

УДК 332.1  
Научная статья  
DOI 10.18101/2304-4446-2025-4-62-66

**Стратегическое управление развитием  
малого и среднего предпринимательства  
в условиях цифровой трансформации экономики**

© **Ерёмко Иван Александрович**

аспирант,

Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления

Россия, 670013, г. Улан-Удэ, ул. Ключевская, 40В

krikdm@gmail.com

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) к вызовам цифровой трансформации экономики, что является ключевым условием обеспечения их конкурентоспособности и устойчивого развития. Цель статьи заключается в разработке теоретических и методических основ стратегического управления развитием МСП с учетом региональной специфики и факторов цифровизации. Методологическую основу исследования составили общенаучные методы (анализ, синтез, систематизация), а также системный и проектный подходы к стратегическому управлению. В результате исследования уточнена сущность категорий «цифровая трансформация» и «стратегическое управление» применительно к развитию МСП; выделено три блока детерминантов, обуславливающих трансформацию системы стратегического управления (технологические преобразования, совершенствование институтов развития, эволюция управленческих систем); проведен анализ цифровой активности МСП в Республике Бурятия, выявивший позитивную динамику по общим показателям использования цифровых технологий при одновременном снижении уровня внедрения IoT-решений. Сделан вывод о необходимости учета региональной специфики и факторов цифровой трансформации при разработке стратегий развития МСП, что будет способствовать формированию конкурентоспособной национальной экономики.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, малое и среднее предпринимательство, цифровая трансформация, цифровизация, региональное развитие, Республика Бурятия, бизнес-модели, стратегия.

**Для цитирования**

Ерёмко И. А. Стратегическое управление развитием малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2025. № 4. С. 62–66.

**Введение.** Цифровая трансформация экономики, являющаяся стержнем современной экономической политики России<sup>1</sup>, оказывает многогранное воздействие на субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП). Вовлечение МСП в данный процесс признается императивом создания конку-

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ от 21.07.2020 г. № 474. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 09.08.2025).

рентоспособной и устойчивой национальной экономики, что находит подтверждение в трудах отечественных и зарубежных исследователей [1; 2]. Закрепление основ цифровой экономики на государственном уровне<sup>1</sup> актуализирует необходимость трансформации не только технологических укладов, но и систем управления на всех уровнях. Однако, как показывают исследования [3], субъекты МСП демонстрируют низкую степень адаптации инструментов стратегического управления к новым реалиям, что обусловлено ресурсными ограничениями и недостаточной проработанностью соответствующих методик на мезоуровне.

Возникает очевидное противоречие между объективной необходимостью интеграции субъектов малого и среднего предпринимательства в процессы цифровой трансформации и недостаточной теоретической и методической разработанностью механизмов стратегического управления их развитием с учетом региональной специфики. Данное противоречие определяет цель настоящего исследования, которая состоит в разработке теоретико-методологических основ стратегического управления развитием МСП в условиях цифровой трансформации экономики на мезоуровне.

Для достижения поставленной цели авторами были сформулированы следующие задачи. Во-первых, необходимо уточнить категориальный аппарат («цифровая трансформация», «стратегическое управление») применительно к развитию МСП. Во-вторых, выявить и систематизировать ключевые детерминанты, трансформирующие систему стратегического управления МСП. В-третьих, сделать анализ динамик цифровой активности МСП на уровне региона (на примере Республики Бурятия). В-четвертых, обосновать необходимость учета региональной специфики и факторов цифровизации при разработке стратегий развития малого и среднего предпринимательства.

**Методология исследования.** Методологическую основу исследования составили общенаучные методы: анализ и синтез (при изучении литературных источников и формулировке определений), систематизация (при классификации детерминантов), сравнительный анализ (при оценке статистических данных).

Эмпирическую базу исследования составили данные официальной статистики, нормативные правовые акты Российской Федерации, а также научные публикации по проблемам стратегического управления и цифровизации МСП.

**Теоретические аспекты цифровой трансформации и стратегического управления МСП.** В научном дискурсе понятия «цифровизация» и «цифровая трансформация» часто используются как синонимичные, однако они отражают разные уровни изменений. Цифровизация подразумевает техническую модернизацию через внедрение ИТ-решений, в то время как цифровая трансформация представляет собой процесс перестройки бизнес-моделей, организационных структур и системы управления под влиянием цифровых технологий [4]. Ряд авторов определяют цифровую трансформацию как путь к построению цифровой экономики через тотальную цифровизацию бизнеса [5].

---

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ от 21.07.2020 г. № 474. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 09.08.2025).

Применительно к предмету нашего исследования цифровая трансформация управления развитием МСП может быть определена как стратегически управляемый процесс внедрения и использования бизнес-моделей организаций, их организационной культуры под влиянием цифровых технологий, направленный на формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Что касается мезоуровня, то цифровая трансформация региональным развитием МСП — это система интеграционных отношений субъектов экономики (государство, организации МСП) в единую систему процесса стратегического управления на основе использования технологий «цифры».

Национальные цели развития Российской Федерации до 2030 года<sup>1</sup> [1] выделяют «цифровую трансформацию» в качестве ключевого приоритета, где достижение «цифровой зрелости» отраслей экономики является центральной задачей. Для МСП это подразумевает не только технологическое перевооружение, но и интеграцию в новую институциональную среду.

Анализ категории «стратегическое управление» выявил множество подходов к ее определению. В контексте данного исследования наиболее релевантным является интегративный подход, синтезирующий ключевые аспекты:

- целевой (такой тип управления, который обеспечивает организации успешное выживание в условиях быстроменяющейся внешней среды в долгосрочной перспективе [6]);
- процессный (стратегическое управление как процесс, обеспечивающий адаптацию организации к изменениям внешней среды в долгосрочной перспективе [7]);
- системный (стратегическое управление как интегрированная система, сочетающая формальное планирование с гибкой структурой для реализации стратегий в динамичной среде [8]).

Детерминанты трансформации системы стратегического управления развитием МСП. По результатам исследования авторами было выделено три взаимосвязанных блока детерминантов, обуславливающих трансформацию системы стратегического управления развитием МСП. Во-первых, со стороны технологических преобразований в деятельности организаций МСП являются развитие и расширение использования цифровых платформ; возрастание роли «цифры» как стратегического ресурса. Во-вторых, совершенствование институтов развития МСП, непосредственно связанное с развитием новых форм управления малым и средним бизнесом, основанных на цифровых бизнес-моделях, в частности онлайн-продажи. В-третьих, факторы, влияющие на трансформацию самой системы стратегического управления, которые связаны с эволюцией управления. К этим факторам мы относим внедрение технологий предиктивной аналитики и развитие адаптивных систем стратегического планирования.

Статистический анализ первых двух блоков факторов на примере Республики Бурятия выявил неоднозначную динамику. С одной стороны, наблюдается высокий и растущий уровень использования базовых цифровых технологий: доля МСП, использовавших интернет, составила 93,6% в 2023 г. и

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ от 21.07.2020 г. № 474. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 09.08.2025).

95,4% в 2024 г., цифровые финансовые платформы, — 63,9%. С другой стороны, уровень внедрения более сложных IoT-решений снизился с 15,2% в 2023 г. до 11,2% в 2024 г. [10]. Данная негативная динамика свидетельствует о наличии существенных барьеров (возможно, технологических, кадровых, финансовых), препятствующих глубокой цифровой трансформации МСП и требующих отдельного изучения.

Что касается управленческих детерминантов, то на региональном уровне наблюдается формализованный подход к стратегированию через разработку паспортов и программ в рамках национальных проектов. Однако зачастую эти документы не в полной мере учитывают тренды цифровой трансформации, что приводит к диссонансу между формальными планами и реальными потребностями бизнеса.

**Заключение и выводы.** Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов.

1. Цифровая трансформация управления развитием МСП представляет собой многомерный процесс, затрагивающий технологические, институциональные и управленческие аспекты и требующий системного подхода к его исследованию и реализации.

2. Выявленная систематизация детерминантов (технологические, институциональные, управленческие) предоставляет комплексный инструментарий для анализа и проектирования систем стратегического управления развитием МСП на мезоуровне.

3. Статистический анализ подтвердил гипотезу о неравномерности цифровой трансформации МСП в регионах.

4. Существующие форматы стратегического планирования (паспорта, региональные программы) требуют пересмотра и учета региональной специфики и детерминантов цифровой трансформации.

### **Литература**

1. Виноградов О. В., Кокорин И. С., Янковская Е. С. Цифровизация малых и средних предприятий в Российской Федерации: правовое регулирование, тенденции, факторы, механизмы // Ленинградский юридический журнал. 2022. № 2(68). С. 75–97. DOI 10.35231/18136230\_2022\_2\_75. Текст: непосредственный.

2. Зойдов К. Х., Беломестнов В. Г., Борталевич С. И., Янкаускас К. С. Методологические подходы к оценке и формированию устойчивости малого и среднего предпринимательства в период трансформации социально-экономических систем // Креативная экономика. 2023. Т.17, № 5. С. 1551–1568. Текст: непосредственный.

3. Голикова Г. В., Романова О. Н., Смачкова Л. В., Голикова Н. В. Формирование стратегии малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации региональной экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. №2(46). С. 77–82. Текст: непосредственный.

4. Актуальные проблемы и тенденции развития цифровой экономики: монография / Т. Н. Алексеева, Л. А. Горюнова и др. Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ. 2021. 216 с. Текст: непосредственный.

5. Мытенков С. С., Маркова Е. С. В погоне за цифровым будущим: анализ эффективности инструментов малого и среднего бизнеса в области ИКТ... // Бизнес. Общество. Власть. 2018. № 2(28). С. 159–174. Текст: непосредственный.

6. Масленникова И. А. Сущность и значение стратегического управления / И. А. Масленникова // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 18. С. 462–466. Текст: непосредственный.

7. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. Изд. второе, переработанное и дополненное. Москва: Гардарики, 1999. 296 с. Текст: непосредственный.

8. Ансофф И. Г. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 520 с. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 19.09.2025; одобрена после рецензирования 31.10.2025; принята к публикации 31.10.2025.

### Strategic Management of Small and Medium-Sized Entrepreneurship Development in the Context of Digital Economic Transformation

*Ivan A. Eryomko*

Research Assistant,

East-Siberian State University of Technology and Management

40v Klyuchevskaya St., Ulan-Ude 670013, Russia

krikdm@gmail.com

*Abstract.* The importance of this research is driven by a need for small and medium-sized enterprises (SMEs) to adapt to the challenges of digital economic transformation, which is key to ensuring their competitiveness and sustainable development. The article is aimed at developing a theoretical and methodological framework for strategic management of SME development taking into account regional specifics and digitalization factors. The research methodology includes general scientific methods (analysis, synthesis, systematization), as well as systems and project-based approaches to strategic management. The study clarifies the essence of the categories "digital transformation" and "strategic management" as they apply to SME development. We have identified three sets of determinants driving the transformation of the strategic management system (technological transformation, improvement of development institutions, and evolution of management systems). An analysis of the digital activity of SMEs in the Republic of Buryatia has revealed positive trends in the overall use of digital technologies, while the adoption of IoT solutions is declining. We come to the conclusion about the need to take into account regional specifics and digital transformation factors when working out SME development strategies, which will contribute to the formation of a competitive national economy.

*Keywords:* strategic management, small and medium-sized businesses, digital transformation, digitalization, regional development, the Republic of Buryatia, business models, strategy.

*For citation*

Eryomko I. A. Strategic Management of Small and Medium-Sized Entrepreneurship Development in the Context of Digital Economic Transformation. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2025; 4: 62–66 (In Russ.).

*The article was submitted 19.09.2025; approved after reviewing 31.10.2025; accepted for publication 31.10.2025.*