

УДК 519.876.5

DOI 10.26118/2782-4586.2025.62.61.033

Антонова Алиса Александровна

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Чеботков Максим Сергеевич

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Сравнительный анализ традиционной и цифровой моделей бизнеса в контексте трансформации малого и среднего предпринимательства

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ традиционной и цифровой моделей бизнеса, выявляются их ключевые характеристики и отличительные черты с акцентом на сектор малого и среднего предпринимательства (МСП). Исследование основано на сравнительном подходе, позволяющем определить структурные и операционные различия между моделями. Особое внимание уделяется процессу цифровой трансформации, оказывающему революционное воздействие на традиционные бизнес-модели, и специфическим вызовам, с которыми сталкиваются малые и средние предприятия. Приводятся реальные примеры из российской и международной практики, иллюстрирующие процессы адаптации и трансформации компаний. На основе проведенного анализа формулируются практические рекомендации для предприятий МСП, осуществляющих переход к цифровой экономике.

Ключевые слова: традиционная бизнес-модель, цифровая бизнес-модель, цифровая трансформация, малое и среднее предпринимательство (МСП), электронная коммерция, платформенная экономика, цепочка создания стоимости, клиентский опыт.

Alisa Aleksandrovna Antonova

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Maksim Sergeevich Chebotkov

Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Comparative analysis of traditional and digital business models in the context of transformation of small and medium-sized enterprises

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of traditional and digital business models, identifying their key characteristics and distinctive features, with a focus on the small and medium-sized enterprise (SME) sector. The study utilizes a comparative approach to identify structural and operational differences between these models. Particular attention is paid to the digital transformation process, which is having a revolutionary impact on traditional business models, and the specific challenges faced by SMEs. Real-world examples from Russian and international practice are provided, illustrating the processes of company adaptation and transformation. Based on the analysis, practical recommendations are formulated for SMEs transitioning to the digital economy.

Keywords: traditional business model, digital business model, digital transformation, small and medium enterprises (SMEs), e-commerce, platform economy, value chain, customer experience.

Нынешняя экономическая среда характеризуется ускоренными темпами цифровизации, что приводит к фундаментальным изменениям в структуре и принципах функционирования бизнеса. Цифровая трансформация бизнеса является одним из ключевых процессов современного времени, который определяет успешность и конкурентоспособность компаний на рынке. Этот процесс включает в себя внедрение

инновационных технологий и инструментов для оптимизации бизнес-процессов, повышения эффективности управления и удовлетворения потребностей клиентов [1]. Для предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ), которые традиционно обладают ограниченными ресурсами, необходимость адаптации к цифровой среде стала вопросом стратегического выживания [2].

Цифровая экономика охватывает широкий спектр деятельности, включая применение цифровых технологий в производственных процессах, распределении и потреблении товаров и услуг. Как отмечает Г. Тарасенко, цифровизация не только меняет подходы к работе, но и полностью перестраивает сами бизнес-модели. Это комплексная система экономических отношений, основанных на цифровых технологиях, данных и интернет-решениях, охватывающая электронную коммерцию, онлайн-услуги, инновационные технологии и автоматизацию процессов.

Традиционные бизнес-модели, длительное время доминировавшие в мировой экономике, характеризуются определенным набором устойчивых признаков. Согласно проведенному анализу, к ключевым характеристикам доцифровых бизнес-моделей относятся [3]:

- 1) Физическое присутствие – значительный акцент на кирпично-минометные заведения для продаж, обслуживания и взаимодействия с клиентами.
- 2) Линейные процессы – последовательные и зачастую изолированные друг от друга операционные процессы с минимальной межведомственной интеграцией.
- 3) Владение ресурсами – фокус на владении и контроле ресурсов, таких как запасы, активы и цепочки поставок, для создания ценности.
- 4) Иерархические структуры – процессы принятия решений по принципу «сверху вниз» с определенными уровнями управления и надзора.
- 5) Ориентация на продукт – основной упор на разработку и продажу продукции, а не на предоставление опыта или услуг.
- 6) Ручные операции – операции, которые в значительной степени зависят от вмешательства человека и физической документации.

Традиционная модель функционирует по принципу линейной цепочки создания стоимости, где каждый этап – от закупки сырья до продажи готового продукта – строго последователен и контролируем. Управление в таких системах характеризуется четкой иерархией и вертикальной интеграцией процессов. Для МСП в традиционной модели ключевыми конкурентными преимуществами часто являются глубокое знание локального рынка и персональные отношения с клиентами, однако возможности масштабирования серьезно ограничены.

Цифровая бизнес-модель представляет собой принципиально другую форму создания, доставки и захвата ценности. Ее сущность заключается не столько в продаже товаров или услуг через интернет, сколько в создании цифровой среды, в которой формируется, обменивается, капитализируется ценность на базе данных, алгоритмов, а также пользовательского участия [4].

Цифровая трансформация – это фундаментальное переосмысление клиентского опыта, бизнес-моделей и операционных процессов; это поиск новых способов предоставления ценности, получения прибыли и повышения эффективности [5]. В отличие от простой автоматизации, которая фокусируется на замене ручного труда машинным при выполнении отдельных операций, цифровизация предполагает переосмысление бизнес-процессов в новой цифровой модели. Основные характеристики цифровой бизнес-модели представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые характеристики цифровой бизнес-модели

Аспект	Характеристика цифровой модели	Технологическая основа
Ценностное предложение	Ориентация на опыт и результат, персонализация	Большие данные и аналитика, ИИ
Архитектура	Платформенная, сетевая, экосистемная	Облачные вычисления, API
Взаимодействие с клиентом	Непрерывное, omnichannel, основанное на данных	CRM-системы, мобильные приложения
Операционные процессы	Автоматизированные, гибкие, data-driven	IoT, RPA, машинное обучение
Монетизация	Многоуровневая, подписочная, на основе данных	Цифровые платежные системы

Основное значение цифровизации для МСБ заключается в возможности достижения конкурентных преимуществ, которые ранее были доступны только крупным корпорациям. За счет использования облачных решений, CRM-систем и инструментов аналитики малые и средние предприятия получают доступ к технологиям, позволяющим оптимизировать внутренние процессы, улучшить клиентский опыт и повысить операционную эффективность [6].

Проведенный анализ позволяет выявить основные различия между традиционной и цифровой бизнес-моделями, которые проявляются во всех аспектах бизнес-деятельности, причем для МСП эти различия имеют особое значение.

Таблица 2 – Сравнительный анализ традиционных и цифровых бизнес-моделей в МСБ [7]

Критерий сравнения	Традиционная модель	Цифровая модель	Преимущества цифровой модели для МСП
Создание ценности	Продукт/услуга, физические активы	Опыт, решение, результат, цифровые активы	Расширение возможностей создания ценности за счет цифровых активов и глобального охвата
Организационная структура	Иерархическая, вертикальная	Сетевая, горизонтальная, экосистемная	Повышение гибкости и скорости принятия решений
Взаимодействие с клиентом	Транзакционное, эпизодическое	Непрерывное, основанное на данных, персонализированное	Улучшение клиентского опыта, повышение лояльности
Ключевые активы	Материальные активы, недвижимость	Данные, алгоритмы, интеллектуальная собственность	Снижение зависимости от физических активов

Масштабируемость	Постепенная, требующая капиталовложений	Быстрая, часто с минимальными предельными издержками	Быстрое расширение бизнеса без пропорционального увеличения затрат
Глобальный охват	Требует значительных инвестиций	Достигается через цифровые каналы с минимальными затратами	Доступ к международным рынкам без создания физической инфраструктуры
Конкурентные барьеры	Высокие	Сравнительно низкие	Демократизация предпринимательства, возможность быстрого запуска

Если традиционные компании фокусируются на физическом продукте, то цифровые бизнесы создают ценность через персонализированный опыт, удобство и решение проблем клиентов. Это приводит к появлению новых моделей монетизации, таких как подписка, «продукт как услуга» и динамическое ценообразование, где акцент смещается с владения на доступ [8].

Процесс цифровой трансформации оказывает комплексное воздействие на традиционные компании, заставляя их пересматривать основы своей деятельности. Анализ российской и международной практики показывает различные стратегии адаптации.

Ярким примером трансформации традиционного ритейла является развитие онлайн-маркетплейсов. За 2023 год оборот интернет-торговли в России вырос на 28%, достигнув показателя в 6,4 трлн рублей. Процент онлайн-покупок составил 13,8%, вместо 11,6% в 2022 году [9]. Такой рост обусловлен активностью региональных клиентов и демонстрирует кардинальное изменение потребительского поведения.

Традиционные розничные сети, такие как «М.Видео», «Эльдорадо» и другие, были вынуждены не просто создать интернет-магазины, а полностью перестроить свою бизнес-модель по принципу единой системы, стирая границы между онлайн и офлайн-взаимодействием. Это привело к формированию гибридных моделей, где физические магазины выполняют функции не только точек продаж, но и пунктов выдачи, возврата и демонстрации товаров.

Компания ГК «Самолет» – одна из крупнейших строительных компаний – интегрировала в бизнес-процессы инновационный модуль снабжения, который работает по принципу маркетплейса, а также платформу для передачи электронной документации. Благодаря им предприятие автоматизировало закупки и оцифровало документооборот. В результате время обработки заказов на доставку стройматериалов снизилось в 2 раза, а проблема коррупции была исключена [10]. Данный пример показывает, что цифровая трансформация затрагивает не только IT-сектор, но и традиционные отрасли, такие как строительство.

Компания «Comcast» – облачный сервис ТВ-трансляций – провела реорганизацию, соединив продуктовые инновации и клиентский опыт. Запуск AI-рекомендаций стал стратегическим решением, перекроившим внутренние процессы под нужды клиента. Инвестиции в мощные серверы и аналитические платформы были синхронизированы с переподготовкой менеджеров поддержки. Эффективность этих мер постоянно оценивается через ключевые метрики: удержание клиентов, среднее время просмотра и общую рентабельность [11]. Этот подход демонстрирует суть цифровой трансформации: точечное улучшение заставляет переосмыслить всю цепочку создания ценности.

В промышленном секторе наблюдается переход от традиционной модели к модели «Индустрия 4.0», характеризующейся использованием IoT, больших данных и искусственного интеллекта. Согласно исследованию, около 57% всех организаций РФ

используют системы электронного документооборота, 47,5% – электронные справочно-правовые системы, 47,0% – программные средства для осуществления финансовых расчетов в электронном виде и 44,6% – решения для информационной безопасности [12].

Такие компании, как «Камаз» и «Росатом», активно внедряют технологии цифровых двойников, предиктивной аналитики и интеллектуального мониторинга оборудования, что позволяет перейти от профилактического к предиктивному обслуживанию, сокращая простой и оптимизируя ресурсы.

Несмотря на очевидные преимущества цифровизации, малые и средние предприятия все чаще сталкиваются с рядом вызовов связанных с цифровизацией бизнес-процессов. Одни из таких проблем представлены в таблице 2 [13-14].

Таблица 2 – Проблемы цифровой трансформации бизнеса

Проблема	Основные аспекты и статистика
Недостаточное понимание цифровых технологий и отсутствие стратегии	~70% предприятий не имеют четкой стратегии по цифровой трансформации. Отсутствие универсальных инструкций для предпринимателей без специализированных знаний.
Сопротивление изменениям и культурная трансформация	Активное противостояние сотрудников может замедлить процесс. Требуется изменение мышления и готовность осваивать новые инструменты.
Дефицит кадров	Более 60% организаций сталкиваются с нехваткой квалифицированных специалистов в области ИТ. Нехватка компетентных кадров, способных поддержать процесс цифровизации.
Финансовые ограничения	Высокие затраты на внедрение технологий вызывают беспокойство, особенно в нестабильных условиях. Проблема выбора технологических решений, адекватных масштабу и ресурсам МСБ.
Риски кибербезопасности	Растущая зависимость от цифровых технологий повышает уязвимость. Утечка данных может привести к компрометации данных клиентов, финансовым потерям и репутационному ущербу.

На основе проведенного анализа можно сформулировать ключевые рекомендации для традиционных компаний, особенно в секторе МСП, осуществляющих переход к цифровой модели бизнеса. Первостепенное значение имеет анализ и редизайн бизнес-процессов, который предполагает тщательное обследование действующих операционных моделей для выявления слабых мест и определения возможностей для оптимизации с помощью цифровых технологий, что позволяет адекватно оценить, какие именно решения могут принести максимальную пользу. Параллельно необходимо внедрение гибких методов управления, таких как Scrum и Kanban, которые способствуют быстрой адаптации команд к изменениям и эффективному отклику на запросы рынка, при этом использование облачных технологий обеспечивает масштабируемость и безопасность данных, делая ИТ-

инфраструктуру более гибкой [14]. Успех трансформации невозможен без развития цифровых компетенций персонала, что требует инвестиций в обучение сотрудников, направленных не только на повышение их квалификации, но и на снижение уровня сопротивления организационным изменениям. Важную роль играет формирование инновационной культуры, создающей среду, способствующую генерации и реализации новых идей, где готовность принимать инициативы позволяет вовлекать сотрудников в процесс преобразований, а ошибки воспринимаются как стандартная составляющая любых изменений [15]. Наконец, критически важным является применение поэтапного подхода к трансформации, при котором цифровизация осуществляется постепенно, начинаясь с начальных проектов (например, внедрения CRM-системы или создания интернет-магазина), демонстрирующих быстрые результаты и создающих прочную основу для последующих, более масштабных изменений.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о фундаментальном характере различий между традиционной и цифровой моделями бизнеса. Эти различия охватывают все аспекты бизнеса – от ценностного предложения и архитектуры до операционных процессов и механизмов монетизации. Для сектора МСП цифровая трансформация открывает уникальные возможности по преодолению ресурсных ограничений, выходу на новые рынки и созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

Анализ практических примеров трансформации российских и международных компаний показывает, что успешный переход от традиционной к цифровой модели требует не только внедрения технологий, но и глубоких организационных изменений, пересмотра корпоративной культуры и развития новых компетенций. Преодоление сопротивления изменениям, дефицита кадров и финансовых ограничений является необходимым условием для успешной цифровой трансформации.

Перспективы дальнейших исследований в данной области просматриваются в анализе отраслевой специфики цифровой трансформации для МСП, разработке методик оценки цифровой зрелости компаний и изучении долгосрочных эффектов перехода к цифровым бизнес-моделям в условиях российской экономики. Будущее цифровизации малого и среднего бизнеса будет определяться развитием таких технологий, как искусственный интеллект и облачные вычисления, которые становятся все более доступными для предприятий любого масштаба.

Список источников

1. Антонова, А. А. Технологии и инструменты цифровой трансформации бизнеса / А. А. Антонова, Н. А. Стефанова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 4. – С. 118-127. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.16.93.017. – EDN POOQWN.
2. Цифровизация бизнес-процессов среднего и малого бизнеса // RPA-Robin. URL: <https://rpa-robin.ru/blog/cifrovizaciya-biznesa/> (дата обращения: 09.10.2025).
3. Болотина А. С. Анализ влияния цифровой трансформации на традиционные бизнес-модели // Молодой ученый. 2023. № 45 (492). С. 149-152.
4. Трансформация бизнес-моделей электронной коммерции в условиях цифровой среды // АПНИ. 2024. URL: <https://apni.ru/article/10057-transformacziya-biznes-modelej-elektronnoj-kommerczii-v-usloviyah-czifrovoj-sredy> (дата обращения: 23.10.2025).
5. Скворцова, Н. А. Цифровая трансформация бизнес-процессов на основе технологий искусственного интеллекта (российский и международный опыт) / Н. А. Скворцова, А. В. Захаров, И. И. Булатов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 131-152. – DOI 10.18334/epp.15.1.122526 URL: <https://1economic.ru/lib/122526> (дата обращения: 23.10.2025).
6. Цифровизация и внедрение технологий в малом и среднем бизнесе // PUZZLE. URL: <https://puzzleplatform.ru/article/cifrovizaciya-i-vnedrenie-tekhnologij-v-malom-i-srednem-biznese> (дата обращения: 09.10.2025).

7. 11 Цифровые бизнес-модели, которые вы должны знать // More Than Digital. URL: <https://morethandigital.info/ru/11-tzifroviye-biznyes-modyeli-kotoriye-vi-dolni-znat-vkl-primyeri/> (дата обращения: 09.10.2025).
8. Филиппова Е. С. Цифровая экономика и новые возможности для роста // Инновации. 2024. № 6. С. 60-65.
9. Статистика онлайн-торговли в России за 2023 год // Рейтинг Рунета. 2024. URL: <https://apni.ru/article/10057-transformacziya-biznes-modelej-elektronnoj-kommerczii-v-usloviyah-czifrovoj-sredy> (дата обращения: 23.10.2025).
10. Цифровая трансформация бизнеса: что это, этапы, примеры // Advertising Forum. URL: <https://advertisingforum.ru/blog/cifrovaya-transformaciya-biznesa/> (дата обращения: 09.10.2025).
11. 7 примеров цифровой трансформации бизнеса // BPMS. URL: <https://bpms.ru/post/20230120-7-dt-examples/> (дата обращения: 09.10.2025).
12. Использование специальных программных средств в бизнес-процессах организаций // Статистический бюллетень. 2023. № 4. С. 193-195.
13. Храмов В. Преодоление сопротивления цифровой трансформации // Корпоративный менеджмент. 2024. № 1. С. 87-92.
14. Цифровизация и внедрение технологий в малом и среднем бизнесе // PUZZLE. URL: <https://puzzleplatform.ru/article/cifrovizaciya-i-vnedrenie-tekhnologij-v-malom-i-srednem-biznese> (дата обращения: 09.10.2025).
15. Цифровизация бизнес-процессов среднего и малого бизнеса // RPA-Robin. URL: <https://rpa-robin.ru/blog/cifrovizaciya-biznesa/> (дата обращения: 09.10.2025).
- 16.

Сведения об авторах

Антонова Алиса Александровна, ассистент кафедры цифровой экономики, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

Чеботков Максим Сергеевич, студент факультета цифровой экономики и массовых коммуникаций, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

Information about the authors

Alisa Aleksandrovna Antonova, Assistant Professor, Department of Digital Economics, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

Chebotkov Maxim Sergeevich, Student, Faculty of Digital Economics and Mass Communications, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia