

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**DOI: <https://doi.org/10.24891/fmedos>EDN: <https://elibrary.ru/fmedos>**Галина Валериевна АГАФОНОВА**

ответственный автор, ассистент кафедры экономики и управления, Институт международного бизнеса, экономики и управления, Владивостокский государственный университет (ВВГУ), Владивосток, Российская Федерация
e-mail: g.v.agafonova@bk.ru
ORCID: 0009-0005-5990-0454
SPIN: 1786-2791

Татьяна Васильевна МАЗАНКОВА

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Дальневосточный институт управления – Филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Хабаровск, Российская Федерация
e-mail: mazankova-tv@ranepa.ru
ORCID: 0000-0002-4873-5781
SPIN: 1175-1402

История статьи:

Рег. № 305/2026
Получена 30.03.2026
Одобрена 28.04.2026
Доступна онлайн
30.09.2026

Специальность: 5.2.6**УДК** 338.12**JEL:** B40, B41, L2, M1**Ключевые слова:**

адаптационный потенциал, методика оценки, методика адаптационного потенциала, цифровая трансформация, адаптация малого предпринимательства

Аннотация

Предмет. Оценка адаптационного потенциала организаций малого предпринимательства в условиях цифровой трансформации и факторы, влияющие на их способность к адаптации и развитию.

Цели. Разработать методику оценки адаптационного потенциала организации малого бизнеса в условиях цифровой трансформации.

Методология. В процессе исследования использовались методы расстояний и сбалансированных показателей, анализ иерархий, матричный метод, сравнение, ранжирование, экспертный и балльный метод.

Результаты. Представлена методика оценки адаптационного потенциала организации малого предпринимательства, что способствует более точному управлению процессами цифровой трансформации.

Выводы. Результаты оценки помогут малым организациям сформировать эффективные стратегии цифровизации, что повысит их конкурентоспособность и устойчивость на рынке. Предложенная методика способствует развитию гибких и устойчивых бизнес-моделей компаний малого бизнеса, способных успешно реагировать на вызовы современного рынка.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Агафонова Г.В., Мазанкова Т.В. Методика оценки адаптационного потенциала организации малого предпринимательства в условиях цифровой трансформации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2026. – № 9. – С. 20 – 31. DOI: 10.24891/fmedos
EDN: FMEDOS

В условиях стремительной цифровой трансформации деловой среды организации малого бизнеса сталкиваются с новыми вызовами и возможностями, требующими гибкости и быстрой адаптации. Цифровые технологии, такие как облачные вычисления, большие данные и искусственный интеллект, становятся неотъемлемой частью бизнес-процессов, значительно изменяя способы ведения бизнеса и взаимодействия с клиентами. Адаптационный потенциал организаций в данном контексте представляет собой способность к эффективному реагированию на внешние изменения с использованием цифровых инструментов и стратегий, что критически важно для их конкурентоспособности.

Оценка адаптационного потенциала организации малого предпринимательства позволяет выявить ее сильные и слабые стороны в условиях изменений, что способствует более точному формированию стратегий на будущие периоды.

Методики оценки, включающие анализ внутренних ресурсов, технологического уровня и степени готовности сотрудников к изменениям, помогают малым предприятиям не только адаптироваться к новым реалиям, но и опережать текущие тенденции. В этом контексте важно разработать систематизированный подход к оценке адаптационного потенциала, который бы учитывал особенности малого бизнеса и специфику цифровой трансформации.

Однако реализация адаптационных механизмов по переходу к цифровой трансформации сопряжена с большим количеством проблем. По данным исследования Московской торговой промышленной палаты, маркетингового агентства «Динамика» и FAVES Communications, ключевые сложности для предпринимателей заключаются в дефиците финансовых средств (57%), проблеме синхронизации сервисов (44%), неоднородности и низком качестве данных (42%)¹.

Для представителей малого предпринимательства важнейшими препятствиями на пути к цифровой трансформации также стали отсутствие необходимых специалистов (38%), готовых подходящих решений для бизнеса в условиях ограниченности ресурсов для собственных разработок (28%), сопротивление изменениям сотрудников компаний (26%). Для 18% руководителей задача по цифровой трансформации бизнес-процессов не стоит в приоритете на ближайшие годы.

Исследованию адаптационного потенциала компаний к цифровой трансформации уделяется достаточно мало внимания. Многие организации, особенно малые и средние предприятия, зачастую не имеют необходимых ресурсов для полноценного анализа и оценки. Более того, в отечественной практике отсутствует единая методика оценки уровня адаптивности компаний.

Адаптационный потенциал как инструмент управления изменениями исследовали следующие современные авторы: М.Б. Щепакин, Э.Ф. Хандамова, Г.С. Петриченко и др. [1], Ю.А. Долгих, Е.А. Смородина [2], В.М. Ячmeneва с соавторами [3], Н.В. Угрюмова, Ю.А. Бердникова и В.А. Угрюмов [4], Г.В. Агафонова и Т.В. Мазанкова [5].

Конкретизировали адаптационный потенциал с позиции сектора малого и среднего предпринимательства следующие авторы: С.Н. Орлов и И.Н. Луговой [6], М.В. Миньковская и А.М. Пятаченко [7]. Методики оценки адаптационного потенциала организации в условиях изменений исследовали и предлагали следующие авторы: А.А. Скорик [8], В.А. Гросул и О.Д. Рачкован [9], З.О. Османова [10].

Необходимость глубокого понимания адаптационного потенциала становится все более актуальной, так как внедрение новых технологий влияет не только на оперативные процессы, но и на стратегические аспекты управления.

В этом контексте высоко востребованы исследования, которые сосредоточились бы на разработке методик и инструментов, позволяющих оценить степень готовности компаний к изменениям, что позволит выявить не только текущие проблемы, но и точки роста для малого предпринимательства в целях дальнейшей разработки и реализации более эффективных стратегий развития.

Оценочные критерии для проведения исследования сформированы из семи критериальных групп, не более четырех показателей в каждом. Методика оценки адаптационного потенциала малого предпринимательства в условиях цифровой трансформации направлена на выявление сильных и слабых сторон компаний на пути к внедрению цифровых технологий.

¹ CNews. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-04-04_42_predprinimatelej_ne_mogut

Она включает в себя анализ внутренней и внешней среды по ключевым критериям. Применение данной методики позволит предпринимателям разработать стратегию, способствующую успешной цифровизации и повышению общей эффективности бизнеса, а также обеспечит их конкурентные преимущества на современном рынке [11].

Адаптационный потенциал компании является частью методики управления изменениями, которая должна реализовываться на следующих этапах:

- оценке факторов внешней среды компании как степени эффективности адаптационного потенциала организации к изменениям;
- оценке уровня цифровой зрелости и ее готовности к изменениям для определения целей цифровой трансформации;
- оценке адаптационного потенциала;
- определении четкого видения и стратегии изменений – определение видения означает определение целей, которые должны быть достигнуты в результате цифровой трансформации, и представление о том, какой организация хочет стать;
- разработке дорожной карты, четко детализирующей этапы инициативы по цифровой трансформации в рамках проектного подхода, данный аспект считается ключевым в парадигме по управлению изменениями;
- формировании проектной команды с четким разделением ролей в системе управления инициативами цифровой трансформации;
- разработке плана управления сопротивлением изменениям (обучению, вовлечению) и мониторинге данного управления, а также мероприятиях по превращению цифровых изменений в неотъемлемую часть культуры компании;
- определении новых цифровых бизнес-процессов.

Методика оценки адаптационного потенциала малого предпринимательства реализуется через интеграцию теорий управления изменениями и адаптивностью в условиях управления цифровой трансформацией. Авторами предлагается оценить адаптивность малого бизнеса с использованием сбалансированной системы показателей по ряду критериальных групп, таких как:

- производственная адаптивность;
- финансовая адаптивность;
- организационная адаптивность;
- социальная адаптивность;
- технологично-инновационная адаптивность;
- рыночно-маркетинговая адаптивность;
- стратегическая адаптивность.

Каждая из групп критериев раскрывает адаптационные возможности и потенциал организации в условиях перехода к цифровой бизнес-модели и содержит ключевые показатели, наиболее точно отражающие степень адаптации компании к изменяющимся условиям. В каждой группе критериев выделяется не более четырех показателей для упрощения проведения исследования (табл. 1).

Представленные показатели сводятся в комплексный показатель адаптивности, что позволит сравнивать компании между собой. Формула для расчета комплексного показателя уровня адаптации (Ka) представлена ниже [12, 13]:

$$Ka = \sum V_i * K_n, \quad (1)$$

где Ka – комплексный показатель уровня адаптации;

V_i – вес группы критериев;

K_n – значение показателей адаптации.

Определение веса каждой группы критериев осуществляется с помощью методики анализа иерархий². Для этого строится матрица попарного сравнения. Индексы i и j принимают значения от 1 до n , где n – общее количество рассматриваемых факторов [14]. Для данной матрицы выполняется условие обратной симметрии – $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$.

Оценка критериев в матрице осуществляется исходя из следующих шкал относительной важности:

- отсутствие сопоставимости вариантов – 0;
- равная важность – 1;
- умеренность превосходства одного критерия над другим – 3;
- существенность превосходства критерия – 5;
- значительность превосходства критерия – 7;
- очень сильное превосходство критерия – 9;
- промежуточные оценки между критериями составляют – 2, 4, 6, 8.

Следующим этапом метода анализа иерархий является расчет собственных векторов (Z_i) и их нормированных значений (W_i). Существует четыре способа расчета собственных векторов, наиболее точным из которых считается метод, основанный на умножении n элементов каждой строки матрицы и извлечении корня n -й степени из полученного произведения [15, 16]:

$$Z_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2)$$

где Z_i – i -е значение собственного вектора;

a_{ij} – j -й элемент в строке матрицы сравнений;

n – количество факторов.

Затем полученный вектор подвергается нормализации путем деления каждого элемента вектора на сумму всех его элементов [17]:

$$W_i = \frac{Z_i}{\sum_{i=1}^n Z_i}, \quad (3)$$

где W_i – нормированная оценка i -го значения вектора приоритета.

Важным достоинством метода анализа иерархий, выделяющим его среди других методов, является наличие встроенной возможности оценки согласованности суждений экспертов. Для этого определяется максимальное собственное число (γ_{max}):

$$\gamma_{max} = \sum_{j=1}^n S_j * W_i, \quad (4)$$

где S_j – сумма i -х элементов в каждом j -м столбце матрицы.

Индекс согласованности экспертных оценок (IS) определяется по следующей формуле:

$$IS = \frac{\gamma_{max} - n}{n - 1}. \quad (5)$$

Далее определяется оценка согласованности (OS) по формуле:

$$OS = \frac{IS}{SS}, \quad (6)$$

² Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

где SS – случайный индекс согласованности, зависящий от размерности матрицы ($1, 2 = 0$; $3 = 0,58$; $4 = 0,9$; $5 = 1,12$; $6 = 1,24$; $7 = 1,32$; $8 = 1,41$; $9 = 1,45$; $10 = 1,49$).

В табл. 2 сравним критерии по шкале важности и рассчитаем собственные вектора и их нормированные значения. Необходимо рассчитать индекс согласованности экспертов по формуле (5). Для этого определим максимальное собственное значение путем сложения по группам критериев: $\gamma_{max} = 1,07 + 1,28 + 1,11 + 1,02 + 1,18 + 0,98 + 1,18 = 7,82$.

В результате индекс согласованности экспертных оценок $IS = (7,82 - 7) / (7 - 1) = 0,137$. Оценка согласованности составит $OS = 0,137 / 1,32 = 0,104$ ($10\% < 20\%$), что является допустимым.

На основании выполненных расчетов формула для определения комплексного показателя оценки уровня адаптации деятельности организации будет выглядеть следующим образом:

$$Ka = 0,28 \times PA + 0,14 \times \Phi A + 0,07 \times OA + 0,14 \times CA + 0,10 \times TIA + 0,13 \times PMA + 0,15 \times CTA. \quad (7)$$

Для определения итогового показателя по группам критериев адаптивности целесообразно использовать метод расстояний [16, 17]:

$$K_j = \sqrt{V_i(1 - z_{ij})^2 + \dots + V_n(1 - z_{ij})^2}, \quad (8)$$

где K_j – коэффициент адаптивности;

V_n – вес показателя;

z_{ij} – значение показателя.

Вес показателя по каждой группе критериев определяется экспертным путем и в сумме должен давать единицу. Значение показателя может принимать прогрессивное и регрессивное значение. Для прогрессивных значений применяется следующая формула [17]:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{max}}, \quad (9)$$

где x_{max} – эталонное значение прогрессивного показателя;

x_{ij} – значение показателя.

Для регрессивных значений применяется следующая формула:

$$z_{ij} = \frac{x_{min}}{x_{ij}}, \quad (10)$$

где x_{min} – эталонное значение регрессивного показателя.

В качестве эталонного значения могут выступать нормативные, рекомендуемые значения по отраслям (без привязки к отрасли), масштабу деятельности, а также значения лидера (основного конкурента) рынка. В некоторых случаях эталонным значением может выступать лучшее значение показателя анализируемой организации за предыдущие периоды.

Разработанная формула для оценки уровня адаптации деятельности организации малого бизнеса к изменениям внешней среды, а также формулы для оценки отдельных составляющих групп критериев адаптационного потенциала являются ключевой методологической основой оценки адаптационного потенциала для цифровой трансформации бизнес-процессов.

Интерпретация полученных результатов сводится к оценке итогового коэффициента адаптации (Ka). Оценочная шкала варьируется в диапазоне значений от 0 до 1. Чем ближе значение показателя уровня адаптации организации к 0, тем лучше его адаптационный потенциал [18, 19]:

- 0–0,3 – организация полностью готова к изменениям;
- 0,3–0,5 – высокий уровень адаптационного потенциала;
- 0,5–0,6 – средний уровень адаптационного потенциала;
- 0,7–0,8 – низкий уровень адаптационного потенциала;

– 0,8–1 – отсутствие адаптационного потенциала.

Представленная шкала позволяет дать качественную интерпретацию результатам оценки уровня адаптационного потенциала малого предпринимательства к изменениям внешней среды. Однако для принятия обоснованных управленческих решений необходимо также экономически интерпретировать уровень адаптации. Каждому уровню адаптации соответствует определенный набор показателей, обеспечивающий стабильное состояние организации в соответствующем диапазоне.

Разработанный методический подход к оценке уровня адаптации деятельности организации малого предпринимательства в условиях изменений позволяет не только количественно оценивать текущее состояние, но и качественно интерпретировать результаты, а также разрабатывать обоснованные управленческие решения, направленные на повышение устойчивости и конкурентоспособности компании. Предложенная методика может быть использована организациями различных отраслей для мониторинга своей адаптационной способности, выявления проблемных зон и разработки стратегий адаптации к новым вызовам и возможностям, возникающим во внешней среде.

В ходе исследования была разработана методика оценки адаптационного потенциала организации малого предпринимательства в условиях цифровой трансформации. Специфика малых предприятий, которые часто сталкиваются с ограниченными финансовыми ресурсами и высокой степенью неопределенности, требует применения системного подхода, учитывающего как внутренние, так и внешние факторы.

Основным компонентом методики стала система сбалансированных показателей семи групп критериев, каждая из которых включает четыре показателя. Представленные показатели сводятся в комплексный показатель адаптивности, что упрощает интерпретацию результата по шкалированной оценке и дает возможность сравнения компаний между собой.

Таким образом, предложенная методика может служить практическим инструментом для малых организаций, стремящихся успешно пройти процесс цифровой трансформации. В будущих исследованиях целесообразно изучить влияние индивидуальных особенностей бизнеса, таких как отрасль и географические факторы, на адаптационный потенциал, что позволит уточнить и развить предложенные подходы к оценке.

Таблица 1

Показатели оценки адаптационного потенциала организации малого предпринимательства в условиях цифровой трансформации

Table 1

Indicators for assessing the adaptive potential of small business organizations in the context of digital transformation

Группа критерия	Критерий	Показатель
Производственная адаптивность (ПА)	Использование основных средств	Фондоотдача (выручка от продаж к среднегодовой стоимости основных средств)
		Износ основных фондов (амортизаций к первоначальной стоимости основных средств)
	Уровень брака	Доля бракованной продукции в общем объеме производства
Финансовая адаптивность (ФА)	Гибкость производственного процесса	Количество затраченного времени при переходе к выпуску новой продукции, дни
	Наличие инвестиционных ресурсов	Коэффициент обеспеченности собственными средствами (оборотные активы – (краткосрочные обязательства + Долгосрочные обязательства)) / оборотные активы
	Финансовая устойчивость	Коэффициент финансовой устойчивости (капитал компании и долгосрочные займы к валюте баланса)
	Ликвидность	Коэффициент текущей ликвидности (оборотные активы к краткосрочным обязательствам)
Организационная адаптивность (ОА)	Государственная поддержка	Коэффициент государственной поддержки (сумма кредитов и субсидий к валовому доходу)
		Выработка персонала (объем произведенной продукции к численности персонала)

Группа критерия	Критерий	Показатель
	Эффективность организационной системы управления	Коэффициент эффективности организационной структуры управления (эффект к затратам) Коэффициент звенности организационной структуры (отношение количества звеньев к оптимальной численности звеньев с учетом масштаба организации)
	Эффективность занятости на производствах	Занятость среди функционального персонала (численность функционального персонала к общей численности сотрудников)
Социальная адаптивность (СА)	Текучесть кадров	Показатель текучести кадров (количество уволившихся сотрудников к общей численности)
	Квалификация персонала	Уровень квалификации труда (доля сотрудников с высшим образованием)
	Готовность к организационным изменениям	Анкетирование по опроснику
	Уровень инновационности персонала	Доля сотрудников, применяющих цифровые технологии
Технологично-инновационная адаптивность (ТИА)	Уровень автоматизации бизнес-процессов	Доля автоматизированных операций в общем объеме производственных процессов, %
	Цифровизация бизнес-процессов	Использование цифровых моделей производственных процессов для моделирования и оптимизации (качественный показатель)
	Инновационность	Доля расходов на НИОКР в совокупных расходах, % Доля собственных разработок организации, %
Рыночно-маркетинговая адаптивность (РМА)	Рыночная позиция	Доля рынка, % Рентабельность продаж
	Эффективность сбыта	Темп прироста выручки в годовом измерении, % Доля постоянных клиентов, %
Стратегическая адаптивность (СТА)	Наличие видения и стратегии	Наличие цифровой стратегии и целей развития Согласованность стратегии цифровой трансформации с общей бизнес-стратегией стартапа Количество стратегических партнерств
	Цифровая культура	Открытость к изменениям и готовность к обучению

Источник: авторская разработка по данным [12]

Source: Authoring, based on [12]

Таблица 2

Матрица сравнения приоритетности критериев

Table 2

Criteria priority comparison matrix

Критерий	ПА	ФА	ОА	СА	ТИА	РМА	СТА	Z	W
ПА	1	2	5	1	3	2	3	2,1	0,28
ФА	0,5	1	3	2	3	0,5	0,33	1,06	0,14
ОА	0,2	0,33	1	1	0,33	1	0,33	0,5	0,07
СА	1	0,5	1	1	3	1	1	1,06	0,14
ТИА	0,33	0,33	3,03	0,33	1	1	1	0,73	0,1
РМА	0,5	2	1	1	1	1	1	1	0,13
СТА	0,33	3	3	1	1	1	1	1,17	0,15
S	3,87	9,17	17,03	7,33	12,33	7,5	7,67	7,62	1
γ_{max}	1,07	1,28	1,11	1,02	1,18	0,98	1,18	–	–

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Щепакин М.Б., Хандамова Э.Ф., Петриченко Г.С. и др. Адапционно-поведенческая клиентоориентированность бизнеса как инструмент управления изменениями // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 7. С. 3731–3754. DOI: 10.18334/epp.14.7.121419 EDN: JRGSWM
2. Долгих Ю.А., Смородина Е.А. Исследование адаптационного потенциала организации с позиции применения системного подхода // Индустриальная экономика. 2021. № 5-1. С. 14–20. DOI: 10.47576/2712-7559_2021_5_1_14 EDN: BQGOZL
3. Ячменева В.М., Османова З.О., Святохо Н.В. Адаптация и адаптивность деятельности предприятий в условиях цифровизации экономики: монография. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2024. 196 с. ISBN: 978-5-907819-77-1 EDN: VBCWEQ
4. Угрюмова Н.В., Бердникова Ю.А., Угрюмов В.А. Эффективный механизм управления организационными изменениями // Современные наукоемкие технологии. 2023. № 12-1. С. 81–86. DOI: 10.17513/snt.39864 EDN: XMNGQV
5. Агафонова Г.В., Мазанкова Т.В. Моделирование управления организацией в зависимости от масштаба деятельности и уровня цифровизации бизнес-процессов // Финансы и кредит. 2025. Т. 31. № 10. С. 91–102. DOI: 10.24891/yelpkt EDN: YELPKT
6. Орлов С.Н., Луговой И.Н. Адаптационный потенциал сектора малого и среднего предпринимательства в современных условиях // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2. № 3. С. 347–356. DOI: 10.34130/2070-4992-2022-2-3-347 EDN: NLZERF
7. Миньковская М.В., Пятаченко А.М. Цифровая адаптация малого бизнеса к современным условиям развития экономики с помощью внедрения методов искусственного интеллекта // Проблемы искусственного интеллекта. 2024. Т. 33. № 2. С. 45–58. DOI: 10.24412/2413-7383-2024-2-45-58
8. Скорик А.А. Методы оценки адаптационного потенциала организации сферы услуг: преимущества и ограничения // Стратегия организации в контексте повышения его конкурентоспособности. 2022. № 11. С. 56–62. EDN: YBAKHM
9. Гросул В.А., Рачкован О.Д. Методические основы оценки адаптационного потенциала торгового предприятия // Научный вестник Одесского национального экономического университета. 2015. № 6. С. 74–89. EDN: UCCJVP
10. Османова З.О. Анализ методик оценки уровня адаптивности деятельности предприятий // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2018. № 2. С. 120–125. EDN: XVLBZB
11. Наумцева Е.А. Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта Готовность к организационным изменениям // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 4. С. 104–117. EDN: XSBKHZ
12. Ячменева В.М., Османова З.О. Управление адаптивностью в контексте деятельности предприятий в условиях цифровизации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 4. С. 56–62. EDN: YYBMSN
13. Melo I.C., Queiroz G., Junior P.N.A. et al. Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*, 2023, vol. 9, iss. 2. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e13908

14. Tavana M., Soltanifar M., Santos-Arteaga F.J. Analytical hierarchy process: Revolution and evolution. *Annals of Operations Research*, 2023, no. 2, pp. 879–907. DOI: 10.1007/s10479-021-04432-2
15. Терелянский П.В., Кременов С.И. Реализация метода анализа иерархий для оценки конкурентоспособности компьютерных фирм // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2008. № 2. С. 35–43. EDN: KUDQWD
16. Гетманцев К.В. Основы использования метода расстояний в исследованиях экономического пространства региона // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 12. С. 174–187. DOI: 10.17308/meps.2020.12/2502 EDN: QJHWDZ
17. Widarman A., Rahadjeng I.R., Susilowati I.H. Analytical Hierarchy Process Algorithm for Define of Water Meter. *Journal of Physics: Conference Series. IOP Publishing*, 2022, vol. 2394, iss. 1. DOI: 10.1088/1742-6596/2394/1/012030
18. Gurbuz F.G., Hatunoglu S.B. Assessment of organizational agility: Adaptation and validation of the scale for application in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*, 2022, no. 1. DOI: 10.17261/Pressacademia.2022.1546 EDN: CLZHBO
19. Ambuehl B., Inauen J. Contextualized measurement scale adaptation: A 4-Step tutorial for health psychology research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, vol. 19, iss. 19. DOI: 10.3390/ijerph191912775 EDN: HVRPGS

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE ADAPTIVE POTENTIAL OF SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

DOI: <https://doi.org/10.24891/fmedos>

EDN: <https://elibrary.ru/fmedos>

Galina V. AGAFONOVA

Corresponding author, Vladivostok State University (VVSU), Vladivostok, Russian Federation

e-mail: g.v.agafonova@bk.ru

ORCID: 0009-0005-5990-0454

Tat'yana V. MAZANKOVA

Far Eastern Institute of Management – Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Khabarovsk, Khabarovsk Krai, Russian Federation

e-mail: mazankova-tv@ranepa.ru

ORCID: 0000-0002-4873-5781

Article history:

Article No. 305/2026

Received 30 Mar 2026

Accepted 28 Apr 2026

Available online

30 Sept 2026

JEL Classification:

B40, B41, L2, M1

Keywords:

adaptive potential, assessment methodology, methodology of adaptive potential, digital transformation, adaptation of small business

Abstract

Subject. This article focuses on the assessment of the small business organizations adaptive potential in the context of digital transformation and factors affecting their ability to develop.

Objectives. The study aims to develop a methodology for assessing the adaptive potential of a small business organization in the context of digital transformation.

Methods. For the study, we used methods of distance and balanced indicators, hierarchy analysis, matrix method, comparison, ranking, expert and point methods.

Results. The article presents a methodology for assessing the adaptive potential of a small business organization, which contributes to more accurate management of digital transformation processes.

Conclusions. The evaluation results will help small organizations form effective digitalization strategies, which will increase their competitiveness and stability in the market. The proposed methodology contributes to the development of flexible and sustainable business models of small businesses that are able to successfully respond to the challenges of the modern market.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Agafonova G.V., Mazankova T.V. Methodology for assessing the adaptive potential of small business organizations in the context of digital transformation. *National Interests: Priorities and Security*, 2026, iss. 9, pp. 20–31. DOI: 10.24891/fmedos EDN: FMEDOS

References

1. Shchepakina M.B., Khandamova E.F., Petrichenko G.S. et al. [Adaptive behavioral customer orientation of the business as a change management tool]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2024, vol. 14, iss. 7, pp. 3731–3754. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.14.7.121419 EDN: JRGSWM

2. Dolgikh Yu.A., Smorodina E.A. [Study of the adaptive potential of the enterprise from the standpoint of applying a systematic approach]. *Industrial'naya ekonomika*, 2021, no. 5-1, pp. 14–20. (In Russ.) DOI: 10.47576/2712-7559_2021_5_1_14 EDN: BQGOZL
3. Yachmeneva V.M., Osmanova Z.O., Svyatokho N.V. *Adaptatsiya i adaptivnost' deyatelnosti predpriyatii v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki: monografiya* [Adaptation and Adaptability of Enterprises in the Context of the Economy Digitalization: A Monograph]. Simferopol, ARIAL Publ., 2024, 196 p. ISBN: 978-5-907819-77-1 EDN: VBCWEQ
4. Ugryumova N.V., Berdnikova Yu.A., Ugryumov V.A. [An effective mechanism for managing organizational change]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, 2023, no. 12-1, pp. 81–86. (In Russ.) DOI: 10.17513/snt.39864 EDN: XMNGQV
5. Agafonova G.V., Mazankova T.V. [Modeling corporate management depending on the range of activity and business processes digitalization level]. *Finansy i kredit*, 2025, vol. 31, iss. 10, pp. 91–102. (In Russ.) DOI: 10.24891/yelpkt EDN: YELPKT
6. Orlov S.N., Lugovoi I.N. [Adaptive potential of the small and medium-sized business sector in modern conditions]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2022, vol. 2, iss. 3, pp. 347–356. (In Russ.) DOI: 10.34130/2070-4992-2022-2-3-347 EDN: NLZERF
7. Min'kovskaya M.V., Pyatachenko A.M. [Digital adaptation of small business to modern conditions of economic development through the implementation of artificial intelligence methods]. *Problemy iskusstvennogo intellekta*, 2024, vol. 33, iss. 2, pp. 45–58. (In Russ.) DOI: 10.24412/2413-7383-2024-2-45-58
8. Skorik A.A. [Methods for assessing the adaptive potential of a service sector organization: Advantages and limitations]. *Strategiya organizatsii v kontekste povysheniya ego konkurentosposobnosti*, 2022, no. 11, pp. 56–62. (In Russ.) EDN: YBAKHM
9. Grosul V.A., Rachkovan O.D. [Methodological foundations for assessing the adaptive potential of a trading company]. *Nauchnyi vestnik Odesskogo natsional'nogo ekonomicheskogo universiteta*, 2015, no. 6, pp. 74–89. (In Russ.) EDN: UCCJVP
10. Osmanova Z.O. [Analysis of methods for assessing the level of adaptability of enterprises]. *Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii*, 2018, no. 2, pp. 120–125. (In Russ.) EDN: XVLBZB
11. Naumtseva E.A. [Analysis of the psychometric properties of the Russian version of the questionnaire "Ready to organizational changes" by D. Holt]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 2016, vol. 6, iss. 4, pp. 104–117. (In Russ.) EDN: XSBKHZ
12. Yachmeneva V.M., Osmanova Z.O. [Management of adaptability in the context of enterprise activities in the conditions of digitalization]. *Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii*, 2021, no. 4, pp. 56–62. (In Russ.) EDN: YYBMSN
13. Melo I.C., Queiroz G., Junior P.N.A. et al. Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. *Heliyon*, 2023, vol. 9, iss. 2. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e13908
14. Tavana M., Soltanifar M., Santos-Arteaga F.J. Analytical hierarchy process: Revolution and evolution. *Annals of Operations Research*, 2023, no. 2, pp. 879–907. DOI: 10.1007/s10479-021-04432-2
15. Terelyanskii P.V., Kremenov S.I. [Realization of hierarchy analysis method for competitive strength assessment of computer firms]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya*, 2008, no. 2, pp. 35–43. (In Russ.) EDN: KUDQWD

16. Getmantsev K.V. [The bases of the distances method in the regional economic space researches]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2020, no. 12, pp. 174–187. (In Russ.)
DOI: 10.17308/meps.2020.12/2502 EDN: QJHWDZ
17. Widarman A., Rahadjeng I.R., Susilowati I.H. Analytical Hierarchy Process Algorithm for Define of Water Meter. *Journal of Physics: Conference Series. IOP Publishing*, 2022, vol. 2394, iss. 1.
DOI: 10.1088/1742-6596/2394/1/012030
18. Gurbuz F.G., Hatunoglu S.B. Assessment of organizational agility: Adaptation and validation of the scale for application in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*, 2022, no. 1.
DOI: 10.17261/Pressacademia.2022.1546 EDN: CLZHBO
19. Ambuehl B., Inauen J. Contextualized measurement scale adaptation: A 4-Step tutorial for health psychology research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, vol. 19, iss. 19. DOI: 10.3390/ijerph191912775 EDN: HVRPGS

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.