

Норкин Александр Андреевич
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Стратегическое развитие ИТ-бизнеса на no-code платформах: концептуализация понятия и трансформация роли корпоративной ИТ-функции

Аннотация. В статье предложена концептуализация понятия стратегического развития ИТ-бизнеса на no-code платформах и описана сопутствующая перестройка роли корпоративной ИТ-функции. На основе сопоставления трех исследовательских подходов к трактовке ИТ-бизнеса (продуктового, функционального и стратегически-управленческого) сформулировано авторское рабочее определение, связывающее развитие внутреннего цифрового контура с сокращением дистанции между управленческой потребностью и ее цифровым воплощением. Раскрыта модель перераспределения ролей между централизованной ИТ-функцией и функциональными подразделениями при участии гражданских разработчиков: переход от монополии на сборку прикладных решений к совместному владению цифровыми продуктами при сохранении за ИТ-службой архитектуры, безопасности, интеграции и управления релизами. Обозначены ограничения подхода – теневая разработка, технический долг, зависимость от поставщика и дефицит качественных данных – и условия их удержания в управляемых рамках. Методическую основу составили теоретический анализ и синтез отечественных и зарубежных публикаций и понятийное моделирование.

Ключевые слова: ИТ-бизнес, стратегическое развитие, no-code платформы, low-code, цифровая трансформация, гражданские разработчики, корпоративная ИТ-функция, цифровая зрелость, совместное владение цифровыми продуктами.

Norkin Alexander Andreevich
Kazan (Volga Region) Federal University

Strategic development of IT business on no-code platforms: conceptualisation of the notion and transformation of the corporate IT function

Abstract. The article offers a conceptualisation of the strategic development of IT business on no-code platforms and describes the accompanying transformation of the corporate IT function. By contrasting three research approaches to the notion of IT business – the product, functional, and strategic-managerial ones – the author formulates a working definition that links the development of the internal digital contour with the reduction of the distance between a managerial need and its digital implementation. A model of role redistribution between the centralised IT function and business units involving citizen developers is presented: a shift from a monopoly on assembling applications to the shared ownership of digital products, while data architecture, security, integration, and release management remain with the IT service. The limitations of the approach – shadow IT, technical debt, vendor dependence, and a shortage of quality data – and the conditions for keeping them manageable are outlined. The methodological basis is the theoretical analysis and synthesis of Russian and foreign publications and conceptual modelling.

Keywords: IT business, strategic development, no-code platforms, low-code, digital transformation, citizen developers, corporate IT function, digital maturity, shared ownership of digital products.

Введение. С цифровизацией российской экономики, отнесенной к национальным целям развития до 2030 года и включающей цифровую трансформацию экономики и управления [1], представление об информационных технологиях сместилось от обслуживающего слоя к самостоятельному направлению управления. Прежняя трактовка, при которой ИТ сводились к продаже программных продуктов внешним заказчикам, плохо описывает внутренний цифровой контур компании, где сегодня собирается значительная

часть прикладных решений. Появление no-code платформ обострило вопрос: за счет чего и в какой управленческой логике развивается ИТ-направление, когда сборка рабочего приложения перестает быть монополией профессиональных разработчиков.

Цель статьи – концептуализировать понятие стратегического развития ИТ-бизнеса на no-code платформах и описать перестройку роли корпоративной ИТ-функции. Научная новизна складывается из двух элементов. Первый – авторское рабочее определение, связывающее развитие ИТ-бизнеса с сокращением дистанции между управленческой потребностью и ее цифровым воплощением. Второй – модель перераспределения ролей между централизованной ИТ-функцией и функциональными подразделениями при участии гражданских разработчиков. Методическую основу составили теоретический анализ и синтез отечественных и зарубежных публикаций, сопоставление исследовательских подходов и понятийное моделирование.

1. Понятие ИТ-бизнеса: три исследовательских подхода

В литературе по управлению ИТ соседствуют несколько содержательно различных трактовок понятия ИТ-бизнеса, и их сопоставление помогает очертить рамку дальнейшего анализа. Продуктовый подход сводит ИТ-бизнес к коммерческой деятельности по производству и продаже цифровых продуктов и услуг на внешнем рынке. Удобный для отраслевой статистики, он оставляет за скобками цифровую деятельность, разворачивающуюся внутри непрофильных организаций – промышленных, торговых, строительных.

Функциональный подход переносит акцент с продукта на процесс. ИТ-бизнес здесь понимается как совокупность процессов разработки, внедрения и сопровождения информационных систем безотносительно к тому, потребляется ли результат внутри компании или выходит во внешний контур. Корпоративный ИТ-департамент при подобной трактовке выглядит внутренним поставщиком услуг с собственными бюджетами, метриками и каталогом сервисов, а отношения с подразделениями приобретают сервисный характер.

Стратегически-управленческий подход связывает ИТ-бизнес со способностью организации формировать, масштабировать и адаптировать цифровые решения сообразно стратегическим задачам. Близкая логика прослеживается в исследованиях цифровой зрелости, где готовность процессов, данных и людей к цифровому взаимодействию рассматривается как управляемый ресурс развития [4, с. 40; 5, с. 435]. При подобной постановке ИТ-направление перестает быть только функциональной областью и приобретает черты управляемого вектора развития, связанного с архитектурой данных и операционной моделью.

Сопоставление трех трактовок сведено в Таблице 1. Узкая, продуктовая рамка плохо работает за пределами профильной отрасли; функциональная сохраняет аналитическую ценность, но удерживает ИТ-бизнес в сервисной парадигме; стратегически-управленческая открывает разговор о развитии. Опираясь на синтез функционального и стратегически-управленческого взглядов, под ИТ-бизнесом в работе понимается совокупность процессов и ресурсов компании, отвечающих за формирование, развитие и масштабирование цифровых сервисов во внутреннем контуре организации в интересах ее стратегических целей. При принятой формулировке промышленное или строительное предприятие выступает полноценным субъектом ИТ-деятельности, даже когда основной продукт лежит за пределами цифровой сферы.

Таблица 1 – Сравнение трех подходов к трактовке понятия «ИТ-бизнес»

Подход	Трактовка ИТ-бизнеса	Роль ИТ-подразделения	Основное ограничение
Продуктовый	Производство и продажа цифровых	Профильный производитель ПО и ИТ-услуг	За рамками остается внутренняя цифровая деятельность

	продуктов и услуг на внешнем рынке		непрофильных компаний
Функциональный	Процессы разработки, внедрения и сопровождения информационных систем	Внутренний поставщик услуг с каталогом сервисов	Удержание ИТ-бизнеса в сервисной парадигме
Стратегически-управленческий	Способность формировать, масштабировать и адаптировать цифровые решения под стратегию	Управляемое направление развития, связанное с архитектурой данных	Сложность измерения и операционализации

Источник: составлено автором.

2. Цифровая среда и снижение порога разработки

Среда, в которой разворачивается развитие ИТ-бизнеса, за последнее десятилетие перестроилась. Данные приобрели статус самостоятельного экономического ресурса, а платформенные модели потеснили линейные цепочки поставок; цифровая трансформация экономики и управления закреплена в числе национальных целей развития [1]. Практическое следствие для компании состоит в снижении барьера между управленческой задачей и ее цифровым воплощением.

Снижение порога разработки исследователи связывают с распространением low-code и no-code платформ [2, с. 6; 8, с. 735]. В литературе по информационным системам подобные среды соотносят с традицией модельно-управляемой разработки, накопившей значительный методический задел [9, с. 438]. Управленческая новизна состоит в другом – в круге людей, получивших доступ к сборке приложений. Бизнес-аналитик или функциональный заказчик собирает рабочее решение через визуальное конфигурирование, и за подобной фигурой в литературе закрепилось обозначение гражданского разработчика [6, с. 101; 11, с. 102].

На уровне предприятия low-code среды рассматриваются как драйвер цифровой трансформации, поддерживающий быстрый отклик на меняющиеся требования рынка и устойчивость операционной модели [12]. Освоение бизнес-пользователями инструментов автоматизации сопутствует культуре инициативы «снизу вверх», а путь от идеи до реализации проходит короче [10, с. 4718]. Распространение подобной практики меняет конкурентную позицию компании, поскольку скорость вывода цифрового сервиса становится самостоятельным фактором результата [7, с. 122].

Ускорение цикла цифровых изменений служит заметным признаком новой среды. Внедрение корпоративной информационной системы прежде растягивалось на годы и сопровождалось масштабным проектным офисом; при опоре на облачные сервисы и платформы визуальной сборки срок запуска отдельного решения заметно сокращается [12]. Способ предоставления цифровых товаров смещается от продуктовой поставки к подписной сервисной модели, и ответственность за развитие функционала переходит на сторону провайдера, что добавляет компании зависимость от внешних платформ.

3. Стратегическое развитие ИТ-бизнеса на no-code платформах: рабочее определение

Стратегический смысл no-code решений раскрывается через дистанцию между управленческой потребностью и ее цифровым воплощением. При классической модели путь от формулировки задачи до развернутого приложения проходит через аналитиков, архитекторов, разработчиков и тестировщиков; при конфигурировании значительная часть цепочки сворачивается до взаимодействия заказчика с редактором, что отмечается в

обзорах автоматизации на no-code платформах [3, с. 7]. На отдельном процессе экономия выглядит скромно, однако при тиражировании на десятки внутренних сервисов накопленный сдвиг затрагивает саму логику формирования ИТ-портфеля.

С учетом сказанного предлагается рабочее определение. Стратегическое развитие ИТ-бизнеса на no-code платформах – управляемый процесс формирования и масштабирования цифровых сервисов, процессов и аналитических решений во внутреннем контуре компании, при котором рост эффективности и адаптивности достигается за счет сокращения дистанции между управленческой потребностью и цифровым воплощением. Определение намеренно сохраняет отраслевую нейтральность и переносится на промышленное предприятие, ритейлера или девелопера при наличии у компании портфеля внутренних процессов, поддающихся цифровой формализации.

Содержание развития в принятой логике объединяет несколько связанных направлений: рост организационной зрелости, измеряемой готовностью процессов, данных и людей к цифровому взаимодействию [4, с. 44]; расширение портфеля внутренних сервисов от автоматизации отдельных операций до сквозных платформ; выстраивание архитектуры данных, без которой наращивание сервисов оборачивается технологическим долгом; сокращение цикла вывода решения от потребности до эксплуатации; формирование механизма постоянной адаптации к смене платформенных сервисов, условий лицензирования и требований регуляторов. Способность ИТ-функции непрерывно перестраивать портфель решений отделяет зрелые цифровые организации от компаний, остановившихся на разовой автоматизации [5, с. 442].

4. Трансформация роли корпоративной ИТ-функции

Перераспределение полномочий – наиболее заметное организационное следствие распространения no-code. Классическая модель централизованной разработки удерживала за ИТ-подразделением монополию на сборку прикладных решений: бизнес формулировал требование и ожидал его реализации в очереди проектных задач. При визуальном конфигурировании часть сборки перемещается к функциональному заказчику, и прежняя монополия размывается [13, с. 308].

Освобождаясь от рутинной сборки типовых сервисов, централизованная ИТ-функция смещается к роли архитектора, методолога и контролера качества. За ней закрепляются архитектура данных, интеграционный контур, информационная безопасность, управление релизами и обучение гражданских разработчиков. Управление цифровыми продуктами приобретает черты совместного владения, при котором функциональное подразделение отвечает за прикладную логику и скорость изменений, а ИТ-служба – за устойчивость, связность и соответствие политикам [13, с. 312].

Перераспределение ролей сведено в Таблице 2, где сопоставлены классическая и no-code модели по ключевым функциям жизненного цикла прикладного решения. Сдвиг затрагивает постановку задачи, сборку, контроль качества, сопровождение и накопление компетенций; в каждой строке заметно перемещение центра тяжести от монопольного исполнителя к распределенной ответственности при сохранении за ИТ-функцией архитектурного надзора.

Таблица 2 – Перераспределение ролей в жизненном цикле прикладного решения

Функция жизненного цикла	Классическая модель разработки	Модель на no-code платформах
Постановка задачи	Техническое задание для ИТ-подразделения	Прямое конфигурирование функциональным заказчиком
Сборка приложения	Профессиональные разработчики	Гражданские разработчики при поддержке ИТ-службы
Контроль качества и безопасность	Команда разработки и тестирования	Платформенные механизмы и технические эксперты ИТ-функции

Сопровождение и изменения	Проектный цикл с техническим заданием и релизами	Перенастройка в визуальном редакторе в рамках регламентов
Накопление компетенций	Концентрация в ИТ-подразделении	Распределение между бизнесом и центром компетенций

Источник: составлено автором на основе [13].

Классическое разделение на «бизнес» и «ИТ» в подобных условиях теряет операционный смысл, и ему на смену приходит более тонкая модель совместного владения цифровыми продуктами. Граница между подразделениями смещается с линии «заказчик – исполнитель» к распределению ответственности за разные слои решения: прикладная логика и темп изменений остаются за бизнесом, архитектурная устойчивость и безопасность – за ИТ-службой.

5. Ограничения подхода и условия управляемости

Перемещение сборки ближе к бизнесу сопровождается рисками, отмеченными в исследованиях управления гражданской разработкой. Передача сборки приложений специалистам без инженерной подготовки чревата невысоким качеством решений, теневой разработкой и накоплением технического долга [13, с. 306]. Без правил версионирования, процедур публикации и архитектурного контроля портфель no-code сервисов выходит из-под надзора и фрагментируется.

Управляемость подобной средой расходится с привычным контролем классической разработки: надзор смещается к платформенным механизмам и роли технических экспертов, сопровождающих гражданских разработчиков [13, с. 315]. Зависимость от платформенного поставщика, особенно в облачном сценарии, образует отдельный стратегический риск, значимый в условиях курса на импортозамещение ИТ-продуктов. Дефицит качественных исходных данных подрывает аналитическую отдачу, поскольку перенос справочников с дублями и противоречивыми наименованиями переносит прежний беспорядок на новый технический уровень.

Условием продуктивного развития ИТ-бизнеса на no-code платформах выступает баланс между скоростью изменений и управляемостью. Центр компетенций, ранжирование приложений по уровню критичности, изолированные среды разработки и тестирования, непрерывный мониторинг удерживают распределенную разработку в управляемых рамках [13, с. 318]. Зрелость данных и интеграций при этом остается уязвимым контуром, на что указывают исследования цифровой зрелости промышленных предприятий [5, с. 442].

Заключение

По итогам рассмотрения понятие ИТ-бизнеса сводится к совокупности процессов и ресурсов внутреннего цифрового контура, работающих на стратегические цели компании, а его развитие на no-code платформах – к управляемому сокращению дистанции между управленческой потребностью и цифровым воплощением. Предложенное определение удерживает отраслевую нейтральность и переносится на компании с портфелем формализуемых внутренних процессов.

Распространение no-code и фигура гражданского разработчика перестраивают роль корпоративной ИТ-функции: монополия на сборку уступает место совместному владению цифровыми продуктами, при котором за централизованной службой остаются архитектура, безопасность, интеграция и управление релизами. Дальнейшая разработка темы связана с эмпирической проверкой модели перераспределения ролей в компаниях разного масштаба и отрасли, а также с увязкой предложенной рамки с количественными моделями оценки цифровой зрелости.

Список источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036

года» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 08.06.2026).

2. Абдуллаев Э. А. Low-code и No-code платформы / Э. А. Абдуллаев // Молодой ученый. – 2024. – № 32 (531). – С. 6–7.

3. Античко А. В. Low-code и no-code платформы. Революция в автоматизации бизнес-процессов / А. В. Античко // Молодой ученый. – 2025. – № 3 (554). – С. 6–8.

4. Гилева Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления / Т. А. Гилева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 1 (27). – С. 38–52.

5. Краковская И. Цифровая зрелость промышленных предприятий: опыт оценки / И. Краковская, Ю. Корокошко, Ю. Слушкина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2024. – Т. 40, вып. 3. – С. 433–459.

6. Магомадов В. С. Платформы low-code и no-code как способ сделать программирование более доступным для широкой общественности / В. С. Магомадов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 6 (108), ч. 1. – С. 100–103.

7. Тюфанов В. А. Анализ влияния цифровой трансформации на бизнес / В. А. Тюфанов, О. С. Стрижак // Молодой ученый. – 2022. – № 17 (412). – С. 121–124.

8. Bock A. C. Low-Code Platform / A. C. Bock, U. Frank // Business & Information Systems Engineering. – 2021. – Vol. 63, № 6. – P. 733–740.

9. Di Ruscio D. Low-code development and model-driven engineering: Two sides of the same coin? / D. Di Ruscio, D. Kolovos, J. de Lara [et al.] // Software and Systems Modeling. – 2022. – Vol. 21, № 2. – P. 437–446.

10. Hoogsteen D. Empower the Workforce, Empower the Company? Citizen Development Adoption / D. Hoogsteen, H. Borgman // Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). – 2022. – P. 4717–4726.

11. Lebens M. Rise of the Citizen Developer / M. Lebens, R. Finnegan, S. Sorsen, J. Shah // Muma Business Review. – 2021. – Vol. 5, № 12. – P. 101–111.

12. Sanchis R. Low-Code as Enabler of Digital Transformation in Manufacturing Industry / R. Sanchis, O. Garcia-Perales, F. Fraile, R. Poler // Applied Sciences. – 2020. – Vol. 10, № 1. – Art. 12.

13. Viljoen A. Governing Citizen Development to Address Low-Code Platform Challenges / A. Viljoen, M. Radic, A. Hein [et al.] // MIS Quarterly Executive. – 2024. – Vol. 23, № 3. – P. 305–324.

Сведения об авторе

Норкин Александр Андреевич, магистрант, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия

Научный руководитель

Читалина Ольга Николаевна, к.э.н., доцент, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия

Information about the author

Norkin Alexander Andreevich, Master's Student, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

Scientific Supervisor

Chitalina Olga Nikolaevna, PhD in Economics, Associate Professor, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia