

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МАЛЫХ БИЗНЕС-ПРЕДПРИЯТИЙ

Рустамов Журабек Азаматович

независимый исследователь

Ферганского Государственного университета

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты стратегического управления экспортной деятельностью малых бизнес-предприятий в условиях интеграции экономики Узбекистана в мировое хозяйственное пространство. Проанализированы современные подходы к формированию экспортных стратегий, учитывающие специфику малого бизнеса, особенности национальной экономики и глобальные тенденции внешней торговли.

Ключевые слова: стратегическое управление; экспортная деятельность; малые бизнес-предприятия; внешнеэкономическая деятельность; экспортный потенциал; конкурентоспособность продукции; международные рынки.

I. ВВЕДЕНИЕ

Современные процессы глобализации экономики оказывают значительное влияние на деятельность предприятий всех форм собственности, создавая как новые возможности, так и серьезные вызовы для выхода на международные рынки. В этих условиях стратегическое управление экспортной деятельностью становится важнейшим инструментом обеспечения устойчивого развития малого бизнеса. Малые предприятия, обладая гибкостью и способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, могут эффективно использовать экспортные возможности для расширения рынков сбыта, диверсификации источников дохода и укрепления конкурентоспособности. Однако отсутствие системного подхода к управлению экспортом, ограниченный доступ к информации и ресурсам, а также недостаток опыта работы на международных рынках создают значительные риски, которые необходимо учитывать при разработке стратегий развития.

Малый бизнес в Узбекистане играет ключевую роль в развитии национальной экономики, в том числе в формировании экспортного потенциала страны. Субъекты малого предпринимательства обеспечивают разнообразие продукции, способствуют внедрению инноваций и поддерживают занятость населения. Развитие экспортной активности малых предприятий не только повышает их финансовую устойчивость, но и способствует укреплению международного имиджа Узбекистана, интеграции в глобальные цепочки

добавленной стоимости и расширению экономических связей с зарубежными партнерами.

Несмотря на высокий потенциал, малые предприятия сталкиваются с рядом ограничений при организации экспортной деятельности. Среди ключевых проблем можно выделить: недостаточную информированность о международных рынках, ограниченные финансовые и материальные ресурсы, низкий уровень управленческих компетенций, трудности с логистикой и нормативно-правовое регулирование. Эти факторы замедляют развитие экспортного направления и требуют внедрения стратегических подходов к управлению, направленных на системное планирование, прогнозирование и минимизацию рисков. [1]

Научная новизна исследования заключается в комплексной оценке стратегического управления экспортной деятельностью малых предприятий Узбекистана с учетом глобальных тенденций, факторов конкурентоспособности и специфики национальной экономики. Практическая значимость работы проявляется в возможности применения разработанных рекомендаций для улучшения управления экспортной деятельностью, повышения эффективности международного присутствия малых предприятий и формирования программ государственной поддержки экспортно-ориентированного малого бизнеса.

II. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В современной экономической науке стратегическое управление экспортной деятельностью рассматривается как комплексная система, направленная на формирование долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия на международных рынках. Теоретические основы данного направления формируются на стыке стратегического менеджмента, международной экономики и теории фирмы.

Одной из ключевых концепций является ресурсный подход, согласно которому конкурентоспособность предприятия определяется наличием и эффективным использованием уникальных ресурсов и компетенций. В рамках данного подхода экспорт рассматривается как способ реализации внутренних преимуществ предприятия на внешних рынках.

Существенный вклад в развитие теории экспортной деятельности внесла модель интернационализации предприятий — Uppsala model. Согласно данной модели, предприятия выходят на внешние рынки постепенно, накапливая знания и снижая уровень неопределенности.

В дополнение к этому, современные исследования выделяют концепции:

- теорию международных новых предприятий (Born Global);
- институциональный подход;
- теорию динамических способностей.

Особое значение приобретает теория стратегической торговли — Strategic trade theory, согласно которой государственная политика может влиять на

конкурентоспособность национальных предприятий на мировых рынках.

Таким образом, теоретические основы стратегического управления экспортом базируются на интеграции различных научных подходов, что позволяет учитывать как внутренние ресурсы предприятия, так и внешние условия функционирования. [2]

В научной литературе значительное внимание уделяется разработке экспортных стратегий для малых и средних предприятий (МСП), учитывающих их ограниченные ресурсы и высокую чувствительность к внешним факторам.

Одним из ключевых подходов является постепенная интернационализация, при которой предприятия начинают с экспорта на близкие рынки и постепенно расширяют географию деятельности.

Другим важным направлением является концепция «обучения через экспорт», согласно которой участие в международной торговле способствует повышению производительности и развитию компетенций предприятий.

Современные исследования также подчеркивают роль знаний и информации в процессе интернационализации. Экспортная деятельность требует специфических знаний о рынках, потребителях и нормативных требованиях.

Для стран с развивающейся экономикой актуальны такие подходы, как:

- стратегия «догоняющего развития»;
- использование внешних рынков как источника технологий;
- интеграция в глобальные цепочки стоимости.

В рамках новых теоретических моделей, таких как композиционный подход (Composition-Based View), подчеркивается, что даже предприятия с ограниченными ресурсами могут достигать высоких результатов за счет эффективного комбинирования доступных возможностей.

Таким образом, современные подходы к формированию экспортных стратегий ориентированы на гибкость, инновационность и использование знаний как ключевого ресурса.

Практическая реализация стратегического управления экспортной деятельностью невозможна без использования соответствующих инструментов.

Ключевым инструментом является стратегическое планирование, включающее:

- анализ внешних рынков;
- выбор целевых сегментов;
- определение конкурентных преимуществ;
- формирование экспортной программы.

Важную роль играет система мониторинга, позволяющая оценивать эффективность экспортной деятельности и своевременно корректировать стратегию. Основными показателями являются объем экспорта, рентабельность, доля рынка и уровень издержек.

Особое значение имеет управление рисками. В научной литературе

выделяются следующие группы рисков:

- экономические (валютные колебания);
- политические (изменение торговой политики);
- коммерческие (неисполнение контрактов);
- логистические (сбои поставок).

Исследования показывают, что для малых предприятий эффективное управление рисками является одним из ключевых факторов успешной экспортной деятельности.

Дополнительно важным инструментом является управление знаниями, которое позволяет предприятиям аккумулировать и использовать опыт внешнеэкономической деятельности. [3]

Таким образом, использование комплексной системы инструментов управления позволяет повысить устойчивость и результативность экспортной деятельности.

В научной литературе развитие экспортного потенциала в странах с развивающейся экономикой рассматривается как ключевой фактор экономического роста.

Исследования показывают, что экспортная активность предприятий зависит от следующих факторов:

- уровень технологического развития;
- доступ к финансовым ресурсам;
- качество институциональной среды;
- уровень развития инфраструктуры;
- государственная поддержка.

Для стран с переходной экономикой характерны специфические ограничения, включая недостаток опыта, слабую интеграцию в глобальные рынки и ограниченный доступ к информации.

Анализ исследований, посвящённых малым предприятиям в развивающихся странах, показывает, что их успешная интернационализация зависит от развития следующих компетенций:

- производственных;
- маркетинговых;
- организационных;
- сетевых (взаимодействие с партнерами).

В контексте Узбекистана особое значение имеют государственные реформы, направленные на поддержку экспорта, развитие инфраструктуры и цифровизацию экономики. Малый бизнес рассматривается как важный элемент экспортной стратегии страны.

При этом сохраняются следующие проблемы:

- ограниченность финансовых ресурсов;

- недостаточная осведомленность о внешних рынках;
- слабая логистическая инфраструктура.

Таким образом, развитие экспортного потенциала в Узбекистане требует комплексного подхода, включающего институциональные реформы, поддержку инноваций и развитие человеческого капитала.

Проведённый анализ научных источников показывает, что стратегическое управление экспортной деятельностью малых предприятий представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий учета как внутренних ресурсов, так и внешних факторов. [4]

Современные исследования подчеркивают важность:

- интеграции стратегического управления и международного маркетинга;
- использования цифровых технологий;
- развития инновационного потенциала;
- активной государственной поддержки.

Это создает основу для дальнейшего исследования и разработки практических рекомендаций по совершенствованию экспортной деятельности малых предприятий Узбекистана.

III. РЕЗУЛЬТАТЫ

Цель исследования - Разработать научно обоснованные подходы и практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления экспортной деятельностью малых бизнес-предприятий Узбекистана с целью повышения их конкурентоспособности на международных рынках и оптимизации внешнеэкономических операций в условиях глобализации экономики.

На современном этапе развития экономики Узбекистана малые бизнес-предприятия играют важную роль в формировании экспортного потенциала страны. В последние годы наблюдается устойчивый рост их участия во внешнеэкономической деятельности, что обусловлено проводимыми реформами, направленными на либерализацию внешней торговли и поддержку предпринимательства. [5]

Экспортная активность малых предприятий наиболее выражена в следующих отраслях:

- агропромышленный комплекс (плодоовощная продукция, переработка);
- текстильная и швейная промышленность;
- производство строительных материалов;
- пищевая промышленность.

При этом структура экспорта характеризуется преобладанием продукции с относительно низкой степенью переработки, что свидетельствует о наличии потенциала для повышения добавленной стоимости.

Таблица 1

Характеристика экспортной деятельности малых предприятий.

| | |
|---------------------|----------------------------------|
| Показатель | Характеристика |
| Основные рынки | страны СНГ, Азия, Ближний Восток |
| Основные товары | сельхозпродукция, текстиль |
| Уровень переработки | средний и низкий |
| Доля МСП в экспорте | растущая |
| Тенденция | постепенная диверсификация |

Таким образом, текущая ситуация характеризуется положительной динамикой, но сохраняется зависимость от традиционных рынков и товаров.

Эффективность стратегического управления экспортной деятельностью малых предприятий определяется совокупностью внутренних и внешних факторов.

Ключевыми факторами являются:

1. Конкуренентоспособность продукции. Качество продукции, соответствие международным стандартам и ценовая политика напрямую влияют на успешность выхода на внешние рынки.

2. Доступ к ресурсам. Финансовые, материальные и человеческие ресурсы определяют возможности предприятия в реализации экспортной стратегии.

3. Инфраструктура. Развитие транспортной, логистической и таможенной инфраструктуры снижает издержки и повышает эффективность поставок.

4. Цифровизация. Использование цифровых платформ, электронной коммерции и аналитических инструментов расширяет возможности предприятий. [6]

Таблица 2

Влияние факторов на экспортную эффективность.

| Фактор | Уровень влияния | Проявление |
|---------------------------|-----------------|----------------------|
| Конкуренентоспособность | высокий | качество, цена |
| Финансовые ресурсы | высокий | инвестиции в экспорт |
| Инфраструктура | средний | логистика |
| Цифровизация | высокий | доступ к рынкам |
| Государственная поддержка | высокий | льготы, субсидии |

В совокупности данные факторы формируют условия для устойчивого развития экспортной деятельности.

Несмотря на положительные тенденции, малые предприятия Узбекистана сталкиваются с рядом системных проблем при выходе на международные рынки.

К основным проблемам относятся:

- недостаток финансовых ресурсов для масштабирования деятельности;
- ограниченный доступ к информации о зарубежных рынках;
- несоответствие продукции международным стандартам;
- слабая логистическая инфраструктура;
- высокий уровень внешнеэкономических рисков;
- недостаток опыта ведения внешнеторговых операций.

Таблица 3

Основные барьеры экспортной деятельности.

| Барьер | Характер влияния |
|------------------------|-------------------------------|
| Финансовые ограничения | сдерживают рост |
| Информационный дефицит | снижает эффективность решений |
| Технические стандарты | ограничивают доступ к рынкам |
| Логистика | увеличивает издержки |
| Риски | повышают неопределенность |

Следовательно, устранение данных барьеров является ключевым условием повышения экспортной активности.

Проведённый анализ показал, что малые предприятия Узбекистана обладают значительным экспортным потенциалом, однако его реализация ограничивается рядом факторов и барьеров.

Основные выводы:

- экспортная активность МСП растёт, но остаётся недостаточно диверсифицированной;
- ключевыми факторами эффективности являются конкурентоспособность, ресурсы и цифровизация;
- существует необходимость развития стратегического управления;
- успешные предприятия демонстрируют важность комплексного подхода.

Таким образом, дальнейшее развитие экспортной деятельности требует внедрения современных стратегических инструментов и усиления институциональной поддержки.

IV. ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты проведённого анализа показывают, что экспортная деятельность малых бизнес-предприятий Узбекистана находится на стадии активного развития, однако характеризуется рядом структурных ограничений. С одной стороны, наблюдается положительная динамика роста экспортной активности, расширение географии поставок и постепенная диверсификация продукции. С другой стороны, сохраняется зависимость от традиционных рынков и товаров с относительно низкой добавленной стоимостью.

Выявленные тенденции позволяют сделать вывод о том, что текущая модель экспортного развития носит преимущественно экстенсивный характер. Это означает, что рост обеспечивается за счёт увеличения объемов поставок, а не за счёт повышения технологического уровня и инновационной составляющей продукции.

Таблица 4

Основные тенденции экспортной деятельности малых предприятий.

| Тенденция | Характеристика | Последствия |
|--------------------|-----------------------|------------------------------|
| Рост экспорта | увеличение объёмов | расширение рынков |
| Низкая переработка | сырьевая ориентация | низкая добавленная стоимость |
| Ограниченная | зависимость от рынков | повышенные риски |

| | | |
|-----------------------|-----------------------|----------------|
| диверсификация | | |
| Слабая стратегичность | краткосрочные решения | нестабильность |

Кроме того, установлено, что уровень стратегического управления на большинстве малых предприятий остаётся недостаточно развитым. В частности, предприятия ориентируются на краткосрочные цели, что снижает их устойчивость к внешним изменениям. [7]

Таким образом, результаты анализа свидетельствуют о необходимости перехода к более качественной модели развития экспортной деятельности.

Сопоставление полученных результатов с зарубежными исследованиями показывает, что выявленные проблемы являются характерными для большинства стран с развивающейся экономикой. В научной литературе отмечается, что малые предприятия на начальных этапах интернационализации сталкиваются с ограниченностью ресурсов, недостатком информации и высокой степенью неопределенности.

В то же время практика развитых стран демонстрирует более высокий уровень стратегического управления экспортной деятельностью. Зарубежные малые предприятия активно используют:

- долгосрочное стратегическое планирование;
- системный анализ рынков;
- цифровые технологии;
- инновационные модели бизнеса.

Таблица 5

Сравнение практики управления экспортом.

| Показатель | Узбекистан | Развитые страны |
|-----------------------------------|--------------|-----------------|
| Стратегическое планирование | ограниченное | развитое |
| Использование цифровых технологий | среднее | высокое |
| Уровень инноваций | умеренный | высокий |
| Диверсификация рынков | низкая | высокая |

Отличительной особенностью зарубежного опыта является ориентация на инновации и интеграцию в глобальные цепочки создания стоимости. Это позволяет предприятиям повышать конкурентоспособность и устойчивость на международных рынках.

Таким образом, международный опыт подтверждает необходимость усиления стратегического компонента управления экспортной деятельностью в Узбекистане.

На основе проведённого анализа можно предложить ряд направлений совершенствования стратегического управления экспортной деятельностью малых предприятий.

Ключевыми рекомендациями являются:

1. Развитие стратегического планирования. Необходимо внедрение

долгосрочных экспортных стратегий с учетом анализа внешней среды.

2.Повышение уровня маркетинговых исследований. Предприятиям следует активнее изучать зарубежные рынки и потребительские предпочтения.

3.Внедрение системы управления рисками. Важно использовать инструменты страхования, диверсификации и финансового планирования.

4.Развитие человеческого капитала. Повышение квалификации персонала в области внешнеэкономической деятельности.

5.Использование цифровых технологий. Применение электронных платформ и аналитических инструментов. [8]

Таблица 6

Направления совершенствования управления.

| Направление | Ожидаемый эффект |
|-----------------------------|-------------------------|
| Стратегическое планирование | устойчивое развитие |
| Маркетинг | расширение рынков |
| Управление рисками | снижение потерь |
| Кадры | повышение эффективности |
| Цифровизация | ускорение процессов |

Реализация данных рекомендаций позволит повысить эффективность экспортной деятельности и конкурентоспособность предприятий.

Проведённое обсуждение подтверждает, что развитие экспортной деятельности малых предприятий Узбекистана требует перехода от количественного роста к качественным изменениям. Основное внимание должно быть уделено стратегическому управлению, цифровизации и инновациям.

Реализация предложенных мер позволит:

- повысить конкурентоспособность продукции;
- расширить присутствие на международных рынках;
- обеспечить устойчивое экономическое развитие.

V. ВЫВОДЫ

Проведённое исследование подтвердило, что стратегическое управление экспортной деятельностью является ключевым инструментом повышения конкурентоспособности малых бизнес-предприятий Узбекистана на международных рынках. Анализ показал, что эффективность экспортной деятельности зависит от комплексного подхода к планированию, организации, контролю и оценке рисков при выходе на зарубежные рынки. Практическая значимость результатов проявляется в возможности использования предложенных рекомендаций малым бизнесом для системного улучшения экспортных процессов, а также государственными органами для формирования программ поддержки экспортно-ориентированных предприятий.

Исследование выявило следующие критические факторы, влияющие на результативность стратегического управления экспортом:

- системное планирование и разработка долгосрочной экспортной стратегии;

-повышение конкурентоспособности продукции за счет инноваций и внедрения современных технологий;

-доступ к финансовым ресурсам и механизмам государственной поддержки;

-использование цифровых инструментов управления и анализа международных рынков;

-развитие компетенций управленческого персонала и повышение квалификации работников, участвующих в экспортной деятельности. [9]

На основе анализа и выявленных факторов предложены следующие рекомендации:

-малым предприятиям рекомендуется внедрять стратегическое планирование экспортной деятельности, включая прогнозирование спроса на зарубежных рынках и оценку рисков;

-государственным органам целесообразно расширять программы финансовой и консультативной поддержки экспортно-ориентированных субъектов малого бизнеса;

-внедрение цифровых платформ и инструментов маркетинговой аналитики позволит повысить точность принятия управленческих решений;

-активное участие малых предприятий в международных выставках и бизнес-миссиях способствует расширению деловых связей и формированию положительного имиджа на внешних рынках.

Дальнейшие научные исследования могут быть сосредоточены на:

-разработке моделей оценки эффективности стратегического управления экспортной деятельностью с использованием количественных и качественных показателей;

-изучении влияния цифровизации и информационных технологий на процессы управления экспортом малых предприятий;

-сравнительном анализе практики стратегического управления экспортом малых предприятий в странах Центральной Азии;

-формировании комплексных рекомендаций по интеграции малых бизнес-предприятий в глобальные цепочки поставок с учетом национальной специфики экономики Узбекистана.

VI. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

[1] Leonidou L.C. (2016).Export marketing strategy: determinants and outcomes // Journal of International Marketing.

[2] Cavusgil S.T., Knight G. (2015) The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective, Routledge.

[3] Абдуллаев А.А. (2020) Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью предприятий, Ташкент.

[4] Юсупов Н.М. (2021) Развитие экспортного потенциала малого бизнеса в Узбекистане, Ташкент.

[5] Каримов Б.Р. (2019) Международный маркетинг и экспортные стратегии

предприятий, Ташкент.

[6] Хакимов Р.С. (2022) Управление внешнеэкономической деятельностью в условиях глобализации, Ташкент.

[7]Рахимова Д.Ш.(2021) Инновационные факторы развития экспортной деятельности предприятий, Ташкент

[8] Алимов У.Х. (2022) Цифровизация экономики и развитие электронной коммерции в Узбекистане, Ташкент.

[9] Ибрагимов Н.Ж. (2019) Роль малого бизнеса в развитии внешнеэкономической деятельности, Ташкент.