ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ЦИФРОВИЗАЦИИ МСП ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ

Икрамова Нодира Бурхон кизи
Phd, старший преподаватель кафедры «Бизнес управление»,
International school of finance, technology and science,Ташкент,
e-mail: nodira.ikramova.burkhan@gmail.com
ORCID 0009-0002-6560-668X
DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.22906138

Annotatsiya. Tizimli sharhlar, strukturaviy modellashtirish va randomizatsiyalangan eksperiment materiallari asosida raqamli texnologiyalarni joriy etishni faqat ularning qiymati bilan izohlab bo'lmasligi asoslab beriladi. Kichik korxonalar uchun raqamli madaniyat, rahbarning pozitsiyasi, malakali kadrlarning mavjudligi hamda biznes hamkorlarining bosimi hal qiluvchi omillar sifatida namoyon bo'ladi. Bilimlarni bir martalik uzatish usul mohiyatini tushunishni yaxshilaydi, biroq keyingi hamrohlik va qo'llab-quvvatlashsiz uni joriy etish niyatini kamdan-kam hollarda o'zgartiradi.

Kalit so'zlar: raqamli transformatsiya, kichik va o'rta biznes (KOB), tashkiliy tayyorgarlik, raqamli madaniyat, inson kapitali, davlat ko'magi.

Аннотация. На материалах систематических обзоров, структурного моделирования и рандомизированного эксперимента обосновывается, что цифровое внедрение нельзя объяснить только стоимостью технологии. Для малого предприятия решающими оказываются цифровая культура, позиция руководителя, наличие кадров и давление деловых партнёров. Разовая передача знаний улучшает понимание метода, но без последующего сопровождения редко меняет намерение внедрять его.

Ключевые слова: цифровая трансформация, МСП, организационная готовность, цифровая культура, человеческий капитал, государственная поддержка.

Почему субсидии на оборудование недостаточно

Цифровой проект малого предприятия часто описывается как инвестиционная задача: фирме не хватает денег на программное обеспечение, оборудование или услуги интегратора. Такое объяснение удобно для государственной программы, поскольку ведёт к понятному инструменту-компенсации части затрат. Однако обзор 18 исследований цифровых инноваций МСП выявил шестнадцать взаимосвязанных барьеров. Наиболее часто упоминались дефицит специализированных кадров, недостаток финансовых ресурсов и слабая государственная поддержка; рядом с ними находились киберриски, отсутствие цифровой культуры и слабая управленческая поддержка [1]. Значит, даже полностью профинансированная покупка может остаться неиспользованной, если организация не умеет встроить её в процессы.

Эмпирический анализ 419 инновационных МСП Индонезии уточняет этот вывод. Модель объяснила 54,9 % вариации намерения внедрять цифровые технологии. Статистически значимыми оказались стоимость внедрения, человеческие ресурсы, цифровая культура, поддержка высшего

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

руководства и давление торговых партнёров; государственная ресурсная и регуляторная поддержка прямого значимого эффекта не показала [2]. Это не означает ненужности государства. Скорее, стандартная мера поддержки слишком удалена от того решения, которое принимает фирма. Государству необходимо воздействовать на недостающую способность: помочь сформировать управленческий план, подобрать специалиста, провести безопасный пилот, подключить поставщика и измерить эффект. Барьеры цифрового внедрения систематизированы по модели TOE, которая рассматривает решение предприятия через технологические характеристики, внутреннюю готовность организации и условия внешней среды.

Таблица 1. Наиболее часто выявляемые барьеры цифровых инноваций МСП

Барьер	**Контекст TOE**	**Число исследований из 18**	**Управленческий ответ**
Дефицит специализированных кадров	Организационный	14	Ваучер на диагностику и наставника, обучение на рабочем процессе
Недостаток финансовых средств	Организационный	12	Софинансирование после подтверждённого пилота
Слабая государственная поддержка	Средовой	10	Единое окно, типовые решения и прозрачные критерии
Кибербезопасность и конфиденциальность	Технологический	8	Минимальные стандарты и проверенные поставщики
Высокая стоимость внедрения	Технологический	8	Облачные модели оплаты и закупочные пулы
Отсутствие цифровой культуры	Организационный	8	Работа с руководителем и командой, регулярные разборы данных
Недостаточная поддержка менеджмента	Организационный	7	Ответственный руководитель и цифровая дорожная карта

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

Недостаток знаний у лица, принимающего решение	Организационный	7	Независимая диагностика потребности до покупки

Источник: Xu J., Rusu L. [1, с. 578–579]; частота отражает упоминания в 18 отобранных публикациях, а не долю обследованных фирм.

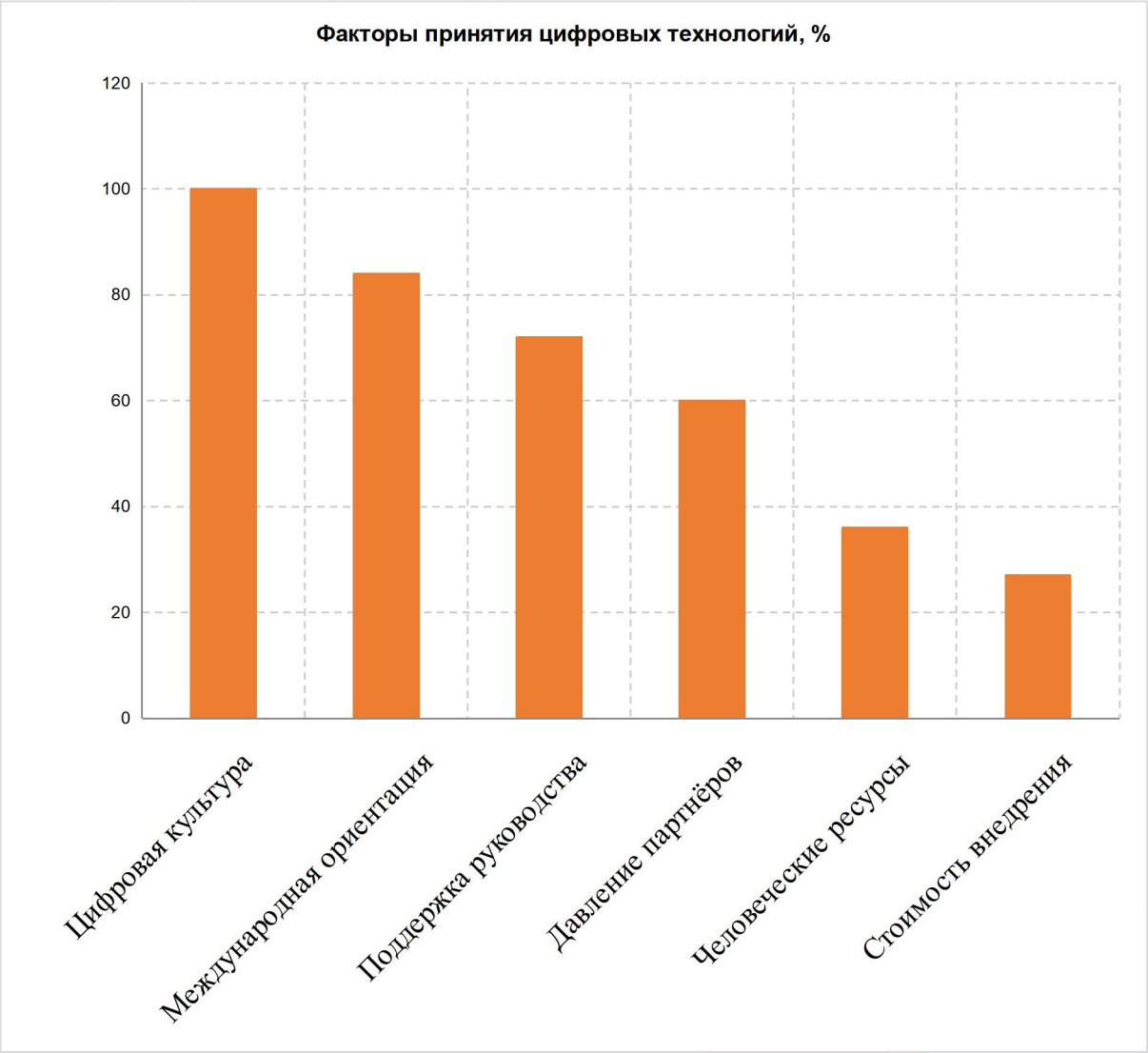


Рисунок 1. Нормализованная значимость факторов цифрового внедрения

Источник: Faiz F., Le V., Masli E. K. [2, с. 12–14], ANN-анализ 419 МСП Индонезии.

Доказательство поэтапного характера внедрения

Рисунок 2 показывает, что цена технологии имеет наименьшую относительную значимость среди шести подтверждённых предикторов - 27 % против 100 % у цифровой культуры. Международная ориентация получила 84 %, поддержка руководства - 72 %, давление торговых

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

партнёров - 60 %, человеческие ресурсы - 36 %. Результат нельзя механически переносить на все страны, но иерархия факторов важна для дизайна программы: финансовая скидка снимает только один барьер, тогда как решение о внедрении созревает внутри организации и в её деловой сети.

Рандомизированный эксперимент с 190 МСП из семи европейских стран показывает следующую границу. Трёхдневный конкурс на основе Design Sprint увеличил понимание метода на 19 %, а способность применять его - на 12 %. При этом отношения к методу и намерения его внедрять статистически значимо не изменились [3]. Краткая интенсивная программа передала знание, но не преодолела ресурсные ограничения, скепсис и неприятие риска. Для государственной политики это означает, что обучение не следует считать завершённым результатом. После него требуется возможность провести пилот на собственной задаче, получить сопровождение и зафиксировать первый экономический эффект.

Предлагаемая модель для Узбекистана

Рациональной единицей поддержки является цифровой маршрут фирмы, а не отдельная закупка. На первом этапе независимая диагностика определяет проблему и цифровую зрелость. На втором предприятие выбирает небольшой пилот с измеримым исходным уровнем: временем обработки заказа, процентом брака, запасами, конверсией или сроком закрытия отчётности. На третьем государство компенсирует часть проверенных расходов при условии назначения внутреннего владельца процесса и обучения команды. На четвёртом оцениваются использование через шесть месяцев и перенос решения на соседний процесс. Если технология установлена, но не используется, программа не засчитывает внедрение.

Такой подход позволяет развести задачи разных участников. Государство снижает неопределённость и транзакционные издержки, формирует реестр проверенных поставщиков и минимальные требования к безопасности. Бизнес-ассоциации собирают типовые решения по отраслям. Поставщик отвечает не только за установку, но и за достижение оговорённого операционного показателя. Руководитель МСП обеспечивает время сотрудников и изменение внутренних правил. В диссертации М. О. Амонова эта логика соответствует системе информационной обратной связи между предпринимателем и органом поддержки [7], а у А. Р. Фасхутдинова - необходимости сочетать институциональные и прямые инструменты с учётом типа предпринимательской структуры [8].

Для оценки программы нужны четыре группы показателей: готовность (наличие цели, владельца процесса, данных и компетенций), освоение (пилот завершён и используется), поведение (решения стали опираться на данные, технология повторно применяется), результат (издержки, качество, выручка или производительность). Только последняя группа не раскрывает механизм и может зависеть от конъюнктуры; только первая создаёт риск отчётности без экономического эффекта. Совместное наблюдение за цепочкой делает государственную поддержку обучаемой: видно, на каком этапе теряются фирмы и какой барьер требует другого инструмента.

Следовательно, методология цифровой поддержки должна исходить из организационной готовности. Денежный инструмент остаётся важным, но включается после диагностики и связывается с поведением фирмы. Это уменьшает закупки «для отчёта», повышает вероятность фактического использования и даёт государству основание сравнивать не число приобретённых лицензий, а долю предприятий, прошедших путь от первого пилота к устойчивой цифровой практике.

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

Список использованной литературы

1. Xu J., Rusu L. Barriers to Digital Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review // Procedia Computer Science. 2026. Vol. 278. P. 574–581.
2. Faiz F., Le V., Masli E. K. Determinants of digital technology adoption in innovative SMEs // Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9. 100610. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100610.
3. Azzolini D., Doppio N., Kraus S. et al. Empowering digital innovation in SMEs: Experimental evidence from design sprint innovation contests // Technovation. 2025. Vol. 144. 103239.
4. Valbonesi P., Biagi F. Incentivising Innovation and Adoption of ICT: ICT Innovation Voucher Programmes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. EUR 28293 EN.
5. Marinho B. F. D., Costa Melo I. Fostering Innovative SMEs in a Developing Country: The ALI Program Experience // Sustainability. 2022. Vol. 14. 13344. DOI: 10.3390/su142013344.
6. CSES, CSIL, PROGNOS, KMU Forschung. Study on the effectiveness of public innovation support for SMEs in Europe. Final Report. European Commission, 2021.
7. Амонов М. О. Развитие системы государственного регулирования и поддержки предпринимательства. Санкт-Петербург, 2014.
8. Фасхутдинов А. Р. Развитие инструментов государственного регулирования предпринимательской деятельности в территориально локализованной системе: автореферат диссертации. Казань, 2014.

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