

УДК 005.5

DOI: 10.34670/AR.2026.43.89.087

Управление конкурентоспособностью малого и среднего бизнеса на основе внедрения современных цифровых технологий и платформенных решений

Дмитриева Светлана Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра бизнес-информатики и менеджмента,
Санкт-Петербургский государственный
университет аэрокосмического приборостроения,
190000, Российская Федерация,
Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;
e-mail: Juli_ko@list.ru

Аннотация

Расширение сектора малого и среднего предпринимательства России, зафиксированное Единым реестром ФНС на уровне 6,76 млн субъектов и 15,1 млн занятых, сопровождается слабым укреплением конкурентных позиций отдельных фирм. Цифровые платформы охватывают две трети малых предприятий, облачные сервисы – каждое пятое, и это расхождение указывает на разную глубину проникновения технологий во внутренние процессы. Цель работы – количественно определить условия, при которых цифровые и платформенные решения переходят из фактора роста оборота в фактор роста конкурентоспособности. Расчёт выполнен на авторской модели малого предприятия для трёх конфигураций цифрового контура – базовой, платформенно-сбытовой и интегрированной – с применением коэффициентного анализа, факторного разложения методом цепных подстановок и интегрального индекса по семи нормированным частным показателям. Подключение платформенного канала увеличивает выручку на 31,1 % и поднимает интегральный индекс с 0,588 до 0,745, снижая рентабельность продаж с 9,21 до 7,13 %; отдача составляет 0,13 руб. прироста прибыли на рубль дополнительных затрат на информационные технологии. Интегрированная конфигурация даёт рентабельность 11,98 %, индекс 0,936 и отдачу 2,94 руб. Разложение прироста рентабельности показывает, что 3,86 п. п. из 4,85 п. п. сформированы снижением доли себестоимости, а платформенная комиссия ухудшает результат на 0,26 п. п. Конкурентная позиция малой фирмы улучшается глубиной сопряжения цифрового решения с закупками и управлением ассортиментом, и остановка на промежуточной платформенно-сбытовой конфигурации экономически наименее выгодна.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриева С.В. Управление конкурентоспособностью малого и среднего бизнеса на основе внедрения современных цифровых технологий и платформенных решений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 952-961. DOI: 10.34670/AR.2026.43.89.087

Ключевые слова

Конкурентоспособность малого и среднего бизнеса, цифровые платформы, платформенная экономика, цифровая трансформация, интегральный индекс, факторное разложение, маркетплейс, рентабельность продаж, малое предпринимательство, цифровизация бизнеса.

Введение

На 10 декабря 2025 г. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС России содержал 6,76 млн записей – на 3 % больше, чем годом ранее; занятость в секторе достигла 15,1 млн человек. Прирост распределён по отраслям неравномерно: профессиональная, научная и техническая деятельность добавила 37 тыс. субъектов, информационные технологии и связь – 22 тыс. Регистрационную динамику сектора и смещение его отраслевой структуры описывают И.А. Шичкин и В.А. Умнов [Шичкин, Умнов, 2025]. Расширение реестра мало говорит о позициях отдельной фирмы: средний размер субъекта снижается, а давление со стороны сетевых операторов и крупных платформ усиливается.

Оценки вклада цифровых технологий в конкурентоспособность малых фирм расходятся. К.А. Мызрова с соавторами [Мызрова, Панько, Овчинникова, Брюхачев, 2024] определяют долю субъектов МСП, испытывающих дефицит средств на цифровизацию, примерно в 39 % и добавляют к финансовому барьеру кадровый. У Ч. Ян [Ян Ч., 2025] набор препятствий для малых инновационных предприятий выстроен с приоритетом институциональных условий. Тезис о том, что внедрение цифровых инструментов улучшает конкурентную позицию само по себе, нуждается в дополнительной верификации: платформенный канал сбыта расширяет доступный спрос и одновременно изымает часть маржи через комиссию, логистику и обязательные скидочные механики.

Понятийная сторона вопроса разработана неравномерно. Н.Д. Воронов [Воронов, 2021] раскрывает конкурентоспособность МСП через рыночные, ресурсные и институциональные составляющие; у Г.Б. Новосельцевой и Н.В. Рассказовой [Новосельцева, Рассказова, 2020] перспективы малого бизнеса выводятся из изменения транзакционных издержек. Измерителя, позволяющего сопоставить конфигурации цифрового контура одной и той же фирмы, в специализированной литературе не сложилось. Руководитель малого предприятия решает вопрос о подключении платформенного канала, не имея инструмента, связывающего затраты на такое решение с изменением конкурентной позиции.

Задача работы – количественно определить условия, при которых цифровые и платформенные решения переходят из фактора роста оборота в фактор роста конкурентоспособности малой фирмы. Проверяется предположение о том, что подключение платформенного канала улучшает интегральную конкурентную позицию при одновременном снижении рентабельности продаж, а положительная отдача на вложенные средства достигается лишь при интегрированной конфигурации, охватывающей ассортимент, ценообразование и закупки.

Материалы и методы исследования

Расчётная часть выполнена на авторской модели малого предприятия смешанного розничного и мелкосерийного профиля с годовой выручкой 68,4–94,3 млн руб. и штатом 24–27

человек. Рассматриваются три конфигурации цифрового контура: базовая (учётная система и офлайн-канал сбыта), платформенно-сбытовая (маркетплейс и облачный складской учёт), интегрированная (платформенный канал, CRM с аналитикой спроса, алгоритмическое ценообразование, автоматизация закупок). Выручка, себестоимость, расходы с выделением платформенной комиссии и логистики, затраты на ИТ, запасы и численность заданы как модельные величины.

Применены горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный анализ, факторное разложение прироста рентабельности методом цепных подстановок по долям себестоимости, платформенной комиссии с логистикой и прочих расходов в выручке, построение интегрального индекса цифровой конкурентоспособности по семи частным показателям. Нормирование линейное: стимуляторы приведены отношением к максимуму, дестимуляторы – отношением минимума к текущему значению. Веса заданы экспертно, с приоритетом рентабельности продаж (0,25). Состав показателей опирается на обзор методик оценки конкурентоспособности, выполненный Е.А. Погребцовой [Погребцова, 2024]. Доли округлены до четвёртого знака.

Фоновая статистика привлечена из открытых источников: Единый реестр субъектов МСП ФНС России за декабрь 2025 г. – июль 2026 г., сборник «Цифровая экономика: 2026» ИСИЭЗ НИУ ВШЭ за 2024 г., показатели Корпорации МСП и оценки Ассоциации компаний интернет-торговли за 2025 г. Статистика распространённости облачных сервисов используется как косвенный измеритель цифровой трансформации по подходу, изложенному в [Верзилин, Максимова, Шаныгин, 2025]. Нормативная рамка задана Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 и национальным проектом «Эффективная и конкурентная экономика».

Результаты и обсуждение

По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ за 2024 г., цифровые платформы и облачные сервисы использует каждая пятая крупная и средняя организация; среди малых предприятий цифровые платформы применяют две трети, облачные сервисы – каждое пятое. Разрыв между этими долями у малых фирм показателен. Платформа доступна как внешний сервис с почти нулевым порогом входа, облачная инфраструктура требует перестройки внутренних процессов и регулярных расходов. Схожую асимметрию фиксирует С.А. Аругюнян с соавторами [Аругюнян, Соловьева, Галяув, 2023]: индекс цифровизации бизнеса поднялся с 45 пунктов в 2019 г. до 52 пунктов к осени 2022 г., причём основной вклад дал прирост использования интернет-инструментов, а интеграция технологий во внутренний контур прибавила заметно меньше. Соотношение двух приведённых долей за 2024 г. говорит о сохранении такой асимметрии.

Структурные механизмы платформенной экономики России разобраны Е.С. Пташкиной и А.А. Султановой [Пташкина, Султанова, 2025]; трактовку платформы как ядра предпринимательской экосистемы, снижающего издержки координации участников, предложили И.В. Денисов и соавторы [Денисов, Положишникова, Куттыбаева, Петренко, 2020]. Смежный контур – субсидирование и налоговые стимулы промышленной политики, удешевляющие технологическое обновление производственных фондов, – рассмотрен Е.Н. Кутыревой [Кутырева, 2025]. Для малого предприятия отсюда следует практическое обстоятельство. Площадка выступает каналом сбыта, поставщиком инфраструктуры и

претендентом на долю создаваемой добавленной стоимости одновременно.

Объём интернет-торговли в России по итогам 2025 г. достиг 11,5 трлн руб. при приросте 28 % к предыдущему году; на внутренние продажи пришлось 96,2 % оборота, на трансграничный сегмент, теоретические основания которого разобраны М.С. Власовой [Власова, 2025], – оставшиеся 3,8 %. Масштаб канала делает вопрос об условиях входа в него значимым для любой малой фирмы потребительского сектора.

Государственный контур цифровизации МСП оформился вокруг платформы МСП.РФ. К началу 2026 г. на ней зарегистрировано 1,5 млн пользователей, число сервисов выросло с восьми при запуске в 2022 г. до более чем 35, а за 2025 г. через платформу привлечено свыше 40 млрд руб. финансирования, включая 23 млрд руб. льготных микрозаймов и 11,5 млрд руб. по программе поддержки высокотехнологичных компаний. Связь национальных проектов и экосистемы поддержки МСП прослежена С.Н. Большаковым с соавторами [Большаков, Квашнева, Ткачев, 2026], косвенные механизмы поддержки систематизированы Е.С. Конищевым и А.С. Кузьминой [Конищев, Кузьмина, 2025]. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 закрепил ориентир, согласно которому реальный рост дохода на одного работника субъекта МСП в 2024–2030 гг. должен в 1,2 раза превышать рост валового внутреннего продукта.

Технологический слой поверх платформенного образуют алгоритмические решения. В.В. Герасименко, Д.Н. Куркова и А.Н. Курбацкий [Герасименко, Куркова, Курбацкий, 2024] фиксируют разрыв между декларируемым интересом российских компаний к маркетинговым приложениям искусственного интеллекта и фактической глубиной внедрения. Для малой фирмы разрыв ощутим вдвойне, поскольку лицензия на аналитический модуль обходится дешевле компетенции, необходимой для интерпретации его выдачи. Сопоставление трёх конфигураций цифрового контура модельного предприятия по годовым показателям сведено ниже (табл. 1).

Таблица 1 - Показатели модельного малого предприятия при трёх конфигурациях цифрового контура

Показатель	Базовая	Платформенно-сбытовая	Интегрированная
Выручка, млн руб.	68,4	89,7	94,3
Себестоимость реализации, млн руб.	44,9	59,2	58,6
Платформенная комиссия и логистика, млн руб.	-	8,9	9,6
Прочие коммерческие и управленческие расходы, млн руб.	17,2	15,2	14,8
в том числе затраты на ИТ, млн руб.	0,6	1,4	2,3
Прибыль от продаж, млн руб.	6,3	6,4	11,3
Рентабельность продаж, %	9,21	7,13	11,98
Среднегодовые запасы, млн руб.	10,77	11,25	8,57
Оборачиваемость запасов, оборотов в год	4,17	5,26	6,84
Средний срок исполнения заказа, дней	5,8	3,2	2,4
Численность работников, чел.	24	27	26
Выручка на одного работника, млн руб.	2,85	3,32	3,63
Число активных клиентов за год	1 240	4 780	5 610
Доля выручки от цифровых каналов, %	6,4	47,3	55,8
Доля затрат на ИТ в выручке, %	0,88	1,56	2,44

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Переход к платформенно-сбытовой конфигурации увеличивает выручку на 31,1 %, прибыль от продаж при этом прибавляет 0,1 млн руб. Рентабельность продаж опускается с 9,21 до 7,13 %, потеря составляет 2,08 п. п. Структура расходов объясняет результат. Доля прочих коммерческих и управленческих расходов снизилась с 25,15 до 16,95 % выручки, то есть на 8,20 п. п., и этого не хватило на покрытие комиссионно-логистической нагрузки в 9,92 % и прироста доли себестоимости на 0,36 п. п. Прирост затрат на ИТ в 0,8 млн руб. окупается приростом прибыли в 0,1 млн руб., что соответствует 0,13 руб. на рубль вложений. Отдельного внимания заслуживает поведение себестоимости: её доля в выручке при выходе на площадку выросла с 65,64 до 66,00 %, хотя закупочные объёмы увеличились и должны были дать эффект масштаба. По всей видимости, здесь сказываются обязательные скидочные механики площадки и рост доли позиций с низкой наценкой в ассортименте; полностью этот сдвиг модельными данными не объясняется. Оборачиваемость запасов улучшилась умеренно, с 4,17 до 5,26 оборота, при росте среднегодовых запасов до 11,25 млн руб.

Интегрированная конфигурация меняет картину. Выручка относительно базовой прибавляет 37,9 %, прибыль от продаж – 5,0 млн руб., рентабельность поднимается до 11,98 %. Прирост затрат на ИТ относительно базовой конфигурации в 1,7 млн руб. приносит 2,94 руб. прироста прибыли на рубль, относительно платформенно-сбытовой – 5,44 руб. Одновременно высвобождается 2,68 млн руб. оборотного капитала: запасы снижаются с 11,25 до 8,57 млн руб. при росте выручки на 5,1 %. Численность сокращается на одного человека против платформенно-сбытовой конфигурации, выручка на работника достигает 3,63 млн руб. Разложение прироста рентабельности между второй и третьей конфигурациями приведено далее (табл. 2).

Таблица 2 - Разложение прироста рентабельности продаж при переходе к интегрированной конфигурации

Фактор	Доля в выручке, платформенно-сбытовая конфигурация	Доля в выручке, интегрированная конфигурация	Вклад в прирост рентабельности, п. п.
Себестоимость реализации	0,6600	0,6214	+3,86
Платформенная комиссия и логистика	0,0992	0,1018	-0,26
Прочие коммерческие и управленческие расходы	0,1695	0,1569	+1,25
Рентабельность продаж (итог)	0,0713	0,1198	+4,85

Источник: расчёты автора.

Разложение показывает, что 79,6 % прироста рентабельности сформировано снижением доли себестоимости и 25,8 % – экономией на прочих коммерческих и управленческих расходах, а платформенная нагрузка действует в противоположную сторону и отнимает 0,26 п. п. Сумма трёх вкладов совпадает с общим приростом в 4,85 п. п. с точностью до 0,01 п. п. за счёт округления долей. Источник улучшения расположен, следовательно, во внутреннем контуре – в закупках и управлении ассортиментом, а не в переговорах с площадкой об условиях размещения.

Рост абсолютной величины платформенной комиссии с 8,9 до 9,6 млн руб. сопровождается опережающим ростом её доли в выручке с 9,92 до 10,18 %. Алгоритмическое ценообразование увеличивает частоту выкупа и смещает продажи в сторону позиций с более высокой комиссионной ставкой. Эффект слабый по абсолютной величине и устойчивый по

направлению: углубление работы с площадкой удорожает канал в относительном выражении.

Финансовые показатели описывают лишь часть конкурентной позиции. Сведение семи частных показателей в единый измеритель даёт сопоставимую оценку конфигураций (табл. 3).

Таблица 3 - Нормированные частные показатели и интегральный индекс цифровой конкурентоспособности

Частный показатель	Вес	Базовая	Платформенно-сбытовая	Интегрированная
Рентабельность продаж	0,25	0,769	0,595	1,000
Выручка на одного работника	0,15	0,785	0,915	1,000
Оборачиваемость запасов	0,15	0,610	0,769	1,000
Срок исполнения заказа (дестимулятор)	0,10	0,414	0,750	1,000
Число активных клиентов	0,15	0,221	0,852	1,000
Доля выручки от цифровых каналов	0,10	0,115	0,848	1,000
Доля затрат на ИТ в выручке (дестимулятор)	0,10	1,000	0,564	0,361
Интегральный индекс	1,00	0,588	0,745	0,936

Источник: расчёты автора.

Индекс базовой конфигурации равен 0,588, платформенно-сбытовой – 0,745, интегрированной – 0,936. Разрыв между первыми двумя составляет 0,157 единицы и сформирован преимущественно клиентской базой, нормированное значение которой растёт с 0,221 до 0,852, и долей выручки от цифровых каналов, поднимающейся с 0,115 до 0,848. Рентабельность продаж, имеющая наибольший вес, действует против общего направления и отнимает 0,044 единицы индекса. Расхождение знаков между весомым финансовым показателем и группой рыночных показателей делает управленческое решение неочевидным для руководителя малой фирмы. Отдача на цифровую нагрузку при этом почти постоянна на рассмотренном интервале. Прирост доли затрат на ИТ в выручке с 0,88 до 1,56 % даёт 0,23 единицы индекса на 1 п. п. прироста, дальнейшее увеличение с 1,56 до 2,44 % – 0,22 единицы. Признаков резкого убывания отдачи модель не обнаруживает, что может косвенно свидетельствовать о недоиспользованном потенциале третьей конфигурации. Дестимулятор ИТ-нагрузки удерживает индекс интегрированной конфигурации на отметке 0,936: при весе 0,10 нормированное значение 0,361 отнимает 0,064 единицы.

Смена конфигурации меняет и профиль уязвимости фирмы. В базовом варианте 93,6 % выручки формируется вне цифровых каналов, и конкурентная позиция определяется локальным спросом. В интегрированном варианте 55,8 % оборота проходит через площадку и зависит от её тарифной политики и алгоритмов ранжирования. Плата за прирост индекса на 0,348 единицы состоит в переходе от рассеянного локального риска к концентрированному инфраструктурному.

Полученные значения складываются в пользу трактовки, обозначенной выше: цифровое решение улучшает конкурентную позицию глубиной сопряжения с внутренними процессами, а не фактом внедрения. Платформенный канал сам по себе изменяет масштаб деятельности и структуру клиентской базы, оставляя рентабельность продаж ниже исходного уровня. Управляемым источником прироста эффективности выступает связка аналитики спроса, ценообразования и закупок, дающая 3,86 п. п. из 4,85 п. п. общего прироста рентабельности.

Соотношение 0,13 и 2,94 руб. прироста прибыли на рубль дополнительных затрат на ИТ задаёт практический ориентир для сектора, где, по данным реестра ФНС, на один субъект

приходится в среднем 2,2 занятого. При таком масштабе организации частичная цифровизация оборачивается ростом издержек без сопоставимого финансового результата, а полный переход требует ресурса, которым большинство микропредприятий не располагает. Разрыв между двумя третями малых предприятий, работающих с цифровыми платформами, и одной пятой, использующей облачные сервисы, отражает именно эту границу.

Заключение

Подключение платформенного канала сбыта повышает интегральный индекс цифровой конкурентоспособности модельного малого предприятия с 0,588 до 0,745 и одновременно снижает рентабельность продаж на 2,08 п. п. Такое сочетание означает, что оборот и эффективность в платформенной среде расходятся: фирма приобретает доступ к спросу, отдавая около 10 % выручки за инфраструктуру канала.

Основной прирост рентабельности при переходе к интегрированной конфигурации, 3,86 п. п. из 4,85 п. п., сформирован снижением доли себестоимости, а платформенная составляющая ухудшает результат на 0,26 п. п. Управленческий вывод отсюда прямой. Резерв конкурентоспособности малой фирмы расположен в закупочном и ассортиментном контурах, работа же с условиями площадки даёт эффект второго порядка.

Отдача на цифровую нагрузку в пределах от 0,88 до 2,44 % выручки остаётся почти линейной – около 0,22–0,23 единицы индекса на 1 п. п. прироста. Точка перелома, после которой дальнейшие вложения перестают окупаться, в рассмотренном диапазоне не достигается. Для малого предприятия это значит, что остановка на промежуточной, платформенно-сбытовой конфигурации экономически наименее выгодна из трёх.

Мера конкурентоспособности, построенная на семи нормированных частных показателях с приоритетом рентабельности продаж, разводит два состояния, которые финансовая отчётность показывает как близкие. Прибыль от продаж в базовой и платформенно-сбытовой конфигурациях различается на 0,1 млн руб., индекс – на 0,157 единицы. Расхождение объясняется тем, что клиентская база и скорость исполнения заказа проявляются в отчётности с задержкой, а в индексе учитываются сразу.

Смещение выручки в цифровые каналы до 55,8 % переводит риск малой фирмы из локального рыночного в инфраструктурный. Ориентир национального проекта – опережающий в 1,2 раза рост дохода на одного работника субъекта МСП относительно валового внутреннего продукта – соотносится в модельном расчёте с приростом выручки на работника с 2,85 до 3,63 млн руб., то есть на 27,4 %.

Библиография

1. Арутюнян С.А., Соловьева Н.В., Галяув Е.Р. Анализ состояния, проблем и возможностей цифровой трансформации малого и среднего бизнеса в России // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 12. С. 4589–4608. DOI: 10.18334/ce.17.12.119862
2. Большаков С.Н., Квашнева А.Е., Ткачев С.А. Национальные проекты и экосистема поддержки малого и среднего предпринимательства в России: от стратегии к цифровой трансформации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2026. № 3. С. 257–270. DOI: 10.26726/rpe2026v3npate
3. Верзилин Д., Максимова Т., Шаныгин С. Облачные технологии в развитии институтов цифровой трансформации российской экономики: статистическое исследование // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2025. Т. 41. № 1. С. 145–177.
4. Власова М.С. Трансграничная электронная коммерция: теоретические основания, эмпирические исследования и перспективы развития // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление.

2025. № 4 (72). С. 107–116. DOI: 10.26456/2219-1453/2025.4.107-116
5. Воронов Н.Д. Конкурентоспособность малого и среднего предпринимательства: сущность, пути повышения, взаимосвязь с теневой экономикой // Теневая экономика. 2021. Т. 5. № 4. С. 307–326. DOI: 10.18334/tek.5.4.113941
 6. Герасименко В.В., Куркова Д.Н., Курбацкий А.Н. Внедрение технологий искусственного интеллекта в маркетинг российских компаний: перспективы и барьеры // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 483–508. DOI: 10.21638/spbu18.2024.306
 7. Денисов И.В., Положишникова М.А., Куттыбаева Н.Б., Петренко Е.С. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнес платформы как средство повышения эффективности // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 1. С. 45–56. DOI: 10.18334/vines.10.1.100662
 8. Конищев Е.С., Кузьмина А.С. Косвенные меры государственной поддержки малого и среднего предпринимательства: зарубежный опыт и возможности для России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 11. С. 7313–7334. DOI: 10.18334/err.15.11.124164
 9. Кутырева Е.Н. Государственная промышленная политика субсидирование и налоговые стимулы для автоматизации и их влияние на технологическое обновление производственных фондов и экономический рост // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 7. С. 10–19.
 10. Мызрова К.А., Панько Ю.В., Овчинникова С.В., Брюхачев В.А. Цифровая трансформация малого бизнеса: возможности, перспективы и препятствия // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 12. С. 3251–3268. DOI: 10.18334/ce.18.12.122173
 11. Новосельцева Г.Б., Рассказова Н.В. Перспективы малого бизнеса в цифровой экономике // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 1. С. 521–532. DOI: 10.18334/vines.10.1.100580
 12. Погребцова Е.А. Актуальные методики исследования конкурентоспособности предприятия в эпоху цифровизации (на примере кондитерской сферы) // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2024. Т. 5. № 1. С. 51–66. DOI: 10.18334/social.5.1.120495
 13. Пташкина Е.С., Султанова А.А. Структурные особенности и механизмы развития платформенной экономики России // Креативная экономика. 2025. Т. 19. № 12. С. 3161–3186. DOI: 10.18334/ce.19.12.124257
 14. Шичкин И.А., Умнов В.А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 1. С. 61–84. DOI: 10.18334/err.15.1.122513
 15. Ян Ч. Новые возможности и барьеры для малых инновационных предприятий Российской Федерации в условиях цифровой трансформации бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 8. С. 5689–5706. DOI: 10.18334/err.15.8.123601

Managing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Businesses through the Implementation of Modern Digital Technologies and Platform Solutions

Svetlana V. Dmitrieva

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Business Informatics and Management,
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
190000, 67, Bol'shaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: Juli_ko@list.ru

Abstract

The expansion of the small and medium-sized entrepreneurship sector in Russia, recorded by the Unified Register of the Federal Tax Service at the level of 6.76 million entities and 15.1 million employed, is accompanied by a weak strengthening of the competitive positions of individual firms. Digital platforms cover two-thirds of small enterprises, cloud services – every fifth one, and this discrepancy indicates different depths of technology penetration into internal processes. The objective of the work is to quantitatively determine the conditions under which digital and platform

solutions transition from a factor of turnover growth to a factor of competitiveness growth. The calculation was performed on the author's model of a small enterprise for three configurations of the digital contour – basic, platform-sales, and integrated – using coefficient analysis, factor decomposition by the method of chain substitutions, and an integral index based on seven normalized partial indicators. Connecting a platform channel increases revenue by 31.1% and raises the integral index from 0.588 to 0.745, while reducing return on sales from 9.21% to 7.13%; the return amounts to 0.13 rubles of profit growth per ruble of additional information technology costs. The integrated configuration yields a return on sales of 11.98%, an index of 0.936, and a return of 2.94 rubles. The decomposition of the increase in profitability shows that 3.86 p.p. out of 4.85 p.p. are formed by a reduction in the share of production cost, while the platform commission worsens the result by 0.26 p.p. The competitive position of a small firm improves through the depth of integration of the digital solution with procurement and assortment management, and stopping at the intermediate platform-sales configuration is economically the least advantageous.

For citation

Dmitrieva S.V. (2026) Upravlenie konkurentosposobnost'yu malogo i srednego biznesa na osnove vnedreniya sovremennykh tsifrovyykh tekhnologiy i platformennykh resheniy [Managing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Businesses through the Implementation of Modern Digital Technologies and Platform Solutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 952-961. DOI: 10.34670/AR.2026.43.89.087

Keywords

Competitiveness of small and medium-sized businesses, digital platforms, platform economy, digital transformation, integral index, factor decomposition, marketplace, return on sales, small entrepreneurship, business digitalization.

References

1. Arutyunyan, S. A., Solovyeva, N. V., & Galyaev, E. R. (2023). Analiz sostoyaniya, problem i vozmozhnostey tsifrovoy transformatsii malogo i srednego biznesa v Rossii [Status, problems and opportunities of digital transformation of small and medium-sized businesses in Russia]. *Kreativnaya ekonomika*, *17*(12), 4589–4608. DOI: 10.18334/ce.17.12.119862
2. Bolshakov, S. N., Kvashneva, A. E., & Tkachev, S. A. (2026). Natsionalnyye proyekty i ekosistema pod derzhki malogo i srednego predprinimatelstva v Rossii: ot strategii k tsifrovoy transformatsii [National projects and the support ecosystem for small and medium-sized enterprises in Russia: From strategy to digital transformation]. *Regionalnyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, (3), 257–270. DOI: 10.26726/rppe2026v3npate
3. Denisov, I. V., Polozhishnikova, M. A., Kuttybaeva, N. B., & Petrenko, E. S. (2020). Tsifrovyye predprinimatelskiye ekosistemy: biznes platformy kak sredstvo povysheniya effektivnosti [Digital business ecosystems: Business platforms as a means of improving efficiency]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, *10*(1), 45–56. DOI: 10.18334/vinec.10.1.100662
4. Gerasimenko, V. V., Kurkova, D. N., & Kurbatskii, A. N. (2024). Vnedreniye tekhnologiy iskusstvennogo intellekta v marketing rossiyskikh kompaniy: perspektivy i baryery [Implementation of artificial intelligence technologies in marketing of Russian companies: Prospects and barriers]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, *22*(3), 483–508. DOI: 10.21638/spbu18.2024.306
5. Konischev, E. S., & Kuzmina, A. S. (2025). Kosvennyye mery gosudarstvennoy podderzhki malogo i srednego predprinimatelstva: zarubezhnyy opyt i vozmozhnosti dlya Rossii [Indirect measures of state support for small and medium-sized enterprises: Foreign experience and opportunities for Russia]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, *15*(11), 7313–7334. DOI: 10.18334/epp.15.11.124164
6. Kutyreva, E. N. (2025). Gosudarstvennaya promyshlennaya politika subsidirovaniye i nalogovyye stimuly dlya avtomatizatsii i ikh vliyaniye na tekhnologicheskoye obnoveniye proizvodstvennykh fondov i ekonomicheskoy rost [State industrial policy subsidies and tax incentives for automation and their impact on the technological renewal of

- production assets and economic growth]. *Voprosy prirodopolzovaniya*, *4*(7), 10–19.
7. Myzrova, K. A., Panko, Yu. V., Ovchinnikova, S. V., & Bryukhachev, V. A. (2024). Tsifrovaya transformatsiya malogo biznesa: vozmozhnosti, perspektivy i prepyatstviya [Digital transformation of small business: Opportunities, prospects and obstacles]. *Kreativnaya ekonomika*, *18*(12), 3251–3268. DOI: 10.18334/ce.18.12.122173
 8. Novoseltseva, G. B., & Rasskazova, N. V. (2020). Perspektivy malogo biznesa v tsifrovoy ekonomike [The prospects for small business in the digital economy]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, *10*(1), 521–532. DOI: 10.18334/vinec.10.1.100580
 9. Pogrebtsova, E. A. (2024). Aktualnyye metodiki issledovaniya konkurentosposobnosti predpriyatiya v epokhu tsifrovizatsii (na primere konditerskoy sfery) [Current research methods for the competitiveness analysis of a company in the digital age (the case of the confectionery industry)]. *Sotsialnoye predprinimatelstvo i korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost*, *5*(1), 51–66. DOI: 10.18334/social.5.1.120495
 10. Ptashkina, E. S., & Sultanova, A. A. (2025). Strukturnyye osobennosti i mekhanizmy razvitiya platformennoy ekonomiki Rossii [Structural features and development mechanisms of the Russian platform economy]. *Kreativnaya ekonomika*, *19*(12), 3161–3186. DOI: 10.18334/ce.19.12.124257
 11. Shichkin, I. A., & Umnov, V. A. (2025). Sovremennyye tendentsii razvitiya malogo i srednego predprinimatelstva v Rossii [Current trends in the development of small and medium-sized business in Russia]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, *15*(1), 61–84. DOI: 10.18334/epp.15.1.122513
 12. Verzhilin, D., Maximova, T., & Shanygin, S. (2025). Oblachnyye tekhnologii v razvitii institutov tsifrovoy transformatsii rossiyskoy ekonomiki: statisticheskoye issledovaniye [Cloud technologies in the development of the institutions of digital transformation of the Russian economy: A statistical study]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*, *41*(1), 145–177.
 13. Vlasova, M. S. (2025). Transgranichnaya elektronnyaya kommertsiya: teoreticheskiye osnovaniya, empiricheskiye issledovaniya i perspektivy razvitiya [Cross-border e-commerce: Theoretical foundations, empirical studies and development prospects]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye*, (4/72), 107–116. DOI: 10.26456/2219-1453/2025.4.107-116
 14. Voronov, N. D. (2021). Konkurentosposobnost malogo i srednego predprinimatelstva: sushchnost, puti povysheniya, vzaimosvyaz s tenevoy ekonomikoy [Competitiveness of small and medium-sized enterprises: Essence, ways to increase, relationship with the shadow economy]. *Tenevaya ekonomika*, *5*(4), 307–326. DOI: 10.18334/tek.5.4.113941
 15. Yan, C. (2025). Novyye vozmozhnosti i baryery dlya malykh innovatsionnykh predpriyatiy Rossiyskoy Federatsii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii biznesa [New opportunities and barriers for small innovative companies of the Russian Federation amid digital business transformation]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, *15*(8), 5689–5706. DOI: 10.18334/epp.15.8.123601