

Научная статья

УДК 658.5

DOI: 10.47475/1994-2796-2026-509-3-150-160

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРИ ТРАНСФОРМАЦИИ ИТ-КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ В РАЗРАБОТЧИКА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Сергей Николаевич Чевычелов¹, Александр Евгеньевич Трубин²,
Александр Юрьевич Анисимов^{3✉}, Елена Викторовна Филимонова⁴

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия, chevychelov@navicons.com, 0009-0007-2040-9849

² Университет «Синергия», Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия, niburt@yandex.ru, 0000-0002-7189-5679

³ Университет «Синергия», Москва, Россия, anisimov_au@mail.ru, 0000-0002-8113-4523

⁴ Университет «Синергия», Москва, Россия, elena-gamilton@mail.ru, 0000-0002-9791-7610

Аннотация. Актуальность исследования предопределена тем, что в условиях всё возрастающей динамики цифровой экономики вопросы трансформации основных бизнес-процессов компании ИТ-консалтинга в бизнес-процессы продуктовой компании, разрабатывающей собственное программное обеспечение (ПО), приобретают первостепенное значение. Цель исследования состоит в выявлении ключевых бизнес-процессов компании ИТ-консалтинга, требующих изменений в рамках процесса трансформации в бизнес-процессы продуктовой компании. Задачи исследования заключаются в анализе текущих бизнес-процессов компании ИТ-консалтинга и направлений их изменения, а также в разработке рекомендаций для повышения эффективности процесса трансформации бизнеса. Проведенное исследование потребовало применения следующих методов: наблюдения, дедукции, компаративного анализа источников, классификации, группировки, синтеза. В результате проведенного исследования авторами были выявлены ключевые бизнес-процессы, требующие изменения в рамках процесса трансформации ИТ-компании из статуса консалтинговой, занимающейся внедрением чужого (внешнего) ПО к разработке собственного программного обеспечения с целью его дальнейшего внедрения на предприятиях-заказчиках. Разработаны предложения по изменению ключевых бизнес-процессов управления в таких блоках, как: менеджмент компании, управление человеческими ресурсами, включая две составляющие блока HR (Human Resources): recruiting (найм персонала) и HR Development (развитие существующего персонала), управление финансами и основными метриками эффективности компании, маркетинг, управление основной производственной деятельностью и мотивация персонала. Авторы делают вывод, что трансформация ИТ-консалтинговых компаний в продуктовые, существенно ускорит процесс появления достаточного количества отечественного ПО на российском рынке и специалистов по его разработке, поддержке и развитию.

Ключевые слова: ИТ-консалтинговая компания; продуктовая ИТ-компания; ключевые бизнес-процессы компании; трансформация процессов управления; критическая информационная инфраструктура (КИИ)

Для цитирования: Чевычелов С. Н., Трубин А. Е., Анисимов А. Ю., Филимонова Е. В. Особенности бизнес-процессов при трансформации ИТ-консалтинговой компании в разработчика программного обеспечения // Вестник Челябинского государственного университета. 2026. № 3 (509). С. 150–160. DOI: 10.47475/1994-2796-2026-509-3-150-160

Original article

FEATURES OF BUSINESS PROCESSES IN THE TRANSFORMATION OF AN IT CONSULTING COMPANY INTO A SOFTWARE DEVELOPER

Sergey N. Chevychelov¹, Alexander E. Trubin², Alexander Yu. Anisimov^{3✉},
Elena V. Filimonova⁴

¹ Synergy University, Moscow, Russia, chevychelov@navicons.com, 0009-0007-2040-9849

² Synergy University, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, niburt@yandex.ru, 0000-0002-7189-5679

³ Synergy University, Moscow, Russia, anisimov_au@mail.ru, 0000-0002-8113-4523

⁴ Synergy University, Moscow, Russia, elena-gamilton@mail.ru, 0000-0002-9791-7610

Abstract. The relevance of the research is determined by the fact that in the context of the ever-increasing dynamics of the digital economy, the issues of transformation of the main business processes of an IT consulting company into the business processes of a product company developing its own software are of paramount importance. The purpose of the research is to identify the key business processes of an IT consulting company that require changes as part of the transformation process into the business processes of a product company. The objectives of the research are to analyze the current business processes of an IT consulting company and the directions of their change, as well as to develop recommendations for improving the effectiveness of the transformation process. The conducted research required the use of the following methods: observation, deduction, comparative analysis of sources, classification, grouping, synthesis. As a result of the research, the authors identified key business processes that require changes in the process of transforming an IT company from a consulting company engaged in the implementation of someone else's (external) Software for the development of proprietary software for the purpose of its further implementation at customer enterprises. Proposals have been developed to change key management business processes in such blocks as: company management, human resources management, including two components of the HR (Human resources) block: recruiting (recruitment) and HR Development (development of existing staff), financial management and basic metrics of company effectiveness, marketing, management of core production activities and staff motivation. The authors conclude that the transformation from consulting companies to product companies will significantly accelerate the process of the emergence of a sufficient number of domestic software on the Russian market and specialists in its development, support and development.

Keywords: IT consulting company; IT product company; key business processes of the company; transformation of management processes; critical infrastructure

For citation: Chevychelov SN, Trubin AE, Anisimov AYu, Filimonova EV. Features of Business Processes in the Transformation of an IT Consulting Company into a Software Developer. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2026;(3(509)):150-160. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2026-509-3-150-160

Введение

В условиях всё возрастающей динамики цифровой экономики вопросы трансформации основных бизнес-процессов компании ИТ-консалтинга в бизнес-процессы продуктовой компании, разрабатывающей собственное программное обеспечение (ПО), приобретают первостепенное значение.

Вопрос импортозамещения особо остро стоит для предприятий, относящихся к объектам критической информационной инфраструктуры (КИИ). Переход таких предприятий на отечественное ПО регламентирован постановлением Правительства РФ от 14 ноября 2023 г. № 1912¹.

¹ Постановление Правительства РФ от 14 ноября 2023 г. № 1912 «О порядке перехода субъектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации на преимущественное применение доверенных программно-аппаратных комплексов на принадлежащих им значимых объектах критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/150563/> (дата обращения: 25.01.2025).

Коммерческие компании (КК), не относящиеся к КИИ, не имеют законодательных обязательств по переходу на отечественное ПО, однако развитие любой компании сопряжено с возможностью доработок и обновления ПО. Таким образом, большинство КК также остро нуждаются в отечественных аналогах импортного ПО. В условиях дефицита 500–700 тыс. ИТ-специалистов в РФ одним из источников компетенций и центров создания отечественных компаний-разработчиков ПО могут стать отечественные ИТ-консалтинговые компании. На сегодняшний день в России функционирует несколько сотен ИТ-консалтинговых компаний². Для успешной ИТ-консалтинговой деятельности необходимы следующие ИТ специалисты (не считая такие блоки, как маркетинг, продажи, HR): аналитики, тестировщики, разработчики, тимлидеры,

² Сайт рейтинговой группы RAEX. (Электронный ресурс). URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/IT_consulting_ratings/2024/analytics/ (дата обращения: 25.01.2025).

DevOps-инженеры, руководители проектов, архитекторы и консультанты.

Компетенции, требуемые в ИТ- консалтинге, во многом совпадают с навыками для создания собственного ПО и его последующего внедрения. Однако для успешной трансформации одного типа компании (ИТ-услуги, консалтинг) в продуктовую модель бизнеса требуется осуществить изменения всех ключевых процессов, включая процессы взаимодействия с внешним окружением. Большинство консалтинговых компаний начинают путь трансформации в продуктовую, отталкиваясь от уже сложившейся накопленной отраслевой экспертизы внедрения внешнего ПО на различных предприятиях (накопленные знания и опыт по решению так называемых горизонтальных задач, присущих всем отраслям).

В данном исследовании рассматривается трансформация основных процессов с привязкой к трем моделям продаж: 1) компания сама продает и внедряет на рынке свой продукт; 2) компания выполняет роль вендора, продажи и внедрение строятся только через партнерский канал; 3) смешанный вариант (комбинация моделей п. 1 и п. 2).

Цель исследования — разработать список необходимых трансформаций бизнес-процессов ИТ-консалтинга в процессы компании по разработке ПО.

Новизна исследования состоит в выявлении ключевых бизнес-процессов, требующих изменения в рамках процесса трансформации ИТ-компании из статуса консалтинговой в компанию по разработке собственного ПО. Предложены конкретные изменения ключевых бизнес-процессов управления в таких блоках, как: менеджмент компании, управление человеческими ресурсами, включая две составляющие блока HR (Human Resources): recruiting (найм персонала) и HR Development (развитие существующего персонала), управление финансами и основными метриками эффективности компании, маркетинг, управление основной производственной деятельностью и мотивация персонала. Даны основные рекомендации по менеджменту самого процесса такой трансформации в компании.

Методы исследования

Авторами использовались следующие методы исследования:

1. Сравнительный анализ — оценка различий между консалтинговой и продуктовой моделями.
2. Общенаучный эмпирический метод и метод наблюдения. Авторы основывались на результатах трансформации ряда существующих консал-

тинговых компаний в продуктовые, таких как КРОК, Глобайт, Т1. Принимали непосредственное участие в работе по внедрению предложенных в статье изменений бизнес-процессов в действующих ИТ-компаниях на российском рынке («Навикон», «Н-Тех», «Гармония»).

3. Всеобщие методы исследования, метод аналогии и обобщения.

4. Методы сбора данных:

– включенное наблюдение: участие в 24 стратегических сессиях, наблюдение за 15 процессами принятия решений, анализ 37 внутренних документов;

– анализ документации: бизнес-планы трансформации, организационные структуры, финансовые отчеты, регламенты процессов.

5. Проведенное исследование потребовало также применения следующих методов: дедукции, компаративного анализа источников, классификации, группировки, синтеза.

Обзор литературы

Теоретической основой исследования послужили концепции реинжиниринга бизнес-процессов следующих авторов: В. Ю. Калужских, И. Н. Тестовой [8], М. М. Волкова, С. А. Осадчего [3], Т. Ракич и Л. Ф. Вьюненко [14], О. Д. Казакова [7], Ю. Ф. Тельнова, В. А. Казакова, А. А. Брызгалова, И. Г. Федорова, П. А. Козырева, Д. С. Королевой, А. Е. Трубина [18; 19; 20]. Теории организационных изменений А. В. Ахмарова, А. В. Натальсон, А. Б. Темировой [1], Д. С. Пашенко [11; 12], О. Д. Казакова [7]. Модели управления продуктом С. В. Бегичевой, А. К. Бегичевой, Д. М. Назарова [2]. Исследования российского ИТ-рынка, связанные с импортозамещением и необходимостью разработки российского ПО Е. В. Рожкова [15], Н. О. Якушева, К. А. Устиновой, А. А. Кочнева [21], В. В. Плотниковой [13], О. С. Кривошеевой, Е. В. Ерохиной [10], Д. Д. Дылдина, Н. С. Телушкина [6], С. Н. Чевычелова, А. Е. Трубина [21], К. А. Смирнова, В. И. Хабарова [17], С. В. Бегичевой, А. К. Бегичевой, Д. М. Назарова [2], М. В. Ворончихина [4].

Работы, посвященные тематике преобразования ИТ-консалтинговых компаний, которую авторы разделяют, часто фокусируются на аспектах разработки и адаптации в условиях отечественных предприятий. В частности, исследования С. А. Котова, С. А. Демченко, С. М. Газуль [9], О. И. Долгановой, Е. А. Деевой [5], С. В. Салита, Е. В. Ефременко [16], Д. С. Пашенко [11; 12] подчеркивают значимость такой трансформации, но не дают конкретных рекомендаций

и не позволяют определить конкретное наполнение бизнес-процессов во всех ключевых областях данного бизнеса. В них не разработана логика необходимых трансформаций бизнес-процессов ИТ-консалтинга в процессы компании по разработке программного обеспечения (ПО).

Результаты исследования

Задача создания и импортозамещения западного ПО является одной из ключевых, как для государственного сегмента, так и для рынка коммерческих компаний. В большинстве крупных российских ИТ-консалтинговых компаний в 2022–2025 гг. начались активные процессы по трансформации консалтинга

в продуктовые направления. Консалтинговые компании стали предлагать ПО собственного производства и становятся вендорами.

Основная проблематика настоящего исследования основана на дефиците достаточного количества ИТ-кадров, необходимых для появления достаточного количества качественных отечественных компаний на российском рынке по разработке собственного ПО.

В табл. 1 рассмотрены основные виды внешних коммуникаций в консалтинговых и продуктовых компаниях, сформулированы основные отличия и области их изменений.

Таблица 1
Table 1

Виды внешних коммуникаций в консалтинговых и продуктовых ИТ-компаниях Types of external communications in consulting and IT product companies

Консалтинговая ИТ-компания («Н-Тех», «Гармония», «Навикон»)	Продуктовая ИТ-компания (КРОК, Глобайт, Т1)
Клиенты	
Целевая клиентская база консалтинговой компании, определяется следующими параметрами: <ul style="list-style-type: none"> • Широта и глубина отраслевой экспертизы специалистов • Фокус на определенные отрасли или конкретные бизнес-задачи • Набор вендорского ПО, позволяющего закрывать разные уровни и области задач заказчиков 	Продуктовая компания может позиционировать для своих клиентов свой продукт следующим образом: <ul style="list-style-type: none"> • Платформа для разработки • Конечный отраслевой продукт • Так называемый горизонтальный продукт (продукт для решения какой-то горизонтальной задачи: управление финансами, производством, логистикой, CRM и т. д.) • В некоторых случаях продуктовые компании разрабатывают разную политику лицензирования для различных сегментов клиентов
Большинство консалтинговых компаний имеют следующую клиентскую модель: <ul style="list-style-type: none"> • B2B • B2G • B2C 	Содержат указанные модели в колонке для консалтинговой компании плюс партнеры. Часть продуктовых компаний не продают свой продукт напрямую и работают через партнеров по внедрению или реселлеров
Вендоры / Поставщики технологий	
Подавляющее большинство поставщиков для консалтинговых компаний — это компании-производители ПО (вендоры)	В зависимости от типа продуктовой компании и ее процессов могут быть: <ul style="list-style-type: none"> • внешние вендоры-производители • open-source сообщества • облачные провайдеры
Конкуренты	
<ul style="list-style-type: none"> • Аналогичные консалтинговые компании • Внутренние ИТ-команды клиента • Выделенные ИТ-дочки крупных компаний 	<ul style="list-style-type: none"> • Вендоры-конкуренты • Консалтинговые компании • Собственная разработка силами ИТ-заказчика
Партнеры	
В большинстве случаев партнерами для консалтинговой компании могут быть компании, предоставляющие комплементарные компетенции для более комплексного покрытия задач клиентов. В том числе методологи, отраслевые консультанты, производители ПО	Для вендора, основными партнерами являются компании-внедренцы или реселлеры их продукта (в том числе консалтинговые компании).
Инвесторы / Источники финансирования	
В ряде случаев консалтинговая компания может стартовать или масштабироваться под проект. В некоторых случаях такой подход не работает и требуется финансирование до продажи самого проекта для масштабирования команды. Планирование выручки и затрат в консалтинге, в том числе потребность в дополнительном финансировании, тесно связано с пайплайном продаж будущих проектов и качеством процесса оценки вероятности продаж текущих сделок в компании	В большинстве случаев продуктовая компания требует уже на первом этапе определенного объема инвестиций для разработки продукта и наращивания нужных технических экспертиз внутри команды. Таким образом, роль инвестора может быть определяющей для старта коммерческой деятельности продуктовой компании. Исключением может быть заказная разработка продукта по контракту, когда имеется возможность планирования расходов исходя из понимания графика финансирования компании-заказчика. Продуктовая компания имеет высокий риск недоинвестирования в компетенции команды

PR-маркетинг на внешнем рынке	
<ul style="list-style-type: none"> • PR-активности (статьи, пресс-релизы, прочие публикации) • Маркетинговые целевые ивенты (отраслевые, тематические) • Интернет- и медиапродвижение • Клиентские активности • Online и Offline-ивенты (партнеры, вендоры, клиенты), направленные на лидогенерацию • Выставки, номинации 	<p>В маркетинге возможны две ситуации: продуктовая компания работает уже на существующем рынке (когда есть данный класс систем на рынке) или компания-разработчик ПО ставит задачу его сформировать (нет аналогов на рынке). Если в первом случае задачей продуктового маркетинга будет лидогенерация и дальнейшая продажа продукта, то во втором случае продуктовый маркетинг будет сосредоточен на создании правильного окружения и понимании потребностей клиентов, которые будет покрывать будущий продукт. Такой маркетинг будет включать, в том числе, образовательно-просветительский контент для целевой аудитории будущих клиентов, так как на рынке еще не сформирована потребность в продукте.</p> <p>Дополнительно к классическим задачам маркетинга и PR (см. список слева) в продуктовый маркетинг можно добавить следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продуктовый маркетинг, упаковка продукта • Дорожные карты развития продукта (редакции для рынка) • Продуктовые батлл-карты • Партнерский маркетинг • Участие в специализированных исследованиях рынка ПО и признанных исследованиях рынка

Источник: составлено авторами по результатам исследования

Таблица 2
Table 2

Виды внутренних коммуникаций в консалтинговых и продуктовых ИТ-компаниях Types of internal communications in consulting and IT product companies

Консалтинговая ИТ-компания («Н-Tech», «Гармония», «Навикон»)	Продуктовая ИТ-компания (КРОК, Глобайт, Т1)
Коммуникации между производственными отделами	
Консалтинговые подразделения могут быть достаточно автономны и иметь своих клиентов. В консалтинговых компаниях достаточно много внутренних коммуникаций между производственными подразделениями.	Для продуктовой компании характерно, что большая часть подразделений и команд выполняют разные, но комплементарные задачи для одного конкретного продукта или групп продуктов. Редко, когда отдельные структурные единицы продуктовой компании имеют своих клиентов.
Коммуникации с финансовым отделом	
Основная часть финансовой модели — это расчет следующих финансовых показателей: <ul style="list-style-type: none"> • Выручка • Расчет себестоимости выполнения проектов • Коммерческая и некоммерческая загрузка специалистов • Прибыль • Консалтинговая компания продает проект с положительной экономикой Экономика консалтинговой компании считается по году и по выполняемым проектам	Основу финансовой модели составляют следующие блоки: <ul style="list-style-type: none"> • Затраты на продуктовую команду. • Лицензионная выручка за проданное ПО • Выручка за услуги (вендорский контроль, SLA и т. д.). • Продукт, особенно на этапах становления и начального развития, в отличие от консалтинга, может продаваться с отрицательной экономикой по одному конкретному клиенту Экономика продуктовой компании может считаться в целом по продукту или по клиенту по LTV (ценность клиента на всем жизненном цикле)
Коммуникации с юридическим отделом	
Специфика работы юридического отдела заключается в работе по консалтинговым контрактам (договорам внедрения) и лицензионным договорам (продаже вендорского ПО). Контракты зависят от клиента и могут иметь разную форму и структуру.	Специфика юридического отдела заключается в разработке и поддержке лицензионных договоров по продаже разрабатываемого ПО.
Коммуникации с HR-отделом	
Разные системы мотивации для основного производственного персонала. Присутствует большая зависимость систем мотивации команды от конкретных параметров выполняемых ими внешних проектов в моменте (их бюджет, сроки, сложность).	Основная часть работы команды разработки связана с разработкой самого продукта. Часто поступающую в моменте лицензионную выручку от продажи ПО не связывают напрямую с системой мотивации продуктовой команды. Для нее разрабатывают комбинированную систему показателей и метрик, которая может сильно отличаться от компании к компании

Коммуникации с отделом продаж	
Структурируются по принципу территорий (отраслей) и сегментов заказчиков по обороту (малый, средний и крупный бизнес).	Собственные отделы продаж строятся по такой же логике, как и консалтинговые компании: отраслевые сегменты или сегменты компаний по выручке. Для масштабирования продаж своего продукта продуктовая компания может выполнять роль вендора и работать с партнерским каналом. Таким образом, у вендора, кроме собственной команды продаж, появляется партнерский канал продаж, что позволяеткратно масштабировать продажи продукта даже в краткосрочной перспективе.

Источник: составлено авторами по результатам исследования

В табл. 2 рассмотрены основные виды внутренних коммуникаций в консалтинговых и продуктовых компаниях, сформулированы основные отличия и области их изменений.

Стоит отметить, что между консалтинговой компанией (а точнее — услугой) и продуктовой компанией (а именно — продуктом) существует ряд принципиальных, в том числе юридических различий, например:

- разное правовое регулирование: в продукте важен результат, в услуге большое значение имеет процесс ее оказания;
- продукт может быть статус охраноспособным, услуга — нет;
- продукт — это всегда результат интеллектуальной деятельности, результат творческого процесса; услуга такой характеристики не имеет;
- продукт — это нематериальная ценность, продукт (программное обеспечение — ПО) можно поставить на бухгалтерский баланс как нематериальный актив, услуги же — нет.

Существенными различиями обладают и производственные процессы двух компаний. Если в консалтинге производственная задача для ИТ-компании — это формирование нужных компетенций по внешним вендорским решениям, в рамках таких ролей, как аналитик, тестировщик, программист, архитектор и руководитель проектов, то для продуктовой компании это в первую очередь ресурсы, необходимые для производства конкретного продукта, нужного технологического стека. Также продуктовая компания требует таких новых ролей, как продакт-менеджер, DevOps-инженеры, продуктовый маркетолог.

Практика трансформации говорит также о потребности в иной финансовой модели компании. Например, о раздельном учете финансового результата компании по лицензионному бизнесу и вендорскому консалтингу отдельно. В большинстве продуктовых компаний основной фокус фи-

нансовой модели сделан на повторяемость именно лицензионной выручки от целевой клиентской базы. В некоторых продуктовых компаниях внедряется политика лицензирования продукта по подписке. Такой подход позволяет обеспечить постоянный поток выручки от клиентов. В финансовой стратегии продуктовых компаний принято учитывать, так называемый ARR (Annual Recurring Revenue) — общую выручку от клиента за год и его рост. Отметим, что конкретная модель ценообразования, принятая в продуктовой компании, оказывает существенное влияние на ее привлекательность в том числе для внешних инвесторов. При подписочной модели системы лицензирования принято оценивать объем существующей клиентской базы и годовую повторяемую выручку от нее, а также возможность дальнейшего роста стоимости подписки на текущей базе клиентов. Таким образом, большинство продуктовых компаний с такой моделью стремятся разработать такую систему лицензирования по подписке, которая позволяла бы наращивать стоимость подписки на клиента при увеличении объемов использования продукта конкретным клиентом. С точки зрения финансовой модели такая система лицензирования, наличие существующей клиентской базы и прогнозируемого дохода от нее позволяют компании с большей уверенностью строить тактические и стратегические цели, связанные с новыми инвестициями в продукт или ростом штата команды разработки.

Исследуя трансформацию процессов консалтинговой компании в продуктовую, отдельно стоит отметить фокус второго типа компании на потребности рынка в конкретных доработках продукта, которые могут быть востребованы для всей отрасли или ниши.

Для успешного конечного внедрения своего продукта в большинстве случаев продуктовой компании требуется партнерская сеть, то есть внешние консалтинговые компании, которые

будут выполнять конечные проекты внедрения для конечных клиентов в рамках своей проектной деятельности. Таким образом, продуктовая компания должна разработать и предлагать конкурентную партнерскую программу. В большинстве случаев консалтинг как услуга может оставаться у вендора (продуктовой компании), но только в роли поддержки партнеров на крупных, сложных проектах внедрения, или когда этого требует сам заказчик (наличие вендора на проекте).

Проведенное исследование подтверждает выдвинутую гипотезу, что трансформация ИТ-консалтинговых компаний в продуктовые, существенно ускорит процесс появления достаточного количества отечественного ПО на российском рынке и специалистов по его разработке, поддержке и развитию.

Однако стоит отметить, что сегодня рынок отечественных продуктовых компаний нельзя назвать зрелым и устоявшимся. Рынок проходит активную стадию роста и систематизации. От стабильного рынка текущая ситуация отличается такими аспектами, как:

- аномально большое номинальное число программных продуктов для определенных сегментов и качество их сервиса (поддержка, качество продукта, развитие продукта, экспертиза на рынке, конкуренция);
- существование проблемных областей экономики, где импортозамещение иностранного ПО сталкивается с рядом сложностей, в том числе пока еще отсутствием полноценной альтернативы:
 - промышленность, особенно в области непрерывного производства (газ, нефть, металлургия);
 - энергетика, химическое производство, атомная промышленность;
- проблемы совместимости программного обеспечения разных производителей.

Выводы

По данным Единого реестра российского программного обеспечения¹ на 31 мая 2024 г. зарегистрировано 21 201 продукт и 7 928 правооб-

¹ Реестр российского программного обеспечения. Электронный ресурс. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A0%D0%B5%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%80_%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F (дата обращения: 25.01.2025).

ладателей. Государство продолжает поддержку ИТ-сектора, предоставляя ряд льгот (налоговые льготы, льготы кредитования, льготная ипотека сотрудникам ИТ-аккредитованных компаний, упрощенный порядок оформления иностранных специалистов, преимущества участия в государственных закупках). Существующие меры поддержки государства, с одной стороны, и окно возможностей по импортозамещению иностранного ПО создают плодородную почву для создания новых отечественных ИТ-продуктовых компаний, а также способствуют продолжению тренда по трансформации ИТ-консалтинговых компаний в продуктовые. С другой стороны, нельзя не отметить проблемы процесса формирования рынка отечественного ПО, такие как:

- сохраняющийся дефицит квалифицированных ИТ-специалистов на рынке Российской Федерации;
- высокие затраты на приобретение и поддержку отечественного ПО, в большей части ввиду отсутствия зрелой конкуренции на рынке и дефицита специалистов;
- проблема совместимости большого количества различного отечественного ПО. В ряде областей по-прежнему нет единого решения по импортозамещению, заказчики вынуждены переходить на так называемую «кусочную автоматизацию». Таким образом, совместимость продуктов становится наиважнейшей задачей;
- дублирование аналогичного ПО, особенно в больших корпорациях. Крупные компании предпочитают разрабатывать свое ПО, что приводит к большому количеству программ одного и того же класса на рынке, отсутствию явных лидеров и стандартов в отрасли. Обратной стороной такого экстенсивного развития отечественного ПО является качество продуктов и его поддержка. Очевидно, что в ближайшие 5–10 лет будет происходить процесс интенсивного развития рынка, консолидации и укрупнения основных игроков, разрабатывающих российское ПО.

На сегодняшний день функционирующие ИТ-консалтинговые компании могут быть преобразованы в производителей программного обеспечения, так как имеют достаточную ресурсную базу. Однако для успешного преобразования необходимо выполнить реинжиниринг всех основных бизнес-процессов консалтинга в процессы продуктовой компании.

Основными рекомендациями по управлению и ключевыми акцентами внимания менеджмента компании при трансформации из консалтинга

в продуктовую разработку являются следующие:

- маркетинговый фокус: будет ли создаваемая продуктовая компания работать на существующем рынке или планирует создавать его;
- иная финансовая модель и экономика компании. В случае консалтинга — это финансовый год и экономика отдельных проектов, в продуктивном бизнесе — экономика продукта, LTV клиента на более продолжительном периоде, чем финансовый год;
- фокус на инвестиции в техническую экспертизу продуктовой компании. Нивелирование будущих рисков, связанных с глобальными ошиб-

ками в архитектуре и технологиях продукта;

- разработка и внедрение партнерских программ. Вовлечение в свой партнерский канал ведущих консалтинговых компаний нужных отраслей и сегментов рынка;
- фокус на стратегию моделей продаж и политику лицензирования своего продукта. Хорошей практикой здесь принято считать модель продаж по подписке ARR (Annual Recurring Revenue);
- продуктовая компания на начальных стадиях своего становления требует существенных инвестиций, в отличие от консалтинга, где принята положительная экономика каждого проекта компании.

Список источников

1. Ахмаров А. В., Натальсон А. В., Темирова А. Б. Управление изменениями в условиях цифровой трансформации: как компании могут эффективно адаптироваться к новым бизнес-моделям // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 9 (139). С. 145–150. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.03.015.
2. Бегичева С. В., Бегичева А. К., Назаров Д. М. Разработка модели выделения детерминант успешного импортозамещения программного обеспечения // Бизнес-информатика. 2024. Т. 18, № 3. С. 7–23. DOI: 10.17323/2587-814X.2024.3.7.23.
3. Волков М. М., Осадчий С. А. Трансформация бизнес-модели предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности в современных условиях // Индустриальная экономика. 2023. № 2. С. 77–85. DOI: 10.47576/2949-1886_2023_2_77.
4. Ворончихин М. В., Галанина Н. А. Использование программного комплекса «Миграция-КС» для решения задачи импортозамещения базы данных // Информационные технологии. 2024. Т. 30, № 9. С. 462–467. DOI: 10.17587/it.30.462-467.
5. Долганова О. И., Деева Е. А. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика // Бизнес-информатика. 2019. Т. 13, № 2. С. 59–72. DOI: 10.17323/1998-0663.2019.2.59.72.
6. Дылдин Д. Д., Телушкин Н. С. Подходы к импортозамещению в области программного обеспечения по управлению жизненным циклом продукта // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 8, № 5 (146). С. 157–164. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.020.
7. Казаков О. Д. Механизм управления элементами бизнес-процесса с использованием его цифрового двойника // Прикладная информатика. 2023. Т. 18, № 6. С. 20–29. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-18-6-20-29.
8. Калужских В. Ю., Тестова И. Н. Реинжиниринг бизнес-процессов ИТ-компаний в России (на примере ООО «РЕДСОФТ») // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2019. № 4 (39). С. 27–29.
9. Котова С. А., Демченко С. А., Газуль С. М. Цифровая трансформация консалтинговых услуг: тенденции и перспективы // Hypothesis. 2022. № 3 (20). С. 67–72.
10. Кривошеева О. С., Ерохина Е. В. Результаты реализации проектов по импортозамещению в РФ // Вектор экономики. 2020. № 5 (47). С. 32.
11. Пашенко Д. С. Смена организационно-производственных парадигм в ИТ-отрасли: исследования 2020–2023 годов // Мир новой экономики. 2023. Т. 17, № 3. С. 83–90. DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-3-83-90.
12. Пашенко Д. С. Усложнение инновационной модели высокотехнологичной ИТ-компании // Информационные технологии. 2024. Т. 30, № 12. С. 646–657. DOI: 10.17587/it.30.646-657.
13. Плотникова В. В. Анализ выполнения планов по импортозамещению, реализуемых через Агентство по технологическому развитию // Вопросы экономики и права. 2023. № 183. С. 110–117. DOI: 10.14451/2.183.110.
14. Ракич Т., Вьюненко Л. Ф. Имитационная модель процесса конструирования программного обеспечения // Прикладная информатика. 2024. Т. 19, № 5. С. 5–29. DOI: 10.37791/2687-0649-2024-19-5-5-29.
15. Рожков Е. В. Проблемы импортозамещения при создании цифровых платформ // Информационные технологии в управлении и экономике. 2022. № 4 (29). С. 11–18.

16. Салита С. В., Ефременко Е. В. Расширение границ консалтинговых услуг на этапе цифровой трансформации // *Торговля и рынок*. 2023. № 2 (66). С. 93–99.
17. Смирнов К. А., Хабаров В. И. Роль цифровых продуктов в развитии предпринимательства отечественного ретейла // *Современная конкуренция*. 2024. Т. 18, № 2. С. 89–103. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-89-103.
18. Тельнов Ю. Ф., Брызгалов А. А., Козырев П. А., Королева Д. С. Выбор типа бизнес-модели для реализации стратегии цифровой трансформации сетевого предприятия // *Бизнес-информатика*. 2022. Т. 16, № 4. С. 50–67. DOI: 10.17323/2587-814X.2022.4.50.67.
19. Тельнов Ю. Ф., Казаков В. А., Брызгалов А. А., Федоров И. Г. Методы и модели обоснования прикладных сценариев цифровизации производственных и бизнес-процессов сетевых предприятий // *Бизнес-информатика*. 2023. Т. 17, № 4. С. 73–93. DOI: 10.17323/2587-814X.2023.4.73.93.
20. Трубин А. Е., Чевычелов С. Н., Анисимов А. Ю. Анализ проблем и возможностей перехода отечественных предприятий от импортозамещения к импортоопережению бизнес-приложений в ИТ-сфере в условиях цифровой трансформации // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. 2025. Т. 27, № 1. С. 81–96. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2025.1.7. EDN: WPRLXU.
21. Якушев Н. О., Устинова К. А., Кочнев А. А. Импортозамещение как фактор развития отечественных цифровых технологий // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2024. № 3. С. 82–101. DOI: 10.15838/esc.2024.3.93.5.

References

1. Akhmarov AV, Natalson AV, Temirova AB. Change management in the context of digital transformation: how can companies effectively adapt to new business models. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2023;9(139):145-150. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.03.015. (In Russ.).
2. Begicheva SV, Begicheva AK, Nazarov DM. Constructing a model to identify the determinants of successful software import substitution. *Business = Business Informatics*. 2024;3(18):7-23. DOI: 10.17323/2587-814X.2024.3.7.23. (In Russ.).
3. Volkov MM, Osadchiy SA. Transformation of an enterprise's business model as a factor in increasing its competitiveness in modern conditions. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*. 2023;2:77-85. DOI: 10.47576/2949-1886_2023_2_77. (In Russ.).
4. Voronchikhin MV, Galanina NA. Use of the software complex "Migration-KS" to solve the problem of import replacement of the database. *Informacionny'e texnologii = Information Technologies*. 2024;9(30):462-467. DOI: 10.17587/it.30.462-467. (In Russ.).
5. Dolganova OI, Deeva EA. Company readiness for digital transformations: problems and diagnosis. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2019;2(13):59-72. DOI: 10.17323/1998-0663.2019.2.59.72. (In Russ.).
6. Dyldin DD, Telushkin NS. Approaches to import substitution in the field of software for product life cycle management. *E'konomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and management: Problems, Solutions*. 2024;8,5(146):157-164. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.020. (In Russ.).
7. Kazakov OD. A mechanism for managing business process elements using its digital twin. *Prikladnaya informatika = Journal of Applied Informatics*. 2023;6(18):20-29. DOI:10.37791/2687-0649-2023-18-6-20-29. (In Russ.).
8. Kaluzhskikh VYu, Testova IN. Reengineering of business processes of IT companies in Russia (using the example of REDSOFT LLC). *Social'no-e'konomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika = Socio-economic Management: Theory and Practice*. 2019;4(39):27-29. (In Russ.).
9. Kotova SA, Demchenko SA, Gazul SM. Digital transformation of consulting services: trends and prospects. *Hypothesis = Hypothesis*. 2022;3(20):67-72. (In Russ.).
10. Krivosheeva OS, Erokhina EV. Results of implementation of import substitution projects in the Russian Federation. *Vektor e'konomiki = Vector of Economics*. 2020;5(47):32. (In Russ.).
11. Pashchenko DS. Change of organizational and production paradigms in the IT industry: studies 2020-2023. *Mir novoj e'konomiki = World of new economics*. 2023;3(17):83-90. DOI: 10.26794/2220-6469-2023-17-3-83-90. (In Russ.).

12. Pashchenko DS. Complication of the innovative model of a high-tech IT company. *Informacionny'e tekhnologii = Information technologies*. 2024;12(30):646-657. DOI: 10.17587/it.30.646-657. (In Russ.).
13. Plotnikova VV. Analysis of the implementation of import substitution plans implemented through the Agency for Technological Development. *Voprosy' e'konomiki i prava = Questions of Economics and Law*. 2023;183:110-117. DOI: 10.14451/2.183.110. (In Russ.).
14. Rakic T, Vyunenko L. Simulation model of the software construction process. *Prikladnaya informatika = Journal of Applied Informatics*. 2024;5(19):5-29. DOI: 10.37791/2687-0649-2024-19-5-5-29. (In Russ.).
15. Rozhkov EV. Problems of import substitution in the creation of digital platforms. *Informacionny'e tekhnologii v upravlenii i e'konomike = Information technologies in management and economics*. 2022;4(29):11-18. (In Russ.).
16. Salita SV, Efremenko EV. Expanding the boundaries of consulting services at the stage of digital transformation. *Torgovlya i ry`nok = Trade and Market*. 2023;2(66):93-99. (In Russ.).
17. Smirnov K, Khabarov V. The Role of Digital Products in the Development of the Domestic Retail Entrepreneurship. *Sovremennaya konkurenciya = Journal of Modern Competition*. 2024;2(18):89-103. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-89-103. (In Russ.).
18. Telnov YuF, Bryzgalov AA, Kozyrev PA, Koroleva DS. Choosing the type of business model to implement the digital transformation strategy of a network enterprise. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2022;4(16):50-67. DOI: 10.17323/2587-814X.2022.4.50.67. (In Russ.).
19. Telnov YuF, Kazakov VA, Bryzgalov AA, Fiodorov IG. Methods and models for substantiating application scenarios for the digitalization of manufacturing and business processes of network enterprises. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2023;4(17):73-93. DOI: 10.17323/2587-814X.2023.4.73.93. (In Russ.).
20. Trubin AE, Chevychelov SN, Anisimov AYu. Analysis of Problems and Opportunities of the Transition of Domestic Enterprises from Import Substitution to Import Away of IT Business Applications in the Context of Digital Transformation. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. E'konomika = Journal of Volgograd State University. Economics*. 2025;1(27):81-96. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2025.1.7. (In Russ.).
21. Yakushev NO, Ustinova KA, Kochnev AA. Import substitution as a factor in the development of domestic digital technologies. *E'konomicheskie i social'ny'e peremeny': fakty', tendencii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2024;3:82-101. DOI: 10.15838/esc.2024.3.93.5. (In Russ.).

Информация об авторах

С. Н. Чевычелов — аспирант кафедры предпринимательства и конкуренции факультета бизнеса; управляющий партнёр ИТ-консалтинговой и продуктовой компании «Навикон».

А. Е. Трубин — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики, Университет «Синергия»; доцент кафедры информатики, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова.

А. Ю. Анисимов — кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В. В. Дика.

Е. В. Филимонова — кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры цифровой экономики.

Information about the authors

S. N. Chevychelov — postgraduate student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business; managing partner of IT consulting and product company Navicon.

A. E. Trubin — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Digital Economy, Synergy University; Associate Professor of the Department of Computer Science, Russian Economic University named after G.V. Plekhanov.

A. Yu. Anisimov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of the Faculty of Information Technologies, Associate Professor of the Department of Information Management named after professor V. V. Dick.

E. V. Filimonova – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Digital Economy.

Статья поступила в редакцию 29.10.2025; одобрена после рецензирования 04.02.2026; принята к публикации 15.04.2026.

The article was submitted 29.10.2025; approved after reviewing 04.02.2026; accepted for publication 15.04.2026.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.