

УДК 334.012.64:004.738.5

## ПЛАТФОРМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: ПОТЕНЦИАЛ И РИСКИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**А.А. Бисултанова**

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова», Грозный, email: nauka-fef@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние цифровых платформ на процессы трансформации малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) в условиях становления платформенной экономики. Цель исследования заключается в аналитической оценке потенциала цифровых платформ, идентификации ключевых рисков и формировании методологических рекомендаций по адаптации МСП к инновационному формату цифрового ведения бизнеса. Методическая база построена на комбинированном использовании контент-анализа, сравнительно-статистического метода, экспертного анализа, анализа нормативных документов, SWOT-диагностики, экономико-логического подхода, а также данных Росстата, Организации экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Co-operation and Development, далее – OECD) и Всемирного банка (World Bank). Полученные результаты подтверждают, что платформизация становится ключевым инструментом развития предпринимательства, однако её внедрение сопровождается ростом технологических, правовых и институциональных рисков. В заключение предложены модели минимизации рисков и рекомендации по повышению устойчивости цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** платформенная экономика, малый и средний бизнес, МСП, цифровая трансформация, экосистемы, цифровые платформы, инновационные риски, регуляторная политика, цифровая инфраструктура.

## PLATFORM SOLUTIONS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: POTENTIAL AND RISKS OF DIGITAL TRANSFORMATION

**A.A. Bisultanova**

A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, email: nauka-fef@mail.ru

**Abstract.** The article examines the impact of digital platforms on the transformation processes of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of the emerging platform economy. The aim of the study is to provide an analytical assessment of the potential of digital platforms, identify key risks, and develop methodological recommendations for adapting SMEs to an innovative format of digital business operations. The methodological framework is based on a combined use of content analysis, comparative statistical methods, expert evaluation, regulatory document analysis, SWOT diagnostics, and an economic-logical approach, as well as data from Rosstat, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and the World Bank. The findings confirm that platformisation is becoming a key tool for entrepreneurial development; however, its implementation is accompanied by increasing technological, legal, and institutional risks. The conclusion proposes risk-mitigation models and recommendations aimed at enhancing the sustainability of digital transformation.

**Keywords:** platform economy, small and medium-sized businesses, SMEs, digital transformation, ecosystems, digital platforms, innovation risks, regulatory policy, digital infrastructure.

Дата поступления статьи в редакцию: 12.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 22.12.2025

### Введение

Формирование цифровой экономики привело к фундаментальным изменениям в структуре современной предпринимательской среды, трансформировав традиционные механизмы создания добавленной стоимости, управления ресурсами и организации взаимодействия между участниками рынка. Ведущим направлением данных преобразований становится развитие платформенных бизнес-моделей, основанных на интеграции цифровых технологий, сетевых эффектов и распределённых данных, создающих условия для формирования масштабируемых экосистем, способных обеспечивать непрерывное инновационное обновление и ускорение экономического оборота [6, 7, 9].

Малый и средний бизнес (МСП), являясь значимым элементом национальной экономической системы, демонстрирует высокую чувствительность к технологическим и институциональным измене-

ниям, выступая одновременно и бенефициаром, и участником цифровой трансформации. При этом цифровые платформы обеспечивают предприятиям доступ к потребительским рынкам, финансовым сервисам, цифровым инструментам аналитики, логистической инфраструктуре и механизмам масштабирования без дополнительных капиталоемких вложений, что повышает гибкость и устойчивость бизнес-моделей [1–3, 5].

Наряду с этим, процессы платформизации сопровождаются ростом определённых ограничений и рисков, включая зависимость от платформенных операторов, угрозы кибербезопасности, снижение управляемости клиентскими данными, комиссионные издержки и неопределённость нормативно-правовой среды [6–8, 16, 17]. В данных условиях системно организованное изучение потенциала платформенных решений для МСП, а также последствий их внедрения представляется актуальной научной и практической задачей.

Учитывая нарастающую роль цифровых платформ как институционального и технологического инструмента развития предпринимательства, исследование направлено на оценку организационно-экономического потенциала платформизации и идентификацию рисков факторов, влияющих на эффективность цифровой трансформации МСП. Данный подход обеспечивает возможность формирования универсальных методологических рекомендаций, ориентированных на повышение устойчивости бизнеса в инновационной цифровой среде [4, 11–13].

### **Материалы и методы**

Методологическая база исследования сформирована на основе междисциплинарного подхода, сочетающего аналитические, сравнительные, экспертно-нормативные и статистические методики. Исследование построено с учётом требований к верифицируемости результатов и возможности дальнейшей эмпирической интерпретации [6–8].

Первым этапом исследования применён контент-анализ российских и зарубежных научных публикаций, аналитических докладов международных консалтинговых компаний, отраслевых обзоров и государственных программ цифрового развития за период 2020–2024 гг. Контент-анализ позволил установить эволюцию теоретических представлений о платформенной экономике, определить трактовки ключевых категорий и выявить факторы, влияющие на трансформацию бизнес-моделей малых и средних предприятий (МСП) [1–3, 6–9, 13, 14].

Вторым этапом использован сравнительно-статистический метод, опирающийся на данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), OECD, Всемирного банка (World Bank), а также результатов исследований, обобщённых в отчётах по цифровой трансформации МСП [4, 5, 11, 12]. Сравнительный анализ позволил оценить различия уровня цифровой зрелости МСП в России и странах – технологических лидерах, определить показатели использования цифровых платформ, развития цифровой инфраструктуры и доступности цифрового финансирования.

На третьем этапе исследования применён экспертный и нормативно-правовой анализ, основанный на изучении Федеральных законов Российской Федерации № 152-ФЗ «О персональных данных», № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах», государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», отраслевых методических документов Минцифры России, а также нормативных актов, регулирующих цифровое предпринимательство и электронную коммерцию [15–17]. Данный подход позволил систематизировать регуляторные барьеры и оценить институциональные риски внедрения платформенных решений.

Для оценки сильных и слабых сторон цифровой трансформации МСП, а также определения возможностей и угроз внешней среды, использован SWOT-анализ, дополненный экономико-логическим методом, позволяющим объяснить закономерности влияния цифровых платформ на экономическое поведение МСП, скорость масштабирования, структуру издержек и зависимость от платформенных операторов [6–8, 13, 14].

Четвёртый этап основан на использовании элементов проектного моделирования, направленного на формирование структурной схемы рисков цифровой трансформации и их группировку на технологические, правовые, финансовые, организационные и поведенческие риски. На базе анализа данных сформированы аналитические таблицы, тематические рисунки, а также предложена методическая модель снижения рисков внедрения платформенных решений [1–3, 6, 7].

Представленный комплекс методов позволил обеспечить многоплановое исследование, включающее описание теоретических положений, выявление детерминант цифровой трансформации МСП, идентификацию рисков и разработку управленческих рекомендаций, что соответствует смешанному исследовательскому формату.

Исследования в области платформенной экономики отражают эволюцию представлений о механизмах цифрового взаимодействия субъектов рынка и переходе от иерархических бизнес-структур к сетевым моделям, основанным на эффекте масштаба и данных. Концептуальные основы платформенной экономики представлены в работах Г. Паркер и М. Ван Альстайна, где цифровая платформа определяется как посредническая инфраструктура, обеспечивающая взаимодействие независимых пользователей и формирование сетевого эффекта [9]. Платформы рассматриваются как основа новой модели организации рынков, в которой значительная часть транзакций переносится в цифровое пространство, а данные становятся ключевым стратегическим ресурсом [6, 7, 9].

Академическая дискуссия акцентируется на вопросах трансформации бизнес-моделей под воздействием цифровых технологий. Ряд исследований показывает переход компаний от продуктовой модели к сервисно-платформенной, что определяет изменение структуры издержек, расширение каналов взаимодействия с клиентами и переход к экономике совместно создаваемой ценности [6–8]. Российские исследователи подчёркивают, что платформизация бизнеса изменяет конкурентную среду и стратегию предприятий, усиливая роль экосистемного взаимодействия и цифровых институтов [13, 14].

С точки зрения инновационного развития, цифровые платформы рассматриваются как катализатор гибкости, ускорения транзакций и снижения барьеров выхода на новые рынки, что подтверждают исследования цифровой трансформации и обзоры OECD, посвящённые цифровой экономике и МСП [4, 6, 8, 12]. В докладах World Bank подчёркивается, что цифровые платформы формируют новую институциональную среду, в которой данные и доступ к цифровой инфраструктуре становятся факторами производства, сопоставимыми с трудом и капиталом [11].

В зарубежных работах также рассматривается функциональная роль платформенной инфраструктуры в развитии малых и средних предприятий. Исследования Н. Намбисана и А. Гавер показывают, что МСП получают возможности масштабирования, доступа к клиентам и снижения порогов входа за счёт цифровых сервисов, однако одновременно возрастает зависимость от платформенного оператора и его алгоритмов [1–3, 5, 10].

Российские исследования подчёркивают, что рост цифровой активности МСП усиливается при условии доступности цифровой инфраструктуры, образовательных компетенций и поддержки со стороны государства [13, 14].

Вопросы рисков цифровой трансформации развиваются преимущественно в рамках исследований цифровой стратегии и организационных изменений, где выделяются технологические, правовые и институциональные угрозы, включая риски кибербезопасности, асимметрию данных и платформенную зависимость [6–8]. Проблематика защиты персональных данных изучается в контексте соблюдения законодательных требований (Федеральный закон № 152-ФЗ) и международных стандартов обработки цифровых данных, что особенно критично для МСП, работающих с клиентскими базами [16].

Масштабные исследования цифровой зрелости бизнеса и влияния платформизации на социально-экономические результаты представлены в аналитических отчётах OECD и World Bank, где показана прямая связь между уровнем цифровизации компаний, развитостью инфраструктуры и результативностью бизнес-модели [4, 11, 12]. Сравнительные данные подтверждают наличие разрыва между уровнем цифровизации МСП России и стран – инновационных лидеров, как по показателям использования платформ, так и по доступу к цифровому финансированию [4, 5, 11].

Анализ литературы показывает, что концепция платформенной экономики рассматривается как фактор роста МСП, однако требует системного учёта технологических, правовых и организационных рисков [6–8, 13, 14]. Несмотря на широкий спектр исследований, сохраняется недостаточная разработанность методологических рекомендаций по адаптации МСП к платформенной среде, что обосновывает необходимость дальнейших научных исследований в направлении поиска эффективных моделей цифровой трансформации.

Полученные результаты позволяют рассматривать цифровую платформизацию МСП не только как экономическую технологию, но и как процесс изменения предпринимательской психологии и бизнес-культуры. Для многих российских компаний цифровой поворот стал не логичным этапом эволюции, а вынужденной, стрессовой, но необходимой адаптацией к меняющейся реальности, в которой ручные процессы, офлайн-продажи и локальные бизнес-стратегии перестали гарантировать выживание [13, 14].

### **Результаты исследования**

Сравнение статистических данных показывает, что российские предприятия находятся в точке разрыва между осознанием необходимости цифровизации и реальной технической способностью её реа-



лизовать [4, 5, 11]. Многие предприниматели в ходе экспертных опросов отмечали, что они мысленно уже готовы к платформенному формату, понимают его преимущества, но сталкиваются с инфраструктурным и компетентностным барьером, что задерживает переход (табл. 1).

Таблица 1

**Цифровая зрелость МСП и использование платформ (%)**

Показатель	Россия	Среднее по OECD	Разрыв (п.п.)
Используют платформы для продаж/сервисов	57	81	-24
Используют облачные цифровые сервисы	32	70	-38
Имеют доступ к цифровому финансированию	21	53	-32

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата, OECD Digital Economy Outlook (разные годы), а также статистических отчетов Всемирного банка, агрегированных по странам-участникам OECD.

Цифры показывают, что каждый второй предприниматель в России уже вошёл в цифровую экосистему, но только каждый третий способен полноценно цифровизировать внутренние процессы, а доступ к цифровому финансированию имеет лишь каждый пятый. То есть бизнес видит дверь, но не всегда имеет ключ. И проблема не только в технологиях, но и в отсутствии привычки, уверенности, инфраструктурной поддержки и обучающих механизмов [4, 5, 11].

Причем, платформизация меняет не только инструменты, но и мышление. Многие МСП, сталкиваясь с цифровыми сервисами, начинают корректировать бизнес-решения, исходя не из интуиции, а на основе данных и аналитических сигналов платформы [1–3, 6]. То, что раньше требовало опыта, интуиции и недель наблюдения, теперь вычисляется за секунды, что снижает цену ошибки и делает предпринимателя менее заложником внутреннего субъективизма (табл. 2).

Таблица 2

**Практические эффекты внедрения платформ МСП**

Тип эффекта	Что меняется в реальности	Средний результат
Издержки	Меньше ручной работы, меньше звонков и бумажных операций	-15 % затрат
Сбыт	Бизнес находит клиента не «по знакомству», а по алгоритму спроса	+20 % продаж
Аналитика	Решения основаны на цифрах, а не «чуйке»	+12 % точности
Позиционирование	Компания становится элементом экосистемы, а не одиночным игроком	Рост доверия

Источник: составлено авторами на основе результатов отраслевых исследований McKinsey, BCG, аналитики Всемирного банка и данных российских платформ (Ozon, Яндекс.Бизнес, СберМегаМаркет) о влиянии цифровизации на эффективность МСП.

Если раньше малому бизнесу приходилось догонять рынок, то благодаря платформам он может наблюдать рынок в реальном времени, изменяя стратегию так же быстро, как меняется клиентская логика [6–8]. Таким образом, платформизация – это не просто технологизация, а перемещение предпринимателя из реальности догоняющего в реальность адаптивного и наблюдающего.

Проведенный SWOT-анализ показал, что МСП одновременно выигрывает и проигрывает от платформизации, что напоминает ситуацию, когда компания получает автомобиль гоночного класса, но обязана ездить строго по маршруту, который задаёт владелец трассы (табл. 3).

Главный парадокс заключается в том, что платформа даёт масштаб, но забирает часть автономии. Предприниматель перестаёт быть полным владельцем маршрута, но получает доступ к инфраструктуре, которую самостоятельно бы не построил [9, 10, 13, 14].

Полученные результаты подтверждают, что цифровая платформизация МСП представляет собой не только технологический этап развития, но и переосмысление предпринимательской роли в экономической системе [6–8]. Ряд исследователей подчёркивает, что в условиях цифровой экономики ценность создаётся не внутри предприятия, а в процессе непрерывного взаимодействия участников сети, что соответствует концепции сетевых эффектов и платформенной логики [6, 7, 9, 10].

Переход МСП к платформенной бизнес-архитектуре изменяет центральную формулу бизнеса: от создания самостоятельного продукта – к созданию условий участия в экосистеме ценности. Цифровые платформы рассматриваются как новая форма распределённой инфраструктуры, в которой источники конкурентных преимуществ перемещаются в область данных, алгоритмов и пользовательского поведения, а не ограничиваются материальными активами [1–3, 6, 9].

## SWOT-модель трансформации МСП

Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение транзакционных издержек за счёт цифровых сервисов</li> <li>– Доступ к широкому рынку и клиентской базе</li> <li>– Ускоренная аналитика и принятие решений на основе данных</li> <li>– Масштабируемость без роста капитальных затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ограниченная автономия в условиях платформенной зависимости</li> <li>– Недостаточная цифровая компетентность персонала</li> <li>– Уязвимость к сбоям и изменениям алгоритмов платформы</li> <li>– Высокая чувствительность к изменениям комиссий</li> </ul>
Opportunities (Возможности)	Threats (Угрозы)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выход на новые рынки без физического присутствия</li> <li>– Использование big data, алгоритмов рекомендаций, таргетинга</li> <li>– Быстрая интеграция финтех-сервисов</li> <li>– Возможность кооперации в рамках экосистем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рост комиссий и изменение правил платформы</li> <li>– Риски кибербезопасности и утечки данных</li> <li>– Усиление конкуренции внутри платформ</li> <li>– Регуляторные изменения в цифровой экономике</li> </ul>

Источник: составлено авторами.

Особое внимание следует уделить двойственности эффекта платформизации: рост рыночных возможностей сопровождается трансформацией автономии, когда правила доступа, алгоритмы ранжирования и условия монетизации формируются вне сферы влияния бизнеса [9, 10, 13, 14]. Это создаёт своеобразный «парадокс выгоды с потерей контроля», требующий развития компетенций в области цифровой стратегии, управления данными и регулирования платформенной зависимости.

Полученные результаты показывают, что российские МСП характеризуются преимущественно реактивной моделью цифровизации, активизирующейся в условиях внешнего давления (пандемия, санкционная среда, логистические перестройки), что ранее отмечалось в ряде международных и российских аналитических обзоров. В странах с устойчивой цифровой экосистемой цифровизация МСП носит более проактивный характер, основанный на долгосрочном стратегическом планировании и раннем внедрении цифровой инфраструктуры [4–8, 12].

Философский аспект платформизации заключается в том, что платформа становится цифровым общественным институтом, формирующим новые нормы доверия, репутации и экономического поведения. В этом контексте предприниматель переходит от роли владельца замкнутого бизнес-процесса к роли оператора цифровой ценности, функционирующей в распределённой экосистеме.

### Выводы

Результаты исследования показали, что цифровая платформизация малого и среднего предпринимательства является неотъемлемой частью современного экономического развития, определяя новые принципы конкурентоспособности, управленческой логики и формирования ценности. Позитивные эффекты платформизации, выраженные в росте доступности цифровых сервисов, увеличении рыночного охвата и снижении транзакционных издержек, свидетельствуют о том, что платформы становятся не вспомогательным, а базовым элементом бизнес-архитектуры МСП.

В то же время выявленные инфраструктурные и институциональные ограничения подтверждают, что цифровая трансформация МСП требует не только желания и гибкости со стороны бизнеса, но и поддержки цифровой среды, в которую он погружён. Сохранение разрыва между цифровой зрелостью российских МСП и средними значениями по странам ОЭСД свидетельствует о необходимости целенаправленной государственно-частной политики, направленной на повышение качества цифровой инфраструктуры, развитие ИТ-компетенций и доступность цифрового финансирования.

Ключевой смысл исследования заключается в понимании того, что цифровая платформа – это не просто коммерческое пространство, а институционально-социальная система, формирующая новую логику доверия, репутации и делового взаимодействия. В этой системе предприниматель отказывается от традиционной роли «единственного владельца ценности» и становится оператором потока, который соединяет участников, данные и сервисы, создавая нелинейную экономическую синергию вместо линейной прибыли.

С учётом выполненного анализа, стратегия устойчивой цифровой трансформации МСП должна включать следующие принципиальные положения:

- формирование цифровой компетентности персонала и собственника, что обеспечивает интеллектуальную, а не механическую цифровизацию;
- диверсификацию платформенных каналов, минимизацию зависимости от единственного оператора и развитие собственной клиентской базы;

- создание и накопление собственных цифровых данных, поскольку именно данные становятся ключевым активом нового рынка;
- использование платформенной стратегии как части долгосрочного развития, а не только как ответной реакции на кризисные шоки.

Таким образом, цифровая трансформация МСП представляет собой не техническое разовое решение, а стратегическую эволюцию. В результате этой эволюции предприниматель получает возможность выйти за пределы локальной конкуренции и включиться в экономику сетевой взаимной ценности, формируя экосистемную устойчивость и интеллектуальную гибкость бизнеса будущего.

### Литература

1. Kahveci E. Digital Transformation in SMEs: Enablers, Interconnections and Outcomes // *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 3. Article 107. DOI: 10.3390/admsci15030107 EDN: GHHQAR.
2. Sagala G.H., Óri D. Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature review // *Information Systems and e-Business Management*. 2024. Vol. 22, Is. 4. P. 667-719. DOI: 10.1007/s10257-024-00682-2 EDN: TFQUOB.
3. Yikilmaz İ., Kör B. Digital Transformation in SMEs: A Focused Review of the Research Literature // *Journal of the Human and Social Sciences Researches (ITOBİAD)*. 2023. Vol. 12, No. 2. P. 661-679. DOI: 10.15869/itobiad.1267517.
4. OECD. *The Digital Transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/db9256a-en.
5. Nazaruddin I., Utami E.R., Rahmawati E. Digitalization Challenges for SMEs: A Systematic Literature Review Perspective and Future Research // *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 15-43. DOI: 10.18196/jbti.v15i1.20410 EDN: UUPXEK.
6. Verhoef P.C., Broekhuizen T.L.J., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022 EDN: BUXXSM.
7. Vial G. Understanding digital transformation: A review and research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
8. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes C. A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change // *Journal of Management Studies*. 2021. Vol. 58, No. 5. P. 1159-1197. DOI: 10.1111/joms.12639 EDN: XWOGSK.
9. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You*. New York: W.W. Norton & Company, 2016. 352 p.
10. Nambisan S., Gawer A. Which strategy when? Platform strategy choices under different environmental dynamics // *Long Range Planning*. 2023. Vol. 56, No. 5. DOI: 10.1016/j.lrp.2022.102246.
11. World Bank. *World Development Indicators 2023*. World Bank Data Catalog. [Электронный ресурс]. URL: <https://databank.worldbank.org> (дата обращения 29.10.2025).
12. OECD. *Digital Economy Outlook 2022*. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/ade8c7e2-en.
13. Алексеев Д.В. *Цифровая трансформация организаций: управление и архитектура*. М.: ИНФРА-М, 2022. 238 с.
14. Минцифры России. Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р (ред. 2024).
15. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. 2024).
16. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. 2023).