

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 4 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/adaptivnye-biznes-modeli-upravleniya-cifrovoj-transformaciej-v-malom-predprinimatelstve/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 37.014
DOI: 10.54861/27131211_2025_4_279



АДАПТИВНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

*Агафонова Г.В., соискатель, Владивостокский государственный
университет, г. Владивосток, Россия*

Аннотация. В статье исследуются адаптивные бизнес-модели, которые позволяют малым предприятиям эффективно управлять изменениями в условиях цифровой трансформации. Автором дается характеристика бизнес-моделей, которые можно адаптировать к масштабу ведения малого предпринимательства в условиях цифровой трансформации: подписная модель, краудсорсинг, открытый бизнес, экосистемная модель, ХааS-платформы, распределенные фабрики, технологические хабы, цифровой франчайзинг. Рассмотренные теоретические основы моделирования управления организациями легли в основу разработки адаптивной бизнес-модели управления цифровой трансформацией в малом предпринимательстве на примере компании строительной отрасли в рамках достижения цели исследования. Результатом исследования стала концептуальная адаптивная бизнес-модель, построенная на синергии цифрового франчайзинга и экосистемного подхода. Данная модель включает следующие процессы: управление производством, управление клиентами, управление маркетингом и сбытом, управление финансами, управление персоналом, планирование и учет. Выделены ключевые преимущества адаптивной бизнес-модели в аспекте сокращения производственного цикла малого предприятия за счет совершенствования бизнес-процессов на основе цифровых технологий. Таким образом, организации малого предпринимательства не нужно искать поставщиков, тестировать производственные процессы, искать способы продвижения и апробировать многие текущие операции.

Ключевые слова: адаптивная бизнес-модель, цифровая бизнес-модель, малое предпринимательство, управление цифровой трансформацией.

ADAPTIVE BUSINESS MODELS FOR MANAGING DIGITAL TRANSFORMATION IN SMALL BUSINESSES

Agafonova G.V., Applicant, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia

Abstract. The article explores adaptive business models that allow small businesses to effectively manage changes in the context of digital transformation. The author describes the business models that can be adapted to the scale of small business in the context of digital transformation: subscription model, crowdsourcing, open business, ecosystem model, XaaS platforms, distributed factories, technology hubs, digital franchising. The considered theoretical foundations of organization management modeling formed the basis for the development of an adaptive business model for managing digital transformation in small businesses using the example of a construction sector company as part of achieving the research goal. The result of the research is a conceptual adaptive business model based on the synergy of digital franchising and an ecosystem approach. This model includes the following processes: production management, customer management, marketing and sales management, financial management, personnel management, planning and accounting. The key advantages of an adaptive business model in terms of reducing the production cycle of a small enterprise by improving business processes based on digital technologies are highlighted. Thus, a small business company does not need to look for suppliers, test production processes, look for ways to promote and test many current operations.

Keywords: adaptive business model, digital business model, small business, digital transformation management.

JEL classification: L23, M11, M21.

Для цитирования: Агафонова Г.В. Адаптивные бизнес-модели управления цифровой трансформацией в малом предпринимательстве // Прогрессивная экономика. 2025. № 4. С. 279–288. DOI: 10.54861/27131211_2025_4_279.

Статья поступила в редакцию: 23.04.2025 г. Одобрена после рецензирования: 30.04.2025 г. Принята к публикации: 01.05.2025 г.

For citation: Agafonova G.V. Adaptive business models for managing digital transformation in small businesses // Progressive Economy. 2025. No. 4. pp. 279–288. DOI: 10.54861/27131211_2025_4_279.

The article was submitted to the editorial office: 23/04/2025. Approved after review: 30/04/2025. Accepted for publication: 01/05/2025.

Введение

В эпоху стремительного развития цифровых технологий малое предпринимательство сталкивается с необходимостью адаптации к новым реалиям, чтобы оставаться конкурентоспособным и устойчивым. Цифровая трансформация экономики способствует внедрению цифровых технологий во все аспекты бизнеса, открытию новым возможностям для роста, оптимизации процессов и улучшения взаимодействия с клиентами.

Однако, для малых предприятий данный процесс сопряжен с рядом проблем, к которым относят: дефицит кадровых ресурсов и финансовых

средств на реализацию проектов, недостаточное или полное отсутствие компетенций в вопросах управления сопротивлениями изменениями, отсутствие формализации бизнес-процессов и требований к цифровым системам [10; 13]. Решение данных проблем требует комплексных процедур на уровне, как самого бизнеса, так и государства.

В этих условиях, адаптивные бизнес-модели управления цифровой трансформацией становятся критически важными. Они позволяют малым предприятиям гибко реагировать на изменения внешней среды, быстро адаптировать свои стратегии и процессы, а также эффективно использовать цифровые технологии для достижения поставленных целей. Адаптивные модели предполагают непрерывный мониторинг, анализ данных и внесение корректировок в стратегию и тактику управления, что позволяет бизнесу оставаться на шаг впереди конкурентов. Ключевыми преимуществами внедрения адаптивных бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации являются [14]:

- повышение производительности бизнес-процессов за счет цифровых решений, автоматизации процедур;
- выход на новые рынки сбыта за счет модернизации товаров (услуг), формирования нового ассортимента или его адаптации под новые рынки;
- улучшение коммуникаций с клиентами и посредниками;
- улучшение бизнес-процессов за счет оптимизации издержек;

Цель исследования – разработка адаптивной бизнес-модели управления цифровой трансформацией в малом бизнесе.

Обзор литературы

Методологические основы адаптационного управления, адаптации организаций к изменениям внешних условий были проанализированы в работах: Дж. П. Коттера, П. Друкера, Р. Акоффа, Дж. Хиата, К. Левина, В. Сатира, П. Гилберта, Х. Диксона, М. Портера, Й. Шумпетера, Р. Харриса, Ф. Тейлора, Д. Тобина, Н. Блума и др. Проблемы организаций в процессе цифровой трансформации исследовались в трудах О.И. Долгановой, Е.А. Деевой. Авторы выделяли недостаточную цифровую зрелость, отсутствие цифровых знаний, стратегий, дефицит финансирования, незрелость цифровой культуры и пр. [6]. А.Н. Визгунова выделяла следующие недостатки при переходе к цифровизации бизнес-процессов: высокая стоимость технологий, сложность построения показателей оценки, дефицит сотрудников [4]. Н.В. Митяева, О.В. Заводилов [10], И.А. Аренкова, С.А. Смирнова, Д.Р. Шарафутдинова и Д.В. Ябурова выделяли комплекс проблем различных организаций в сфере цифровой трансформации, ключевой из которых является нехватка квалифицированных сотрудников [1]. Цифровые бизнес-модели малого бизнеса исследовали небольшая часть авторов. Так, П. Вайл и С. Ворнер предложили методику создания цифровой бизнес-модели для стартапов [3]. М.М. Степанов и Ю.Н. Николаев исследовали механизм цифровой трансформации в субъектах малого предпринимательства [12; 17].

Таким образом, исследование цифровых бизнес-моделей, адаптивных к масштабу деятельности организации рассматривались авторами с позиции крупных промышленных компаний, секторов, отраслей, государственных структур. Изучению адаптивных моделей и их применению в условиях малого предпринимательства уделялось достаточно мало внимания.

Материалы и методы

Методы исследования включают контент-анализ, моделирование бизнес-процессов, сравнение. Информационная база исследования основана на научных трудах в области адаптивного управления, управления изменениями, а также изучения бизнес-моделей.

Результаты и обсуждение

В условиях цифровой трансформации адаптивное управление становится ключевой методологией в целях семантического отражения бизнес-процессов организации. Адаптационный процесс бизнес-моделирования состоит из преобразования ресурсов в результаты за счет формирования стратегии цифровой трансформации; автоматизации, оптимизации, интеграции и перестройки процессов; разработки и внедрения цифровых продуктов и услуг; изменения бизнес-модели на основе применения цифровых платформ, гибких моделей в зависимости от цифровой зрелости; создания гибкой, инновационной культуры; управления сопротивлением изменениям; вовлечения персонала. При внедрении адаптивной бизнес-модели в организации малого предпринимательства реализуются существенные изменения на основе заимствованной бизнес-модели. Однако в данном аспекте компания не просто копирует бизнес-модель, а адаптирует ее элементы под собственные бизнес-процессы [7].

В таблице 1 представим ключевые адаптивные бизнес-модели в условиях цифровой трансформации с учетом возможности применения их в малом предпринимательстве. Рассмотренные бизнес-модели применяются, как в отечественной, так и зарубежной практике организаций разных отраслей. Однако стоит отметить, что моделирование в условиях цифровой трансформации осуществляется под гнетом рыночных отношений и ужесточения конкуренции. Зачастую, компании не готовы к внедрению цифровых технологий в свои бизнес-процессы. У них отсутствует необходимый интеллектуальный опыт, финансовые ресурсы. Нередки ситуации, когда малому предприятию совершенствование бизнес-модели не требуется в виду специфичности бизнеса, наработанной базы клиентов, достаточной автоматизации человеческих ресурсов, эффективной операционной деятельности. Именно поэтому необходимо разграничивать разные факторы, влияющие на деятельность компании, ее поведение и стратегию на рынке. Бизнес-модели управления цифровой трансформацией, основанные на реализации адаптационного управления к бизнес-процессам, являются ключевым отражением уровня цифровой зрелости организации.

Поскольку малое предпринимательство любой отрасли, как правило, сопряжено с ограниченностью ресурсов, видов деятельности, масштаба

производственных процессов, то бизнес-модель в условиях цифровой трансформации должна отражать возможности и ограничения компании, уровень ее цифрового развития.

Таблица 1

Цифровые адаптивные бизнес-модели малого предпринимательства

Название бизнес-модели	Характеристика
Подписная модель	Компания предлагает сопутствующие услуги в форме периодической подписки. Клиенты совершают повторяющиеся платежи, обычно ежемесячно или ежегодно, за право пользования продуктом или получения товара в рамках подписки.
Краудсорсинг	Применяется в стартапах и проектах, суть которой заключается в привлечении средств, клиентов, контрагентов в развитие стартапа.
Открытый бизнес	Участие малого бизнеса в экосистеме крупной компании, которая предоставляет инфраструктуру, защиту и клиентский трафик в обмен на инновации, позволяя малому бизнесу развиваться в рентабельных нишах.
Экосистемная модель	Сочетание различных предложений в одной цифровой бизнес-модели. Малое предпринимательство может быть участником экосистемы, например в рамках маркетплейсов Озон, Вайлберис; осуществлять доставку продукции, услуг через экосистемы Яндекс, Сбербанк, Мтс и пр.
ХааS-платформы	Выделяют PaaS, IaaS и SaaS платформы. PaaS (платформа как сервис) - предоставляет готовую площадку для цифровых проектов. PaaS освобождает разработчиков от забот об инфраструктуре, позволяя им сосредоточиться на творчестве. IaaS (инфраструктура как сервис) - предлагает виртуальные блоки - серверы, сети, хранилища, которые можно арендовать и настраивать по своему усмотрению, как конструктор для облачных решений. SaaS (система как сервис) - предоставляет готовые программы, доступные через интернет, избавляя пользователей от хлопот по установке и обслуживанию.
Распределенные фабрики	Производство уникальных, малолитражных изделий, фокусирование на определенном виде деятельности или производстве. Особенностью является близость к потребителю, автоматизация и сокращение производственной цепочки поставок. Более крупные компании могут применять аутсорсинга в мелких операциях, предоставляя малому бизнесу производственные площадки.
Технологические хабы	Бизнес-модель для технологических стартапов в целях реализации исследований, производств, экспериментов. Для стартапов предоставляется пакет сервисов и услуг для запуска их по принципу единого окна.
Цифровой франчайзинг	Использование онлайн-платформ и электронной коммерции для расширения географического охвата, внедрение цифровых технологий в управление и маркетинг для повышения эффективности и снижения затрат.

Источник: составлено автором по данным [4; 8; 11; 16; 19]

В связи с этим, автором исследования на примере малого предпринимательства строительной отрасли предлагается формирование

концептуальной адаптивной бизнес-модели в условиях цифровой трансформации (рис.1).



Рис. 1. Концептуальная адаптивная бизнес-модель управления цифровой трансформацией в малом предпринимательстве

Источник: составлено автором

Бизнес-модель малого бизнеса может быть основана на интеграции нескольких цифровых моделей, но как правило не более трех, в виду отсутствия методологии ее реализации, что сопряжено с существенными финансовыми и организационными издержками. Концептуальная бизнес-модель малого предпринимательства строительной отрасли в условиях адаптации к цифровой экономике основана на синергии моделей цифровой франчайзинг и экосистемная модель. Адаптивность бизнес-модели состоит в устойчивой реакции организации к вызовам внешней и внутренней среды за счет комплексности модели.

Любая бизнес-модель компании формируется исходя из факторов влияния внешней и внутренней бизнес-среды. Внешние факторы, воздействующие на развитие адаптационного потенциала организации, должны учитываться ею в рамках стратегической инициативы [9]. При этом влияние данных факторов наиболее сильно воздействует на организацию, поскольку не всегда даже адаптивная компания может среагировать быстро на происходящие изменения во внешней среде. Как правило, это касается социальных, политических и макроэкономических факторов (инфляция, безработица), которые обсуждаются на государственном уровне.

Система внутренних факторов адаптивности организации к трансформации внешней среды и неопределенности представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, определяющих способность организации гибко и эффективно реагировать на вызовы и возможности, возникающие в динамичном окружении. Формирование миссии, целей и стратегии развития являются структурно-целевой компонентой бизнес-модели, которая определяет не только внутренние ориентиры организации, но и ее позиционирование на рынке [12]. Миссия служит основой для формирования корпоративной культуры и ценностей, которые влияют на поведение сотрудников и взаимодействие с клиентами.

Цели, в свою очередь, должны быть конкретными и измеримыми, чтобы позволить компании отслеживать прогресс и корректировать действия в случае необходимости. Они могут включать в себя финансовые показатели, такие как увеличение выручки или снижение затрат, а также нефинансовые аспекты, такие как улучшение качества обслуживания клиентов или внедрение инновационных технологий. Стратегия развития, основанная на этих целях, определяет, как компания будет использовать свои ресурсы для достижения поставленных задач, включая выбор рынков, конкурентные преимущества и методы взаимодействия с клиентами. Таким образом, миссия, цели и стратегия образуют единый комплекс, который направляет компанию к ее долгосрочному успеху.

Результатом применения бизнес-модели является трансформация бизнес-процессов, сокращение цикла. Цикл малого предпринимательства будет включать следующие элементы: покупка франшизы, производство, маркетинг, сбыт через платформу, поддержка от франчайзи. Покупка

цифровой франшизы позволяет снизить затраты на рекламу, поиск клиентов, тестирование бизнеса, поиск поставщиков, отсутствие поддержки [20].

Бизнес-процессы включают комплекс цифровых решений на всех этапах цикла малого предпринимательства, что позволяет адаптироваться к изменениям внешней среды, повысить конкурентные факторы развития. Ключевым преимуществом разработанной адаптивной бизнес-модели является система управления клиентами на CRM от франчайзи, а также применение технологий искусственного интеллекта на цифровых платформах, аналитики баз данных клиентов; применение чат-ботов и консультантов. CRM и аналитика данных позволяет сформировать персонализированные предложения, реализовать информирование и сервис.

Также можно выделить бизнес-процесс управления маркетингом и сбытом, который позволяет реализовать продвижение цифровыми методами с помощью маркетплейса, а также использовать известность торговой марки франчайзи. В результате бизнес-процессы планирование и учет, а также управление финансами реализуются с учетом автоматизации процедур в программах маркетплейса, а также с помощью аналитики данных. Издержки при реализации такой бизнес-модели будут снижаться за счет большого объема продаж с применением экосистемы маркетплейсов, более быстрой коммуникации с клиентами.

Таким образом, адаптивная бизнес-модель управления цифровой трансформацией в малом бизнесе позволит оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность работы за счет повышения цифровых факторов и улучшить качество предоставляемых услуг за счет быстрой коммуникации с клиентами и персонализированности выполнения задач. Внедрение цифровых технологий, таких как автоматизация бизнес-процессов, использование искусственного интеллекта, чат-ботов и анализ данных с использованием цифровых экосистемных платформ создаст гибкую инфраструктуру, способную быстро реагировать на изменения рынка и потребности клиентов, что отвечает принципам адаптивности решений.

Заключение

Малое предпринимательство подвержено влиянию различных инфраструктурных внешних и внутренних факторов, которые влияют на его уязвимость и конкурентоспособность. Это обуславливается дефицитом кадров и их компетенций, недостатком финансовых средств, неготовностью к изменениям, отсутствием формализации бизнес-процессов и требований к цифровым системам.

Однако наряду с этим малое предпринимательство способно более проще фокусироваться на определенных нишах при меньшем уровне затрат. На примере организации малого предпринимательства отрасли строительства была рассмотрена возможность разработки интегрированной бизнес-модели, адаптированной в условиях внешней цифровой среды. Бизнес-модель в условиях цифровой трансформации включает в себя цифровую франшизу и

экосистемную модель. Преимущества модели состоят в трансформации бизнес-процессов, что приводит к сокращению цикла.

Данная бизнес-модель адаптивна к изменяющимся условиям внешней среды под воздействием цифровой трансформации, роста технологий во взаимоотношениях со стейкхолдерами. Бизнес-модель отвечает гибкости решений, интеграции технологий в бизнес-процессы, позволяет использовать пользовательский опыт, сотрудничество.

Таким образом, адаптивные бизнес-модели в малом предпринимательстве, ориентированные на цифровизацию, способны обеспечить успешную трансформацию и устойчивость в условиях постоянных изменений.

Литература

1. Аренков И. А., Смирнов С. А., Шарафутдинов Д.Р., Ябурова Д.В. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 5. С. 1711–1722.
2. Бакаев А. А., Шалыгин А. А. Адаптивное управление бизнес-процессами промышленного предприятия // Форпост науки. 2024. Т. 18. № 1. С. 4–11.
3. Вайл П.Ю., Стефани В. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения; пер. с англ. - Москва: Альпина Пабlishер, 2019. 264 с.
4. Вахабова М.Х., Эльбиева Л.Р., Вахабова Л.Х. Цифровая трансформация бизнес-процессов // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 7. № 11. С. 553–558.
5. Визгунов А. Н. Проблемы цифровой трансформации промышленных предприятий // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей Межрегиональной научно-практической конференции. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. С. 107–111.
6. Долганова О. И., Деева Е. А. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика // Бизнес-информатика. 2019. Т. 13. № 2. С. 59–72.
7. Капустина Л.М., Изакова Н.Б., Коровина Е.И. Стратегии трансформации бизнес-моделей производителей дорожно-строительной техники в условиях конкуренции с иностранными компаниями // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 1. С. 164–190.
8. Купревич Т.С. Цифровые бизнес-модели: понятие, особенности и направления развития // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. 2023. № 16. С. 197–203.
9. Кудряшов Н.Н., Арнаут М.Н. Адаптивная бизнес-модель региональных субъектов деятельности в сфере промышленности (на примере ДФО) // Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (63). С. 587–593.

10. Митяева Н. В., Заводило О. В. Барьеры цифровой трансформации и пути их преодоления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 3 (77). С. 20–24.
11. Мызрова К.А., Панько Ю.В., Овчинникова С.В., Брюхачев В.А. Цифровая трансформация малого бизнеса: возможности, перспективы и препятствия // Креативная экономика. 2024. № 18 (12). С. 3251–3268.
12. Николаев Ю.Н. Механизм цифровой трансформации субъектов малого и среднего предпринимательства // Прогрессивная экономика. 2023. № 1. С. 41–54.
13. Озорнин С.Ю., Терлыга Н. Г. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект // Евразийский союз ученых. 2020. № 4–7 (73). С. 49–59.
14. Пащенко Т.В. Разработка стратегии бизнес-модели в цифровой экономике: направления и проблемы // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. № 4. С. 443–455.
15. Сельсабила А. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики // Стратегии бизнеса. 2022. Т. 10. № 6. С. 149–154.
16. Соловьев В.И., Милованова М.С. Цифровой франчайзинг как особый вид бизнеса при цифровой трансформации общества // Economics. 2019. № 5 (43). С. 12–14.
17. Степанов М.М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. Т. 8. № 3. С. 88–97.
18. Томилина С.А., Князев Е.В. Цифровая трансформация бизнес-моделей современной экономики // Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. 2022. С. 173–178.
19. Hokmabadi H., Rezvani S. M. H. S., de Matos C.A. Business resilience for small and medium enterprises and startups by digital transformation and the role of marketing capabilities – A systematic review // Systems. 2024. Т. 12. № 6. С. 220.