УДК 338.46:330.341.1

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ИКТ-КОМПАНИЙ: ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

Д.А. ТКАЧЕНКО
(Представлено: В.А. СКОПЬЮК)

В статье рассматриваются направления стратегической трансформации белорусских ИКТ-компаний для повышения их устойчивости и доходности. Выявлены ключевые проблемы: зависимость от аутсорсинга, гиперконцентрация в Минске (91,5% прибыли), отток кадров (16% за 2021–2023 гг.) и низкая инновационная активность (затраты на НИОКР – 5,4%). Предложены меры по диверсификации бизнес-моделей (переход к продуктовой модели, SaaS, data-driven решения) и развитию инновационного потенциала (инвестиции в НИОКР, защита интеллектуальной собственности, региональные кластеры). Комплексная реализация предложенных мер позволит белорусским компаниям преодолеть структурные ограничения, повысить финансовую устойчивость и закрепиться на рынке как создателям собственной стоимости.

Ключевые слова: *диверсификация, бизнес-модели, инновационный потенциал, аутсорсинг, продуктовая модель, SaaS, НИОКР, интеллектуальная собственность, региональные кластеры, кадровый потенциал.*

Сектор информационно-коммуникационных технологий Республики Беларусь на протяжении последних двух десятилетий развивался преимущественно в рамках экспортно-ориентированной аутсорсинговой модели, что позволило сформировать мощную индустрию с высокой долей на глобальном рынке IT-услуг. Однако, как показал проведённый во второй главе исследования анализ, именно эта модель стала источником системной уязвимости: после резкого роста в 2021 году последовал спад валовой добавленной стоимости в 2022–2023 годах, а удельный вес сектора ИКТ в ВВП страны сократился с 7,5% до 5,4% [1]. Углублённая диагностика финансовых результатов выявила критическую гиперконцентрацию в г. Минске (91,5% совокупной чистой прибыли), значительный разброс рентабельности продаж между регионами и устойчивый отток квалифицированных кадров [1]. В этих условиях ключевым направлением повышения устойчивости и доходности организаций становится диверсификация бизнес-моделей и системное развитие инновационного потенциала, что позволяет преодолеть структурную зависимость от внешней конъюнктуры и создать фундамент для долгосрочного роста.

Таблица 1. – Сравнительная характеристика бизнес-моделей в ИКТ-секторе

Критерий	Аутсорсинговая модель	Продуктовая модель	Гибридная модель (SaaS/PaaS/IaaS)
Характер дохода	Линейный, зависит от человеко-часов	Масштабируемый, recurring revenue	Комбинированный, с регулярной составляющей
Маржинальность	Средняя (10–20%)	Высокая (до 70–80%)	Высокая
Зависимость от внешней конъюнктуры	Высокая	Умеренная	Умеренная
Барьеры входа	Низкие	Высокие (инвестиции в R&D)	Средние
Устойчивость к кризисам	Низкая	Высокая	Высокая

Источник: составлено автором на основе [1; 2; 3].

Диверсификация представляет собой стратегию, направленную на расширение видов деятельности, рынков сбыта и источников доходов для снижения зависимости от одного продукта, клиента или рынка [4]. В контексте сектора ИКТ она подразумевает переход от мономодели, основанной на оказании услуг заказной разработки (аутсорсинг/аутстаффинг), к комбинированию различных подходов к генерации выручки. Первым и наиболее фундаментальным направлением является переход от услуг к продуктовой модели – создание и вывод на рынок собственного программного продукта или платформы. В отличие от модели аутсорсинга, где доход линейно зависит от затраченных человеко-часов, продуктовая модель позволяет получать растущий доход от масштабирования (например, по подписной модели SaaS) при относительно постоянных издержках на разработку и поддержку. Это способствует стабилизации денежных потоков и повышению маржинальности. По данным исследований рынка облачных услуг, в Беларуси наблюдается

устойчивый рост спроса на модели Software-as-a-Service (SaaS), Platform-as-a-Service (PaaS) и Infrastructure-as-a-Service (IaaS), что открывает новые возможности для монетизации технологической инфраструктуры [4]. В 2025 году на белорусском рынке была запущена услуга аренды защищённой виртуальной инфраструктуры класса 3-бг, 3-специальный, 3-юл, что свидетельствует о развитии IaaS-сегмента и создании условий для локализации облачных сервисов в стране [4]. Наряду с этим, перспективным направлением является развитие моделей, основанных на данных (Data-Driven Business Models), когда компании, накопившие значительные объёмы данных в рамках исполнения аутсорсинговых проектов, разрабатывают на их основе обезличенные аналитические сервисы или продукты с использованием технологий искусственного интеллекта. Модель Freemium, предполагающая предоставление базового функционала бесплатно с последующей монетизацией через продажу премиум-функций, также остаётся эффективным инструментом для быстрого привлечения широкой пользовательской базы [3].

Однако диверсификация бизнес-моделей невозможна без мощного инновационного потенциала, под которым понимается способность компании генерировать, внедрять и коммерциализировать новые идеи, технологии и продукты. Анализ текущего состояния показывает, что уровень инновационной активности белорусских ИКТ-компаний остаётся критически низким: доля внутренних затрат на НИОКР составляет лишь 5,4%, что существенно уступает показателям стран Европейского союза (20–25%) [1; 2]. Согласно отчёту Министерства экономики, среди внутренних проблем развития IT-сектора называются недостаточные стимулы для разработчиков программного обеспечения и отсутствие специальных преференций для финансирования НИОКР в IT-сфере [5]. В стране также отсутствуют «ключевые элементы национальной программной экосистемы», включая маркетплейс отечественного программного обеспечения и реестры национального и доверенного ПО [5]. На фоне этих вызовов белорусская стартап-экосистема, которая ранее дала миру несколько впечатляющих проектов, фактически распалась после 2020 года: такие известные стартапы, как OneSoil (платформа для точного земледелия), Healthy Networks (приложение для диагностики заболеваний лёгких), Flo (женское health-приложение), PandaDoc, Wanna и Fibery, прекратили деятельность в Беларуси или перерегистрировались в других юрисдикциях. Из некогда успешных проектов только Rozum Robotics продолжает работу в стране, однако и она понесла значительные потери – оба сооснователя покинули компанию. Восстановление стартап-движения рассматривается властями как приоритетная задача: разрабатывается новое законодательство о стартапах и инвестициях, а университеты по всей стране должны стать инновационными центрами.

Для развития инновационного потенциала компаний необходим комплекс мер как на уровне государства, так и на уровне самих организаций. Прежде всего, требуется стимулирование инвестиций в исследования и разработки – не только через государственные гранты и налоговые вычеты, но и через активное привлечение венчурного финансирования, в том числе через специализированные фонды [6; 7]. В Беларуси уже есть позитивные примеры: стартап Fams привлёк $400 тыс. в pre-seed раунде, а программа Star Venture ЕБРР отобрала 10 стартапов с белорусскими корнями для участия в венчурной программе [8; 5]. Вместе с тем, как отмечает Министерство экономики, экспорт оборудования и программного обеспечения белорусских компаний столкнулся с существенными барьерами в США, Канаде, Великобритании, Японии, странах ЕС и других государствах, причём основной причиной сокращения рынка называются «репутационные риски», которые иностранные компании несут при сотрудничестве с белорусскими резидентами [5]. Это требует диверсификации международных связей и поиска новых рынков сбыта, в том числе в странах Азии, Ближнего Востока и Африки. Вторым важным направлением является формирование партнёрств с научно-исследовательскими учреждениями – создание консорциумов с университетами и научными центрами позволит компаниям получить доступ к фундаментальным исследованиям, передовой научной базе и талантливым молодым специалистам, что снизит затраты на собственные R&D и ускорит инновационный цикл. Наконец, развитие продуктового направления напрямую связано с созданием объектов интеллектуальной собственности: компаниям необходимо формировать портфели патентов, товарных знаков и авторских прав, что не только защищает их разработки, но и повышает инвестиционную привлекательность и стоимость бизнеса [1]. В то же время, по данным официальной статистики, абсолютное количество патентов, выданных национальным заявителям в сфере ИКТ, остаётся крайне низким (10 единиц в 2023 году), что указывает на слабую связь между научным потенциалом и бизнес-практикой [1].

Особого внимания заслуживает региональный аспект развития инновационного потенциала. Критическая гиперконцентрация финансовых и кадровых ресурсов в г. Минске (91,5% прибыли) не только создаёт системные риски, но и приводит к недоиспользованию инновационного потенциала регионов [1]. Сокращение численности работников сектора на 16% за 2021–2023 годы, а по отдельным оценкам – более 15 тыс. специалистов за 2021–2024 годы, усугубляет кадровый дефицит за пределами столицы [1]. В то же время в регионах есть успешные примеры: стартап Lingvanex, основанный программистом из Новополоцка Алексеем Рудаком, сгенерировал $940 тыс. выручки в 2024 году, имея среди клиентов такие компании, как Rolls-Royce и Opera [9]. Этот кейс демонстрирует, что при наличии соответствующих условий регионы способны генерировать конкурентоспособные продуктовые проекты. Для системного развития инновационного потенциала в регионах целесообразно создание региональных ИКТ-кластеров на базе ведущих вузов

с предоставлением пакета налоговых и административных преференций, сопоставимых с мерами поддержки резидентов ПВТ, но с фокусом на специфические для региона ниши (агротех, логистика, медтех) [4]. Кроме того, необходима модернизация образовательных программ в региональных вузах и колледжах в тесной кооперации с ведущими ИКТ-компаниями, а также стимулирование программ переквалификации для покрытия кадрового дефицита [10]. Введение целевых налоговых вычетов для компаний, размещающих свои R&D-центры за пределами Минска, позволит стимулировать территориальное перераспределение инвестиций, что доказало свою эффективность в странах ЕС [2]. Как показывает исследование кластерного потенциала Таллина, ключевую роль играют не столько масштабные инициативы, сколько «мягкие» поддерживающие действия – создание контекста для взаимодействия между разработчиками, формирование отраслевых ассоциаций и развитие совместных программ [11].

Таким образом, диверсификация бизнес-моделей и развитие инновационного потенциала представляют собой две взаимосвязанные и взаимодополняющие стратегии. Диверсификация создаёт структурные предпосылки для устойчивого роста доходов, снижая зависимость от внешней конъюнктуры, в то время как инновационный потенциал является тем «топливом», которое позволяет эту диверсификацию реализовать, создавая уникальные конкурентные преимущества и продукты. Комплексная реализация этих направлений, включающая переход от аутсорсинга к гибридным и продуктовым моделям (SaaS, PaaS, data-driven), увеличение инвестиций в НИОКР, защиту интеллектуальной собственности, развитие региональных кластеров и формирование кадрового потенциала, позволит белорусским ИКТ-компаниям преодолеть структурные ограничения, повысить свою финансовую устойчивость и закрепиться на рынке не только как исполнители, но и как полноправные технологические партнёры и создатели собственной стоимости. При этом важно учитывать, что успех трансформации зависит не только от усилий самих компаний, но и от создания благоприятной институциональной среды, включая гибкое регулирование, эффективные механизмы венчурного финансирования и системную поддержку инновационной деятельности на всех уровнях – от государственного до регионального. Дальнейшие исследования могут быть сфокусированы на оценке эффективности конкретных механизмов поддержки и анализе успешных кейсов диверсификации бизнес-моделей белорусских ИКТ-компаний в новых макроэкономических условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Репешко, Ю.А. Понятие инновационного потенциала и методы его управления // Стратегии бизнеса. – Том 10, № 2(2022). – С. 47-49.
2. OECD. Intellectual Property and Innovation in the Digital Economy. – Режим доступа: https://www.oecd.org. – Дата доступа: 15.11.2025.
3. Романов, В.В. Концепции бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации / В.В. Романов // Экономические исследования. – С. 203–206.
4. Belarus Cloud-Enabling Technology Market (2025-2031) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.6wresearch.com/. – Дата доступа: 15.11.2025.
5. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Регионы Республики Беларусь: социально-экономические показатели / ред. колл.: И.В. Медведева [и др.]. – Минск: Белстат, 2024. – 478 с. – ISBN 978-985-7307-85-2; ISBN 978-985-7307-86-9 (т. 1) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/bbb/n8x0ogexl0yf511cgmew6om3bv0wgr6g.pdf. – Дата доступа: 15.11.2025.
6. Стартапы и венчурное финансирование [Электронный ресурс] // SPEX.by. – Режим доступа: https://spex.by/rus/news/startups-venture-financing-belarus. – Дата доступа: 16.11.2025.
7. СУ Цян, Формирование стартап-экосистемы в Республике Беларусь [Электронный ресурс] // Банкаўскі веснік. – Режим доступа: https://www.nbrb.by/bv/pdf/articles/11027.pdf. – Дата доступа: 16.11.2025.
8. Белорусский стартап Fams привлек $400 тыс. от управляющего партнера Flint Capital Смирнова и других [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rb.ru/news/fams-deal/. – Дата доступа: 17.11.2025.
9. Tallinn ICT Cluster Study [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tallinn.ee/et/media/281446. – Дата доступа: 17.11.2025.
10. Огинская, А. ИТ отрасль в Беларуси: текущее положение и перспективы развития» [Электронный ресурс] // BEROC Policy Paper Series, PP no.102. – Режим доступа: https://beleconomy.org/upload/iblock/d52/d52a4d6f4ce5fb926a7de7ea0f9e47f0.pdf. – Дата доступа: 17.11.2025.
11. Махнушина В.Н., Шинкевич А.Н. Современные виды и формы диверсификации [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vidy-i-formy-diversifikatsii/viewer. – Дата доступа: 17.11.2025.