

магистрант / Заполярный государственный университет, Россия, Норильск

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В статье исследуется цифровая трансформация малого и среднего бизнеса в условиях развития платформенной экономики. Уточнено различие между использованием отдельных цифровых инструментов и комплексным изменением бизнес-процессов. Систематизированы возможности цифровых платформ для субъектов МСП, включая расширение рынка сбыта, доступ к готовой платежной, логистической и аналитической инфраструктуре, а также риски платформенной зависимости, роста сопутствующих издержек и усиления ценовой конкуренции. Предложена четырехуровневая модель цифровой трансформации МСП и система направлений повышения ее результативности. Сделан вывод о необходимости оценивать цифровую трансформацию не по числу внедренных решений, а по степени их интеграции в бизнес-процессы и влиянию на устойчивость предприятия.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, МСП, цифровая трансформация, платформенная экономика, цифровые платформы, маркетплейсы, электронная коммерция, цифровизация.

Abstract. The article examines the digital transformation of small and medium-sized businesses in the context of the platform economy. It distinguishes the use of individual digital tools from the comprehensive transformation of business processes. The opportunities created by digital platforms for SMEs are systematized, including wider market access and the use of ready-made payment, logistics and analytical infrastructure, along with the risks of platform dependence, higher related costs and stronger price competition. A four-level model of SME digital transformation and a set of directions for improving its effectiveness are proposed.

It is concluded that digital transformation should be assessed not by the number of technologies adopted, but by the degree of their integration into business processes and their contribution to business sustainability.

Keywords: small and medium-sized enterprises, SMEs, digital transformation, platform economy, digital platforms, marketplaces, e-commerce, digitalization.

Введение

Цифровая трансформация становится одним из факторов изменения конкурентной среды малого и среднего предпринимательства. Электронная торговля, облачные сервисы, цифровые платежи, системы управления взаимоотношениями с клиентами и аналитические инструменты позволяют предприятиям перестраивать продажи и внутренние процессы. При этом международные исследования показывают, что небольшие фирмы в среднем медленнее осваивают более сложные цифровые решения из-за ограниченности ресурсов, компетенций и финансирования [5].

Особое значение приобретает платформенная экономика. Цифровая платформа объединяет продавцов, потребителей и поставщиков сопутствующих услуг в общей информационной инфраструктуре. Для малого бизнеса это снижает необходимость самостоятельно создавать отдельные элементы электронной торговли, логистики и платежного обслуживания. Вместе с тем переход к платформенной модели способен усиливать зависимость предприятия от тарифов, алгоритмов продвижения и правил конкретной платформы [2; 3].

Цель исследования состоит в определении основных направлений, возможностей и ограничений цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в условиях развития платформенной экономики. Для достижения цели применялись методы анализа и синтеза, сравнения, систематизации научных подходов и обобщения официальных статистических материалов. Информационную основу составили публикации отечественных исследователей, материалы Росстата и OECD [1–5].

Цифровая трансформация малого и среднего бизнеса

В научной и прикладной литературе цифровизацию и цифровую трансформацию целесообразно разграничивать. Цифровизация может выражаться во внедрении отдельных технологий, тогда как цифровая трансформация предполагает взаимосвязанное изменение способов создания стоимости, взаимодействия с клиентами и организации управления. Для МСП такое различие принципиально: наличие сайта, безналичной оплаты или аккаунта в социальной сети еще не означает комплексного изменения бизнес-модели.

Официальная статистика фиксирует использование организациями и малыми предприятиями широкого набора цифровых технологий. Росстат публикует отдельные массивы данных по использованию цифровых технологий малыми предприятиями, а также итоги статистического наблюдения по форме № 3-информ [4]. Наличие самостоятельного статистического наблюдения позволяет рассматривать цифровую зрелость МСП как измеримое направление развития, а не только как качественную характеристику.

На практике цифровая трансформация затрагивает продажи, маркетинг, расчеты, учет, логистику, документооборот и аналитику. Наиболее значимые направления представлены в таблице 1.

Таблица 1. Основные направления цифровой трансформации МСП

Направление	Цифровые инструменты	Потенциальный результат
Продажи	маркетплейсы, интернет-магазины	расширение рынка сбыта
Маркетинг	CRM, цифровая реклама, аналитика	повышение адресности продвижения
Расчеты	интернет-банкинг, электронные платежи	ускорение расчетов
Управление	CRM/ERP, облачные сервисы	снижение части административных издержек
Логистика	платформенные службы доставки	расширение географии поставок
Документооборот	электронный документооборот	сокращение временных затрат

Источник: составлено автором.

Для малого предприятия существенным ограничением является стоимость самостоятельного создания цифровой инфраструктуры. Крупная организация может финансировать разработку собственных информационных систем, логистических решений и каналов электронной торговли. Субъект

МСП чаще использует готовые сервисы. Именно поэтому платформенная модель становится одним из механизмов ускорения цифровой трансформации.

OECD отмечает, что цифровые технологии способны повышать производительность и расширять рыночные возможности МСП, однако разрыв с крупными компаниями возрастает по мере усложнения используемых технологий [5]. Следовательно, для оценки цифровой трансформации важно учитывать не только доступ к технологиям, но и глубину их интеграции.

Платформенная экономика как фактор трансформации МСП

Под платформенной экономикой в настоящей работе понимается система экономических отношений, в которой существенная часть взаимодействия между продавцами, потребителями и поставщиками услуг организуется посредством цифровых платформ. Наиболее очевидным примером для МСП являются маркетплейсы, однако платформенный принцип применяется также в финансах, логистике, рекламе, подборе исполнителей и программном обеспечении.

Современные исследования российского малого и среднего бизнеса связывают платформизацию с последовательным развитием цифровой инфраструктуры предприятия. О.Н. Кораблева и О.С. Зарубина показывают, что эффективная платформенная интеграция требует предварительной автоматизации базовых управленческих и финансовых задач [2]. Такой подход позволяет рассматривать выход на платформу не как начальную точку цифровизации, а как следующий этап цифровой зрелости.

Для предприятия платформа объединяет несколько функций: цифровую витрину, платежную инфраструктуру, поиск и рекомендации, рекламные инструменты, логистику и доступ к аудитории. Это снижает часть барьеров входа в электронную торговлю и позволяет региональному производителю взаимодействовать с потребителями за пределами локального рынка.

Вместе с тем платформизация не сводится к технологическому вопросу. Д.В. Гоненко, М.Г. Полозков и Л.С. Геворгян рассматривают цифровизацию

МСП как институциональный процесс и указывают на значение правил, механизмов сопровождения и доверия [1]. Следовательно, результат использования платформ зависит как от технологий, так и от условий взаимодействия участников.

Возможности и риски платформизации

Основные положительные эффекты платформенной модели для МСП связаны с расширением потенциального спроса, использованием готовой инфраструктуры и снижением отдельных транзакционных издержек. Предприятие может быстрее начать онлайн-продажи, получить доступ к логистике и использовать встроенные инструменты продвижения. Для небольшого бизнеса это особенно важно из-за ограниченного объема собственных ресурсов.

Одновременно одно и то же свойство платформы способно формировать противоположный эффект. Доступ к большой аудитории повышает продажи, но концентрация выручки на одной площадке усиливает зависимость от ее правил. Готовая логистика снижает необходимость создавать собственную сеть, но изменение тарифов непосредственно влияет на маржинальность. Встроенная реклама облегчает продвижение, однако может становиться дополнительной постоянной статьей расходов.

Таблица 2. Возможности и риски использования цифровых платформ субъектами МСП

Возможности	Риски
доступ к широкой аудитории	зависимость от платформы как канала продаж
готовая платежная и логистическая инфраструктура	комиссии и изменение тарифов
инструменты продвижения	рост расходов на внутреннюю рекламу
аналитика продаж	ограниченность доступа к части данных
быстрый выход на рынок	усиление ценовой конкуренции
масштабирование продаж	рост операционной зависимости от платформы

Источник: составлено автором на основе [1–3; 5].

Особого внимания требует оценка экономического результата платформенных продаж. Рост оборота сам по себе не свидетельствует о повышении эффективности, поскольку одновременно могут увеличиваться комиссии, расходы на хранение, доставку, продвижение и обработку возвратов. Поэтому в системе управленческих показателей МСП необходимо

сопоставлять оборот с маржинальностью, структурой сопутствующих расходов и долей конкретной платформы в общей выручке.

Исследование Ю.С. Церцеил и Д.М. Сафиной показывает значимость сектора МСП для достижения целей цифровой трансформации и подчеркивает необходимость оценки результатов цифровизации на операционном и стратегическом уровнях [3]. Такой подход подтверждает необходимость связывать применение цифровых решений с измеримыми экономическими результатами.

Уровни цифровой трансформации субъектов МСП

На основе обобщения рассмотренных подходов предлагается выделить четыре уровня цифровой трансформации МСП.

Первый уровень — базовая цифровизация. Предприятие использует электронную почту, интернет-банкинг, социальные сети, онлайн-кассы и отдельные сервисы электронного документооборота. Цифровые инструменты преимущественно дополняют традиционную модель деятельности.

Второй уровень — цифровизация бизнес-процессов. Внедряются CRM-системы, облачные решения, автоматизированный учет и аналитика. Технологии начинают изменять организацию отдельных функций предприятия.

Третий уровень — платформенная интеграция. Значимая часть продаж и взаимодействия с рынком осуществляется через цифровые платформы; торговые, платежные, рекламные и логистические сервисы объединяются в единую операционную цепочку.

Четвертый уровень — комплексная цифровая трансформация. Информационные решения интегрированы между собой, данные используются при принятии оперативных и стратегических решений, а цифровая инфраструктура становится элементом бизнес-модели.

Предложенная градация позволяет отличить формальное наличие цифровых инструментов от изменения способа функционирования предприятия. Практическая ценность модели состоит в возможности

соотносить меры поддержки с уровнем цифровой зрелости: на начальном уровне приоритетны компетенции и доступ к базовым решениям, на последующих — интеграция систем, аналитика, управление платформенными рисками и диверсификация каналов.

Направления повышения результативности цифровой трансформации

Повышение результативности цифровой трансформации МСП требует сочетания технологических, управленческих и институциональных мер. Во-первых, необходимо развитие цифровых компетенций предпринимателей и работников. Ограниченность кадровых ресурсов малого предприятия делает качество управленческих решений особенно значимым.

Во-вторых, целесообразна диверсификация цифровых каналов продаж. Использование нескольких каналов — платформ, собственного сайта, социальных сетей и офлайн-продаж — снижает чувствительность предприятия к изменению правил одного посредника.

В-третьих, требуется регулярная оценка экономики платформенных продаж. В управленческий анализ необходимо включать комиссии, логистику, хранение, продвижение, возвраты и иные расходы, а не ограничиваться динамикой оборота.

В-четвертых, важна интеграция цифровых сервисов. Автоматизированный обмен данными между учетом, CRM, платформами и логистическими решениями уменьшает объем ручных операций и повышает качество информации.

В-пятых, институциональная среда должна обеспечивать баланс между инновационным потенциалом платформ и устойчивостью предпринимателей. Это предполагает прозрачность правил взаимодействия, доступность цифровой инфраструктуры и развитие механизмов поддержки цифровизации МСП [1; 3].

Для прикладной оценки предлагается использовать пять взаимосвязанных блоков показателей: цифровые компетенции; степень интеграции решений в бизнес-процессы; диверсификация каналов сбыта;

уровень платформенной зависимости; экономическая результативность. Такая система позволяет оценивать не количество внедренных технологий, а их вклад в устойчивость и эффективность предприятия.

Заключение

Развитие платформенной экономики становится существенным фактором цифровой трансформации малого и среднего бизнеса. Платформы снижают часть традиционных барьеров, предоставляя доступ к рынкам, платежной и логистической инфраструктуре, инструментам продвижения и аналитике. Для субъектов МСП это позволяет быстрее осваивать цифровые каналы без сопоставимых с крупным бизнесом инвестиций в собственную инфраструктуру.

Одновременно платформенная модель формирует новые ограничения: зависимость от правил и тарифов площадок, рост сопутствующих расходов, усиление ценовой конкуренции и концентрацию отдельных бизнес-процессов у внешнего посредника. Поэтому цифровая трансформация не должна оцениваться только фактом присутствия предприятия на платформе.

Научная новизна исследования состоит в предложении четырехуровневой модели цифровой трансформации МСП, связывающей базовую цифровизацию, цифровизацию бизнес-процессов, платформенную интеграцию и комплексную трансформацию, а также в систематизации критериев результативности через интеграцию решений, диверсификацию каналов, платформенную зависимость и экономический результат.

Практическая значимость заключается в возможности использовать предложенную модель для самооценки цифровой зрелости субъектов МСП и выбора направлений дальнейшей цифровизации.

Список литературы

1. Гоненко Д. В., Полозков М. Г., Геворгян Л. С. От платформ к институтам: цифровизация малого и среднего предпринимательства как фактор модернизации российской экономики // Проблемы экономики и юридической

- практики. 2025. Т. 21. № 3. С. 288–294. DOI: 10.33693/2541-8025-2025-21-3-288-294. EDN: MJGPAG.
2. Кораблева О. Н., Зарубина О. С. Платформизация малого и среднего бизнеса в России: предпосылки и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. 2026. Т. 16. № 6. С. 4365–4386. DOI: 10.18334/epp.16.6.126103. EDN: RREWYT.
3. Церцеил Ю. С., Сафина Д. М. Роль малых и средних предприятий России в достижении целей цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2026. Т. 16. № 6. DOI: 10.18334/epp.16.6.126024. EDN: URVVIE.
4. Федеральная служба государственной статистики. Наука, инновации и технологии: цифровые технологии. Использование цифровых технологий малым предприятием; итоги статистического наблюдения по форме № 3-информ за 2025 г. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 20.08.2026).
5. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris: OECD Publishing, 2021. 275 p. DOI: 10.1787/bdb9256a-en.

References

1. Gonenko D.V., Polozkov M.G., Gevorgyan L.S. From platforms to institutions: digitalization of small and medium-sized enterprises as a factor in the modernization of the Russian economy. Problems of Economics and Legal Practice. 2025;21(3):288–294. DOI: 10.33693/2541-8025-2025-21-3-288-294. (In Russ.).
2. Korableva O.N., Zarubina O.S. Platformization of small and medium-sized businesses in Russia: prerequisites and prospects. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2026;16(6):4365–4386. DOI: 10.18334/epp.16.6.126103. (In Russ.).
3. Tsertseil Y.S., Safina D.M. The role of Russian small and medium-sized businesses in achieving the goals of digital transformation. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2026;16(6). DOI: 10.18334/epp.16.6.126024. (In Russ.).

4. Federal State Statistics Service. Science, innovation and technology: digital technologies. Use of digital technologies by small enterprises; results of statistical observation, Form No. 3-inform for 2025. Available at: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (accessed 20 August 2026). (In Russ.).
5. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris: OECD Publishing; 2021. 275 p. DOI: 10.1787/bdb9256a-en.