveness.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Значимость темы определяется тем, что малый бизнес остается одной из основных опор занятости, предпринимательской активности и территориального развития, однако одновременно более уязвим к технологическим изменениям и институциональным ограничениям по сравнению с крупными компаниями. В экономике Узбекистана малый бизнес обеспечивает значительную часть валового внутреннего продукта, способствует развитию регионов, созданию новых рабочих мест и формированию конкурентной среды. В связи с этим совершенствование стратегического управления развитием малого бизнеса в условиях цифровой трансформации приобретает важное макроэкономическое значение.

Международные исследования подтверждают, что цифровизация предоставляет малым и средним предприятиям возможности снижения транзакционных издержек, автоматизации бизнес-процессов, расширения клиентской базы и повышения производительности. Вместе с тем малые предприятия чаще сталкиваются с ограничениями цифровой трансформации вследствие недостатка финансовых ресурсов, дефицита цифровых компетенций и ограниченного доступа к современным аналитическим и облачным технологиям. Для развивающихся экономик дополнительными факторами выступают инфраструктурные ограничения и неравномерность цифрового развития.

Современная научная литература постепенно смещает акцент с анализа самих технологий на исследование факторов их стратегически эффективного применения. В зарубежных исследованиях особое внимание уделяется вопросам организационного обучения, цифрового лидерства, ИТ-интеграции, цифрового маркетинга и стратегической адаптации предприятий к условиям цифровой экономики. Отмечается, что именно управленческая поддержка обеспечивает переход от наличия цифровых возможностей к практическому внедрению технологий, тогда как эффективность цифровой трансформации определяется совокупностью технологических, кадровых и организационных факторов.

Важным направлением современных исследований является изучение взаимосвязи цифровой трансформации и инноваций бизнес-модели. Зарубежные ученые подчеркивают, что цифровые инвестиции обеспечивают устойчивый эффект только при их интеграции в систему стратегического управления и организационных изменений. Инновации бизнес-модели рассматриваются как ключевой фактор повышения конкурентоспособности и устойчивости субъектов малого бизнеса.

В исследованиях узбекских и российских ученых цифровая трансформация малого бизнеса рассматривается как комплексный процесс, охватывающий управление производством, маркетингом, логистикой, продажами и финансовыми потоками. Исследователи связывают цифровое развитие предпринимательства с необходимостью формирования современной управленческой архитектуры, основанной на интеграции цифровых платформ, аналитических инструментов и механизмов государственной поддержки. Вместе с тем вопросы стратегической синхронизации цифровой трансформации малого бизнеса с национальными программами цифрового развития и инструментами государственной поддержки остаются недостаточно изученными.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

В современных условиях цифровой трансформации экономики вопросы совершенствования стратегического управления развитием малого бизнеса приобретают особую актуальность. В трудах зарубежных и отечественных исследователей стратегическое управление рассматривается как комплексный механизм обеспечения устойчивости предприятия, повышения его конкурентоспособности и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. При этом цифровизация экономики трансформирует традиционные подходы к управлению, интегрируя в бизнес-процессы информационно-аналитические платформы, технологии больших данных, искусственный интеллект и цифровые коммуникации.

Существенный вклад в развитие теории стратегического управления внесли такие ученые, как И. Ансофф, М. Портер, П. Друкер и Г. Минцберг. В исследованиях И. Ансоффа стратегическое управление рассматривается как система долгосрочного планирования и адаптации организации к внешней среде. М. Портер обосновал концепцию конкурентных преимуществ, согласно которой устойчивость предприятия зависит от способности формировать уникальные рыночные позиции и эффективно использовать внутренние ресурсы. П. Друкер акцентировал внимание на роли инноваций и управленческих решений в обеспечении эффективности бизнеса, а Г. Минцберг предложил рассматривать стратегию не только как формальный план, но и как результат гибкого управленческого поведения организации.

Проблемы развития малого бизнеса в условиях рыночной конкуренции исследованы в работах А.Н. Асаула, Л.И. Абалкина, Ю.П. Анисимова и других ученых. В их исследованиях отмечается, что малый бизнес является важнейшим фактором экономического роста, повышения занятости населения и

формирования конкурентной среды. Вместе с тем авторы подчеркивают, что ограниченность финансовых ресурсов, высокий уровень рыночных рисков и недостаточная адаптация к цифровым изменениям существенно снижают стратегическую устойчивость субъектов малого предпринимательства.

## **МЕТОДОЛОГИЯ**

Системный анализ; институционально-правовой анализ; сравнительный анализ; контент-анализ стратегических документов и научных публикаций; синтез; экспертно-аналитическая интерпретация; графическое моделирование; экономико-статистический анализ; метод стратегического моделирования; метод логического обобщения.

## **АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Главный результат исследования состоит в том, что совершенствование стратегического управления развитием малого бизнеса в условиях цифровой трансформации должно рассматриваться как переход от «точечной цифровизации» к формированию «стратегии цифровой зрелости». В современных условиях цифровые технологии перестают быть исключительно инструментом автоматизации отдельных операций и трансформируются в основу стратегического развития предприятия. Исследования OECD показывают, что более 70% малых и средних предприятий используют данные для поддержки управленческих решений, однако уровень эффективности цифровизации существенно различается в зависимости от уровня цифровой зрелости бизнеса. Более развитые компании активнее используют аналитические инструменты, цифровые платформы и системы прогнозирования, тогда как значительная часть малого бизнеса сталкивается с ограничениями, связанными с нехваткой финансовых ресурсов, цифровых компетенций, времени и недостаточным уровнем кибербезопасности. Это свидетельствует о необходимости формирования системной модели стратегического управления цифровым развитием малого бизнеса.

На этой основе предлагается интегрированная модель стратегического управления цифровым развитием малого бизнеса, включающая пять взаимосвязанных блоков: целевой блок, процессный блок, технологический блок, блок организационных компетенций и экосистемный блок.

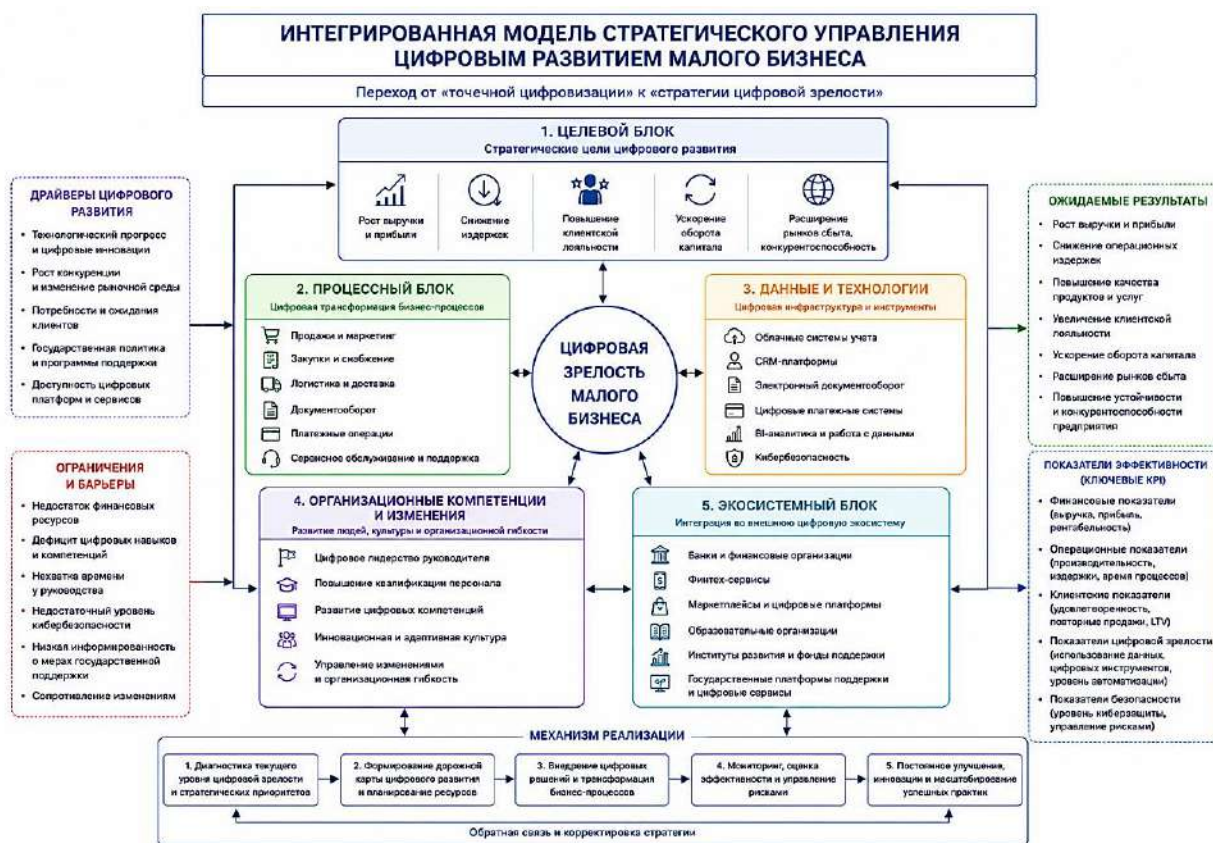
Первый блок - целевой. Его основное назначение заключается в определении стратегических ориентиров цифровой трансформации предприятия. В рамках данного блока цифровизация рассматривается не как самостоятельная цель, а как инструмент достижения конкретных экономических результатов. К ключевым стратегическим целям относятся рост выручки и прибыли, сокращение операционных издержек, повышение клиентской лояльности, ускорение оборота капитала, расширение рынков сбыта и повышение конкурентоспособности предприятия. Целевой блок обеспечивает согласование цифровых инициатив с общей стратегией развития малого бизнеса и формирует систему ключевых показателей эффективности.

Второй блок - процессный. Данный блок ориентирован на цифровую трансформацию взаимосвязанных бизнес-процессов предприятия. В отличие от фрагментарной автоматизации отдельных функций процессный подход предполагает комплексную цифровизацию всей цепочки создания ценности. В структуру блока входят процессы продаж и маркетинга, закупок и снабжения, логистики, документооборота, платежных операций, сервисного обслуживания и коммуникации с клиентами. Основным результатом реализации процессного блока заключается в повышении прозрачности бизнес-процессов, сокращении времени выполнения операций, снижении транзакционных издержек и повышении эффективности управления ресурсами предприятия.

Третий блок - данные и технологии. Его содержание связано с формированием цифровой инфраструктуры малого бизнеса и внедрением современных технологических решений. В данный блок входят облачные системы бухгалтерского и управленческого учета, CRM-платформы, электронный документооборот, цифровые платежные системы, BI-аналитика, системы обработки данных и инструменты кибербезопасности. Особое значение приобретают механизмы аналитической поддержки управленческих решений, позволяющие оперативно обрабатывать информацию, прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры и повышать качество стратегического планирования. Технологический блок обеспечивает информационную основу цифровой зрелости предприятия.

Четвертый блок - организационные компетенции и изменения. Этот блок отражает необходимость развития человеческого капитала и адаптации организационной структуры предприятия к условиям цифровой экономики. Его ключевыми элементами выступают цифровое лидерство руководителя, повышение квалификации персонала, развитие цифровых компетенций, формирование инновационной корпоративной культуры, управление изменениями и обеспечение организационной гибкости. В условиях малого бизнеса именно руководитель выступает основным инициатором цифровой трансформации, поэтому уровень управленческой готовности предприятия играет определяющую роль в успешности внедрения цифровых решений.

Пятый блок - экосистемный. Он предусматривает интеграцию малого бизнеса с внешней цифровой средой и институтами поддержки предпринимательства. В данный блок входят банки, финтех-сервисы, маркетплейсы, образовательные организации, институты развития, государственные цифровые платформы и инфраструктурные организации. Экосистемный подход позволяет малому бизнесу получать доступ к финансовым ресурсам, аналитическим сервисам, образовательным программам, цифровым платформам и новым каналам продвижения продукции и услуг. В современных условиях эффективность цифровой трансформации во многом определяется способностью предприятия интегрироваться в цифровые экосистемы и использовать преимущества сетевого взаимодействия.



**Рис. 1. Интегрированная модель стратегического управления цифровым развитием малого бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики<sup>1</sup>**

Предлагаемая интегрированная модель основывается на современных подходах к стратегическому управлению цифровой трансформацией и отражает взаимосвязь между управленческой поддержкой, динамическими способностями предприятия, инновациями бизнес-модели и институциональными механизмами развития малого бизнеса. Реализация данной модели позволяет обеспечить повышение цифровой зрелости предприятий, устойчивость их развития и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях цифровой экономики.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что главная управленческая ошибка малого бизнеса в цифровую эпоху состоит в смешении понятий «оцифровка» и «стратегическая трансформация». Простое приобретение программного обеспечения или выход на маркетплейс не означает полноценной организационной и институциональной трансформации бизнеса. Международные исследования показывают, что отсутствие интегрированной стратегии существенно снижает эффективность цифровизации, а малые предприятия продолжают отставать даже при наличии доступных технологий вследствие ограниченности ресурсов, дефицита компетенций и недостаточного управленческого фокуса. В связи с этим совершенствование стратегического управления должно начинаться не с выбора отдельного цифрового инструмента,

1

а с определения стратегических проблем предприятия и механизмов оценки эффективности внедряемых решений.

Второй важный вывод связан с ролью динамических способностей и управленческого лидерства. В малом бизнесе именно руководитель или собственник концентрирует ключевые стратегические решения, что делает управленческую поддержку определяющим фактором цифровой трансформации. Современные исследования показывают, что цифровое лидерство, организационная культура, обучение персонала и способность предприятия адаптироваться к изменениям напрямую влияют на результативность внедрения цифровых технологий. Следовательно, стратегическое управление цифровым развитием малого бизнеса должно рассматривать развитие человеческого капитала, организационной гибкости и цифровой культуры как ключевые элементы долгосрочной стратегии.

Третий вывод касается механизма получения эффекта от цифровизации. Зарубежные исследования подтверждают, что между внедрением цифровых технологий и ростом эффективности предприятия важнейшую роль играют инновации бизнес-модели. Это означает, что цифровые инструменты должны оцениваться не по степени их технологической новизны, а по способности изменять механизм создания ценности, расширять каналы продаж, повышать качество аналитики и усиливать конкурентные преимущества предприятия. В современных условиях цифровизация становится эффективной только тогда, когда интегрируется в систему стратегического управления и трансформирует ключевые бизнес-процессы.

Четвертый вывод связан с особенностями государственной поддержки цифрового развития малого бизнеса. Международный опыт показывает, что эффективность цифровой трансформации во многом определяется наличием развитой институциональной инфраструктуры, включающей цифровые платформы, финансовые сервисы, механизмы консультирования и программы поддержки предпринимательства. В условиях Узбекистана особое значение приобретают развитие цифрового правительства, расширение цифровой инфраструктуры, поддержка стартап-проектов, стимулирование электронной коммерции и интеграция субъектов малого бизнеса в цифровую экономику. Вместе с тем дальнейшее развитие требует более глубокой интеграции цифровых технологий в повседневные бизнес-процессы малого предпринимательства.

Пятый вывод касается приоритетных направлений совершенствования стратегического управления развитием малого бизнеса. Государственная поддержка должна быть ориентирована на формирование дифференцированных механизмов цифрового развития для различных категорий предприятий. Наибольшую эффективность обеспечивает комплексный подход, включающий диагностику цифровой зрелости, обучение персонала, консультационную поддержку, внедрение облачных решений и последующее сопровождение цифровых проектов. Кроме того, кибербезопасность, управление данными и

цифровая аналитика должны рассматриваться как обязательные элементы стратегического управления даже для небольших предприятий. Платформенные решения и маркетплейсы необходимо оценивать не только как каналы продаж, но и как инструменты повышения производительности и конкурентоспособности бизнеса.

Ограничение исследования состоит в том, что международные и национальные источники используют различные подходы к оценке цифровой зрелости, вклада малого бизнеса в экономику и эффективности цифровизации. Вместе с тем данное ограничение не снижает практическую значимость исследования, поскольку основная цель статьи заключается не в формировании сравнительных рейтингов, а в выявлении устойчивых механизмов стратегического управления цифровым развитием малого бизнеса и определении институциональных условий повышения его конкурентоспособности, устойчивости и адаптивности в условиях цифровой экономики.

### **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Исследование позволяет заключить, что совершенствование стратегического управления развитием малого бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики должно пониматься как переход к интегрированной модели цифровой зрелости, а не как набор разрозненных ИТ-проектов. Малый бизнес получает наибольшую отдачу от цифровизации тогда, когда цифровые инструменты выстраиваются вокруг стратегических целей, сквозных бизнес-процессов, цифровых данных, организационных компетенций и внешних экосистем поддержки. Международные и национальные источники подтверждают, что именно разрыв между этими элементами — а не отсутствие технологий вообще — является ключевой причиной слабой результативности цифровых трансформаций у малых фирм. [23]

Практическая ценность статьи состоит в том, что предложены конкретные инструменты стратегического применения: сравнительная карта цифровых решений, сравнительная карта мер поддержки, схема взаимодействия стейкхолдеров и поэтапная временная шкала внедрения. Для России приоритетом выступает углубление проактивности и адресности уже существующей платформенной поддержки, а для Узбекистана — перевод сильной государственной цифровой повестки в более глубокую повседневную цифровизацию малого бизнеса вне рамок собственно ИТ-сектора. Для обеих стран ключевыми направляющими выступают: стратегическое выравнивание цифровых инвестиций с бизнес-целями, развитие управленческих и цифровых компетенций, поддержка бизнес-модельных инноваций, укрепление киберустойчивости и создание измеримой системы КРІ цифрового развития малого бизнеса. Именно такая архитектура и образует основу современного стратегического управления развитием малого бизнеса в цифровой экономике [24].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова Г.В. Механизм цифровой трансформации малого предпринимательства // Вестник Академии знаний. - 2025. - №3(68). - С. 745-750.
2. Геворгян Л.С. Цифровая трансформация субъектов малого и среднего предпринимательства в цифровую эпоху // Государственная служба. - 2025. - №2. - С. 73-79.
3. Cong L.W., Yang X., Zhang X. SMEs Amidst the Pandemic and Reopening: Digital Edge and Transformation // Working Paper. - 2021.
4. Held P., Heubeck T., Meckl R. Boosting SMEs' digital transformation: The role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture // Review of Managerial Science. - 2025.
5. Kahveci E. et al. Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections and a Roadmap for Success // Administrative Sciences. – 2025.
6. Liu K.P., Chung K.W., Chiu W., Chen G. Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation // Journal of Global Information Management. - 2024. - Vol. 32. - №1.
7. Mladenova I. SMEs in a digital era: The role of management // Administrative Sciences. - 2024. - Vol. 14. - №11. - P. 296.
8. Merin-Rodriganez J., Dasi A., Alegre J. Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation // Technovation. - 2024. - Vol. 134. - Article 103027.
9. Мызрова К.А., Панько Ю.В., Овчинникова С.В., Брюхачев В.А. Цифровая трансформация малого бизнеса: возможности, перспективы и препятствия // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. - 2024. - Т. 14. - №5. - С. 2141-2158.
10. OECD. The Digital Transformation of SMEs. - Paris: OECD Publishing, 2021.
11. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. - Paris: OECD Publishing, 2023.
12. OECD Digital Economy Outlook 2024. Volume 1. - Paris: OECD Publishing, 2024.
13. OECD. SME Digitalisation to Manage Shocks and Transitions. - Paris: OECD Publishing, 2024.
14. OECD. AI Adoption by Small and Medium-Sized Enterprises. - Paris: OECD Publishing, 2025.
15. OECD. SME Digitalisation for Competitiveness: 2025 OECD D4SME Survey. - Paris: OECD Publishing, 2025.
16. Republic of Uzbekistan. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-6079 “On approval of the Strategy ‘Digital Uzbekistan-2030’ and measures for its effective implementation”. - Tashkent, 2020. <https://lex.uz/docs/-5030957>
17. Republic of Uzbekistan. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-50 “On measures to enhance the role of small and medium-sized businesses in the economy”. - Tashkent, 2025. <https://lex.uz/uz/docs/-7444738>

18. Rubio-Andrés M., Linuesa-Langreo J., Gutiérrez-Broncano S., Sastre-Castillo M.Á. Tackling digital transformation strategy: How it affects firm innovation and organizational effectiveness // *The Journal of Technology Transfer*. - 2025. - Vol. 50. - P. 1893-1918.

19. Romero I., Mammadov H. Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises as an Innovation Process: A Holistic Study of its Determinants // *Journal of the Knowledge Economy*. - 2025.

20. Russian Federation. Federal Law No. 209-FZ “On the Development of Small and Medium Entrepreneurship in the Russian Federation”. - Moscow, 2007.



# Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

**Muharrir:**

**Ingliz tili muharriri:**

**Rus tili muharriri:**

**Musahhih:**

**Sahifalovchi va dizaynerlar:**

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2026-yil, may, 5-son**

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: [info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)

Bot: [@marketingjournalbot](https://t.me/@marketingjournalbot)

Tel.: +998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**