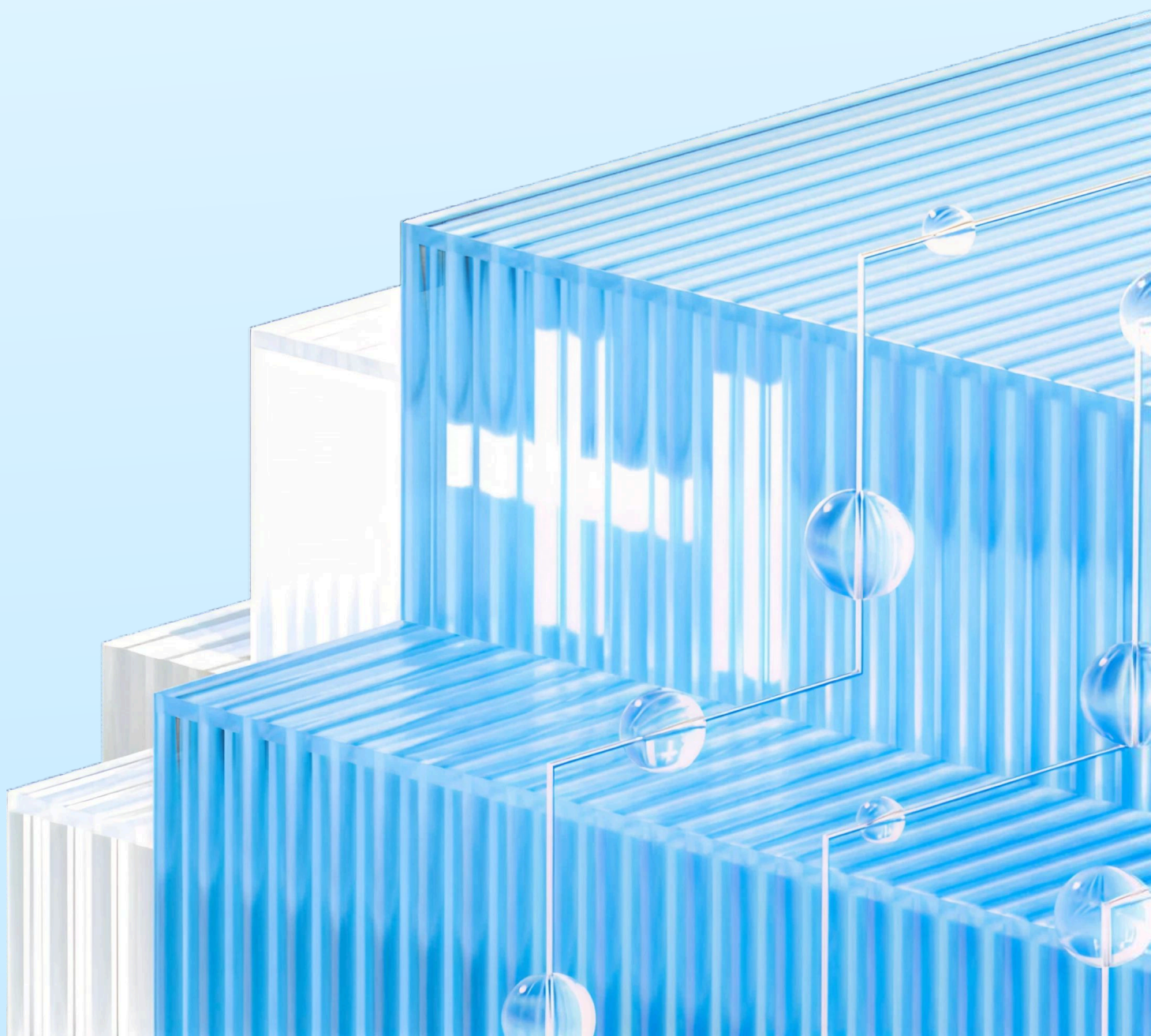


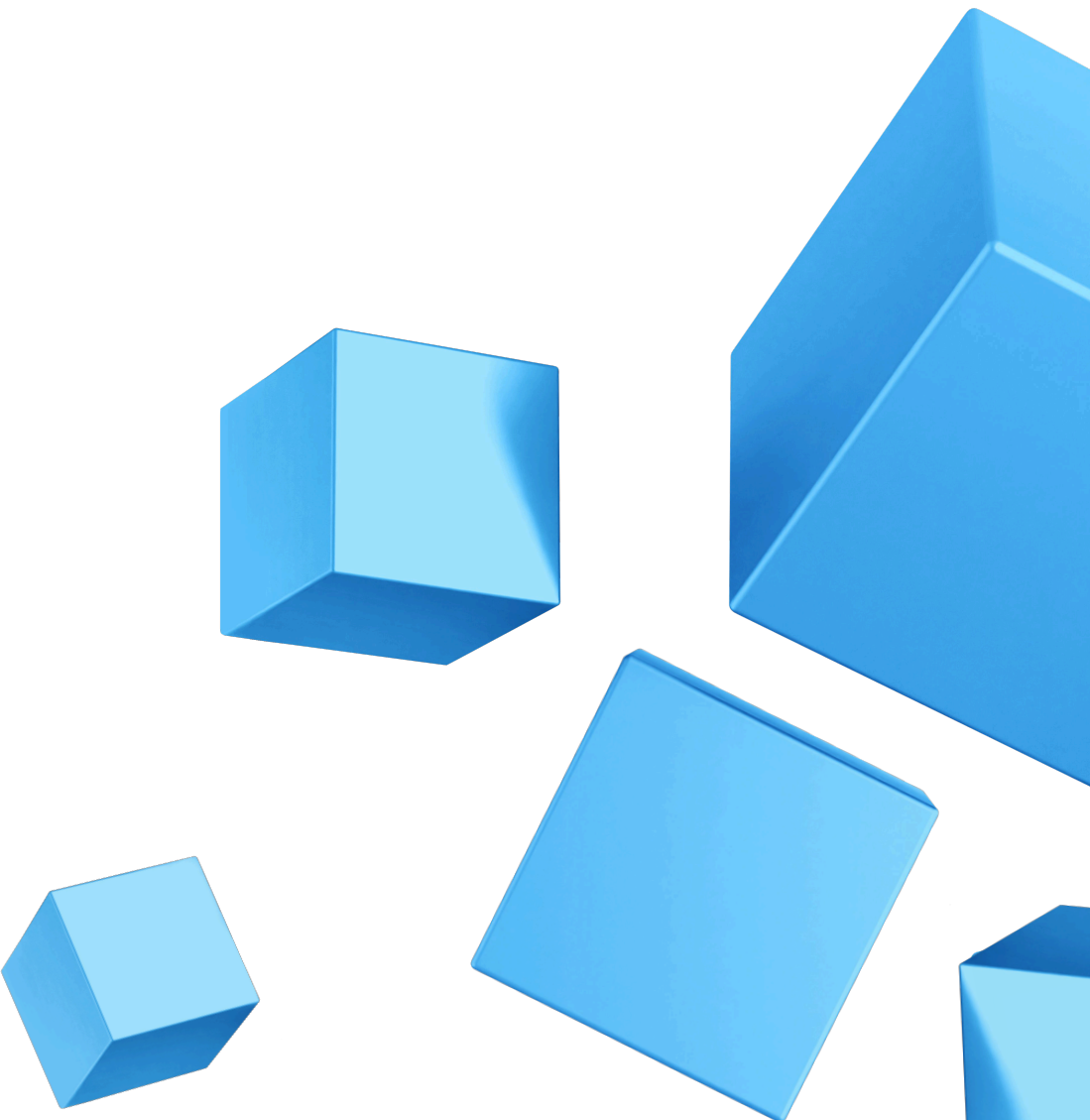
Исследование

«Особенности автоматизации и цифровизации в современных условиях высокой неопределенности»



Оглавление

Критерии выбора исполнителей ИТ-проектов	6
Совмещение задач импортозамещения и развития ИТ-инфраструктуры	14
Расходы на ИТ и на импортозамещение	16
Сложность замещения по типам ПО	25
Основные препятствия импортозамещению	26
Потребность в отечественном оборудовании	29
Выводы	30



Цель

Изучение особенностей реализации ИТ-проектов в крупных компаниях в условиях одновременного импортозамещения ИТ-продуктов и проведения цифровой трансформации бизнеса. Получение прикладных данных о практиках и барьерах, возникающих при реализации ИТ-проектов в условиях двойной нагрузки — необходимости перехода на отечественные ИТ-решения и внедрения цифровых инструментов для повышения операционной эффективности бизнеса.

Ожидаемые результаты

- + Формирование рекомендаций для оптимизации взаимодействия ИТ — подразделений крупных компаний различных отраслей с внешними поставщиками ИТ-услуг;
- + Выработка предложений по корректировке государственных программ в сфере технологического суверенитета с учётом приоритетов и потребностей цифровой трансформации бизнеса.



«Российский ИТ-рынок сегодня решает уникальную по своей сложности задачу: обеспечить технологический суверенитет в критически важных областях одновременно ускорить цифровую трансформацию, без которой невозможен рост эффективности бизнеса. Это требует от всех участников — и заказчиков, и разработчиков — не только новых технологических решений, но и пересмотра подходов к реализации ИТ-проектов с фокусом на стратегическое партнерство и реальное влияние на бизнес-показатели», —

Алексей Фетисов, генеральный директор ИТ-холдинга Т1.

Метод проведения исследования и участники опроса

Источники данных

Первичные данные собраны в ходе анкетного опроса представителей крупных российских компаний из различных отраслей экономики.

Отраслевой охват

Наибольшее количество ответов получено от организаций, представляющих:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| + Промышленность | + Розничную и оптовую торговлю |
| + Банковский и финансовый сектор | + Нефтегазовый комплекс |
| + ИТ-индустрию | |

Анкета включала 8 тематических блоков, посвящённых ключевым аспектам реализации ИТ-проектов:

- + Критерии выбора ИТ-подрядчиков
- + Уровень взаимодействия с малыми ИТ-компаниями
- + Соответствие задач технологического суверенитета бизнес-целям по развитию ИТ-инфраструктуры
- + Структура распределения ИТ-бюджета
- + Сегменты ПО с наибольшими трудностями в импортозамещении
- + Основные барьеры замещения зарубежного ПО
- + Потребность в отечественных программно-аппаратных комплексах (ПАКах)

Комментарии респондентов

Большинство вопросов анкеты предусматривали возможность оставить комментарий или предложить собственный вариант ответа. Несмотря на то, что такой формат использовали немногие участники, те замечания, которые были получены, содержали ценные замечания и дополняли количественные результаты исследования.



Основной фокус в исследовании был направлен на предприятия с численностью свыше 1000 сотрудников — в России таких компаний насчитывается чуть более 1 000, согласно системе проверки контрагентов «Зачестныйбизнес». Данные по организациям с численностью персонала менее 1000 чел. позволяют сравнивать и ярче видеть особенности автоматизации и цифровизации в более крупных структурах.

Распределение опрошенных организаций по численности, количество анкет



Распределение по отраслям (количество анкет):

	Всего анкет	Штат 400–1000 чел.	Штат 1–5000 чел.	Штат 5000+ чел.
Промышленность	21	18	16	6
Банки и финансы	13	11	6	4
ИТ и кибербезопасность	8	7	5	1
Торговля	9	9	7	3
Нефть и газ	7	6	5	4
Другие	20	15	14	7
Всего	78	66	53	25

Анализ по секторам проводился по 5 отраслям — «Промышленность», «банки и финансы», «Торговля», «Нефть и газ», «ИТ и кибербезопасность» ввиду получения для этих отраслей достаточного количества анкет

Подход к анализу:

Обработка данных велась с учётом следующих параметров:

- + Отраслевая принадлежность компаний
- + Размер предприятия по численности сотрудников

Это позволило выявить как универсальные, так и сегментно-специфические тенденции в рамках исследуемой выборки.

Критерии выбора исполнителей ИТ-проектов



В данной главе рассматриваются критерии, которыми организации руководствуются при выборе исполнителей ИТ-проектов:

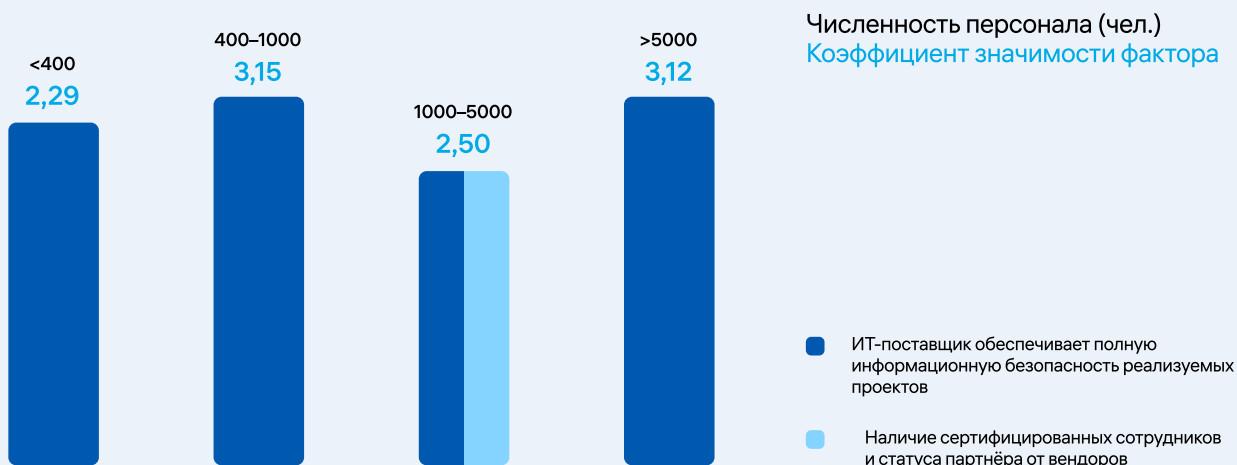
- + Обеспечение полной информационной безопасности реализуемых проектов
- + Наличие сертифицированных сотрудников и статуса партнёра от вендоров
- + Способность предоставлять комплексные пакеты услуг (от консалтинга и внедрения до технической поддержки)
- + Наличие центра R&D, способного создавать под запрос заказчика уникальные решения
- + Статус крупной и надёжной компании (от 1000 сотрудников), которая уже является или может стать долгосрочным партнёром
- + Широкая география присутствия (офисы и сотрудники по стране)
- + Опыт реализации проектов на международных рынках (включая страны СНГ)

На основе результатов опроса выделены основные параметры, определяющие предпочтения заказчиков. Анализируется как значимость тех или иных факторов, так и их зависимость от численности персонала и отраслевой принадлежности компаний. Отдельное внимание уделено отношению организаций к сотрудничеству с небольшими подрядчиками и причинам возможного отказа от такого взаимодействия.

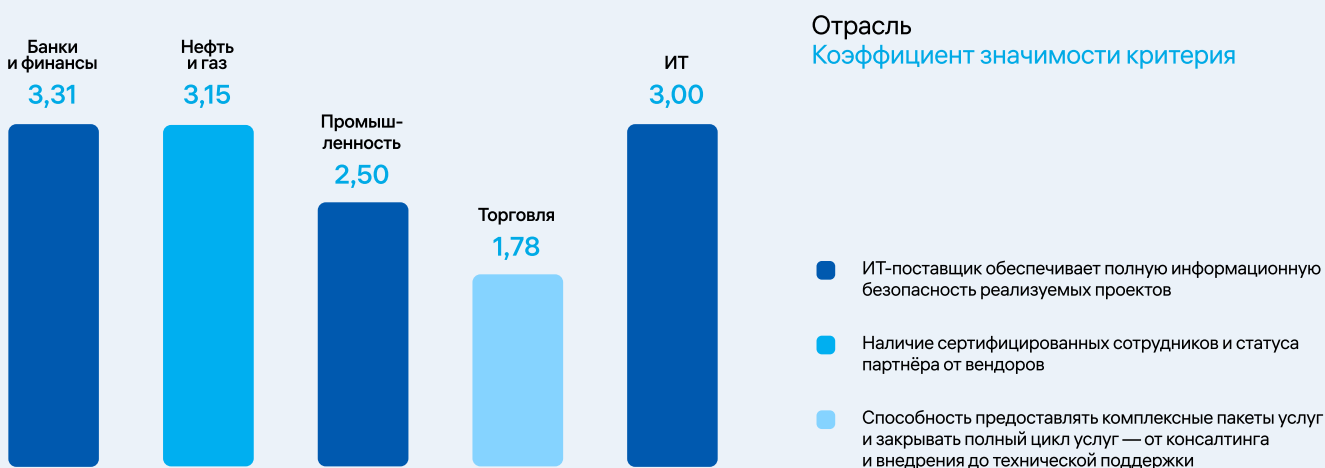
Приоритетные факторы выбора ИТ-партнёра

Критерий	Коэффициент значимости / Доля респондентов, для кого критично	
Обеспечение полной информационной безопасности реализуемых проектов	2,87	63%
Наличие сертифицированных сотрудников и статуса партнёра от вендоров	2,53	50%
Способность предоставлять комплексные пакеты услуг и закрывать полный цикл услуг — от консалтинга до поддержки	2,29	40%
Наличие центра разработки решений (R&D) под потребности заказчика	1,90	23%
Наличие надёжного крупного исполнителя, устойчивого к внешним шокам	1,81	13%
Наличие опыта проектов по импортозамещению	1,80	11%
Широкая география проектов заказчика и наличие офисов и сотрудников по стране	1,67	10%
Опыт реализации проектов на международных рынках (страны СНГ и др.)	1,49	9%

Приоритетные факторы выбора ИТ-партнёра в зависимости от размера компании



Приоритетные факторы выбора ИТ-партнёра в зависимости от сектора



«В банковской отрасли любые ИТ-инициативы неизбежно сопряжены с вопросами комплаенса, киберустойчивости и минимизации технологических рисков. Поэтому при выборе подрядчиков для нас критично не только наличие сертифицированных специалистов и аттестованных решений, но и выстроенные практики безопасной разработки, защиты клиентских данных и мониторинга инцидентов в реальном времени. Особенно остро стоит задача импортозамещения в сегментах аналитики и СУБД, где требуется строгое соответствие архитектурным стандартам и возможность масштабирования без потери производительности»

Сергей Безбогов, заместитель руководителя технологического блока — старший вице-президент ВТБ.

ИТ-поставщик обеспечивает полную информационную безопасность реализуемых проектов

Наиболее значимым критерием при выборе исполнителя ИТ-проектов для большинства опрошенных организаций является обеспечение полной информационной безопасности. Согласно результатам опроса, для 62,8% респондентов соответствие этому требованию критически важно при реализации большинства или всех проектов. Лишь 12,8% компаний указали, что этот фактор не имеет для них большого значения.

Высокая значимость данного критерия соответствует тенденциям последних лет, когда спрос на решения в области информационной безопасности последовательно рос. Особенно заметный рост произошёл после 2022 года, в связи с возросшими киберугрозами и обострившейся геополитической ситуацией.

2,87

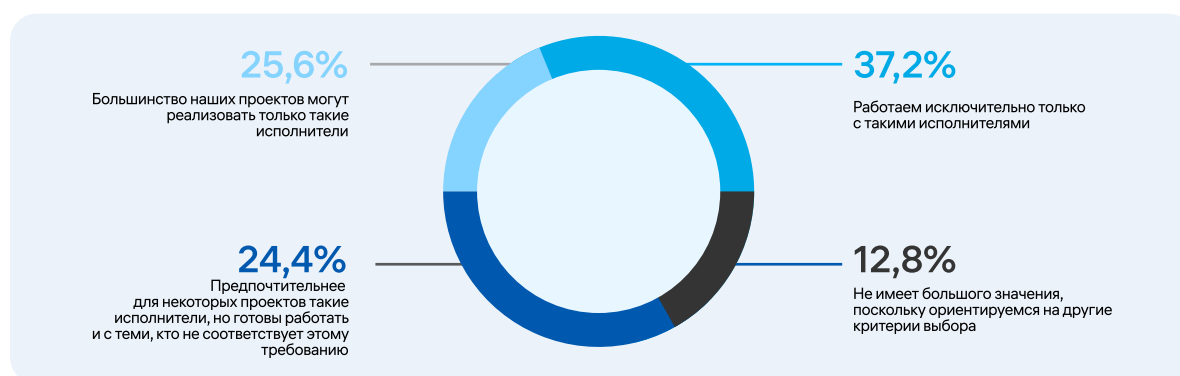
Коэффициент значимости

63%

респондентов отметили обеспечение полной безопасности проектов критически важным при реализации большинства проектов

96%

респондентов из компаний с числом сотрудников свыше 5000 отметили обеспечение полной безопасности проектов важным критерием



Отношение к информационной безопасности варьируется в зависимости от численности персонала:

- + Среди компаний с числом сотрудников **от 1000 до 5000 человек значимость критерия оказалась наименьшей** (коэффициент — 2,50). Однако даже в этой группе он входит в число приоритетных, разделяя первое место с критерием «Наличие сертифицированных сотрудников и статуса партнёра от вендоров»
- + Компании с численностью **до 400 сотрудников** оценивают фактор выше — **2,92**, что незначительно ниже, чем у компаний с числом сотрудников **от 400 до 1000 чел. (3,15)** и **более 5000 чел. (3,12)**
- + В выборке компаний с числом сотрудников свыше 5000, **96%** отметили, что данный критерий является важным. Для сравнения, в группе «1000+ сотрудников» таких оказалось **89%**

Пониженная значимость критерия у организаций среднего размера, по-видимому, связана с тем, что целями кибератак в большей степени становятся именно крупные компании, чья ИТ-инфраструктура представляет стратегический интерес. Поэтому именно они уделяют безопасности особое внимание в текущее время.

Отраслевой анализ показал, что наибольшее внимание информационной безопасности уделяют компании из сферы **банков и финансов** — коэффициент значимости составляет **3,31**, что существенно выше среднего значения по выборке (**2,87**). Это объясняется как высокой чувствительностью банковских систем, так и необходимостью защиты конфиденциальных данных. Для предприятий торговли данный критерий хоть и на первом месте относительно других критериев выбора исполнителя, но ниже относительно других отраслей, потому что возможные последствия от неработоспособности ИТ-систем не столь серьёзные.

Наличие сертифицированных сотрудников и статуса партнёра от вендоров

Критерий «Наличие сертифицированных сотрудников и статуса партнёра от вендоров» занимает второе место по значимости среди всех факторов, рассматриваемых при выборе исполнителей ИТ-проектов.

Однако в отдельных сегментах он оценивается даже выше, чем обеспечение информационной безопасности.

Следует отметить, что фактическая значимость данного критерия могла бы быть выше, если бы в России существовала устойчивая система сертификации специалистов и полноценно функционировали партнёрские программы всех крупных вендоров. В настоящее время многие квалифицированные исполнители не обладают формальными сертификатами лишь потому, что процесс их получения затруднён или отсутствует как таковой.

2,53

Коэффициент
значимости

Значимость критерия варьируется и в зависимости от численности персонала:

- + Организации с численностью **более 5000 сотрудников** оценивают его наиболее высоко — 3,12, что отражает ориентацию на надёжных, формально признанных партнёров при реализации масштабных проектов
- + Сравнимо высокий уровень значимости наблюдается и в группе **от 400 до 1000 сотрудников** — 3,15
- + Среднее значение по всем категориям составляет **2,53**

Наибольшее значение данный критерий имеет в сфере **нефти и газа**, где его коэффициент составляет **3,29**, тогда как у критерия информационной безопасности — **2,86**. Это указывает на приоритет профессиональной квалификации подрядчиков и их официальной аккредитации в условиях высокой технологической сложности проектов.

В противоположность этому, **наименьшее значение** критерий имеет в сфере торговли — **2,00**. В этой отрасли все критерии в целом демонстрируют низкие значения, что связано с относительно простой ИТ-инфраструктурой и распространённой практикой решения задач внутренними силами без привлечения специализированных подрядчиков

Способность предоставлять комплексные пакеты услуг и закрывать полный цикл услуг — от консалтинга и внедрения до технической поддержки

Критерий «Способность предоставлять комплексные пакеты услуг — от консалтинга и внедрения до технической поддержки» рассматривается как критически важный для **39,7% опрошенных организаций**. Это означает, что по крайней мере большинство проектов в этих компаниях реализуются исключительно с участием исполнителей, способных обеспечить полный цикл услуг.

Средний коэффициент значимости по выборке составляет **2,29**, однако данный показатель варьируется в зависимости от отрасли и численности персонала.

2,29

Коэффициент
значимости

Наивысшее значение критерию придают организации, представляющие:

- + **Промышленность** — коэффициент **2,43**
- + **Нефтегазовый сектор** — также **2,43**

Это отражает высокую степень сложности ИТ-ландшафта в указанных отраслях и необходимость единой ответственности за весь цикл внедрения решений.

По размеру компании таких значимых различий не наблюдается. Влияние численности персонала на восприятие данного критерия невелико.

- + Наибольшую значимость критерий получил в группе организаций с численностью **от 400 до 1000 сотрудников** — коэффициент **2,46**
- + Среднее значение по всем группам остается на уровне **2,29**

Наличие центра R&D, способного создавать под ваши запросы новые уникальные решения

Критерий **наличия центра исследований и разработок (R&D)**, способного создавать индивидуальные ИТ-решения под конкретные задачи заказчика, в целом оценивается как **менее значимый** по сравнению с некоторыми другими факторами. **Его средний коэффициент значимости составляет 1,90**, что делает его одним из менее приоритетных в иерархии критериев выбора исполнителей, но тем не менее многие заказчики обращают на него внимание.

- + Только 2,6% опрошенных организаций работают исключительно с исполнителями, обладающими собственным R&D-центром
- + Для 46,2% этот критерий скорее желателен, но не является обязательным — они готовы работать и с подрядчиками, не соответствующими данному требованию
- + Для третьей части респондентов (33,3%) наличие R&D-центра не имеет существенного значения и уступает другим более критическим критериям выбора

Наиболее высокая значимость критерия наблюдается у крупных организаций с численностью персонала свыше 5000 человек — 2,16. Это объясняется масштабом задач и необходимостью адаптированных технологических решений, которые не всегда можно найти в «коробочных» продуктах.

Больше всего значимость R&D-центров проявляется в отраслях с высокой степенью технологической сложности и требовательностью к кастомизации:

- + Нефть и газ — 2,00
- + Банки и финансы — 1,85
- + ИТ — 1,88

Минимальные значения также фиксируются в торговле — 1,67, где потребность в разработке уникальных решений относительно невысока, а ИТ-функции чаще стандартизированы.

1,90

Коэффициент
значимости

46,2%

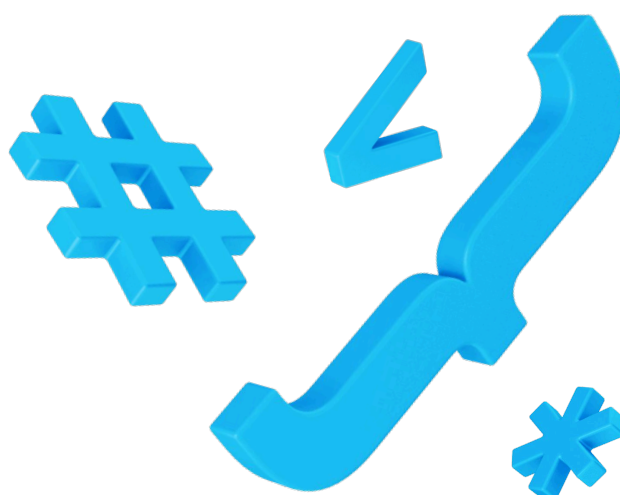
респондентов
рассматривают
наличие центра R&D
желательным,
но не обязательным

1,81

Коэффициент
значимости

51.3%

респондентов
предпочтут крупную
надежную компанию
для долгосрочного
сотрудничества, нежели
более небольшую
организацию



Крупная надежная компания с числом сотрудников не менее 1000, которая станет партнером на длительный срок или уже таковым является

1,81

Коэффициент значимости

Большее значение данный фактор приобретает у самих **крупных заказчиков — компаний с численностью более 5000 сотрудников** оценивают его наиболее высоко — **2,00**. Таким образом, чем крупнее организация- заказчик, тем выше ее стремление взаимодействовать с такими же крупными и устойчивыми подрядчиками, особенно в контексте долгосрочных отношений.

Критерий «**Крупная надежная компания с численностью персонала не менее 1000 человек, являющаяся или готовая стать партнером на длительный срок**» занимает в структуре приоритетов **среднее положение**. Несмотря на относительно низкий средний коэффициент значимости — **1,81**, он все же играет важную роль для значительной части организаций.

Высокое значение критерия в нефтегазовой отрасли (**2,4**) объясняется масштабностью проектов, длительным жизненным циклом решений и необходимостью стабильных партнерских отношений. В то же время, в торговле подобные требования встречаются реже, что связано с меньшей сложностью проектов и большей гибкостью в смене подрядчиков.

Широкая география проектов заказчика и наличие офисов и сотрудников по стране

Критерий «**Широкая география проектов заказчика и наличие офисов и сотрудников по стране**» имеет довольно **низкую значимость** среди всех рассматриваемых в данном Исследовании факторов, с **коэффициентом значимости 1,67**. Тем не менее, его восприятие зависит от масштаба и специфики деятельности компании-заказчика.

Фактор является более значимым для организаций:

- + с численностью персонала **менее 400 человек — 1,83** (широкая география воспринимается как показатель надежности и устойчивости)
- + с численностью **более 5000 человек — 1,80** (большие компании часто имеют распределенную структуру и нуждаются в локальной поддержке по всей стране)

1,67

Коэффициент значимости

В то же время, для компаний среднего размера (от 400 до 5000 чел.) данный критерий менее значим: при штате 400–1000 чел. — **1,38**, при штате 1000–5000 чел. — **1,61**.

Максимальные значения наблюдаются в отраслях, где распределенная деятельность — норма: **промышленность (1,81) и ИТ (1,88)**.

Опыт реализации проектов на международных рынках (страны СНГ и др.)

1,49

Коэффициент значимости

Критерий «Опыт реализации проектов на международных рынках (включая страны СНГ)» в текущих условиях оценивается организациями как **наименее значимый** среди всех рассмотренных в Исследовании. Его **средний коэффициент значимости — 1,49**, что отражает смещение фокуса большинства компаний на внутренний рынок.

Значимость критерия слабо зависит от численности персонала. Все группы продемонстрировали схожие показатели.

Наименьшее значение критерию придается в высокоспециализированных отраслях: нефть и газ (**1,29**) и торговля (**1,56**).

Респонденты также имели возможность указывать в свободной форме дополнительные критерии, по которым они выбирают исполнителей ИТ-проектов. Чаще всего ими упоминались:

- + «Компетентность специалистов под имеющиеся сложные задачи»
- + «Подтвержденная репутация»
- + «Опыт при реализации аналогичных проектов в той же отрасли или в смежной»
- + «Соотношение цена/качества»
- + «Оперативность»

65.4%

респондентов не придает большого значения опыту реализации проектов на международных рынках

Сотрудничество с небольшими ИТ-исполнителями

Отдельное внимание в Исследовании уделено отношению организаций к взаимодействию с небольшими ИТ-исполнителями, которые, несмотря на ограниченный масштаб бизнеса, могут обладать узкопрофильной экспертизой и высоким уровнем гибкости. Анализ позволяет оценить степень готовности заказчиков привлекать таких подрядчиков, а также выявить ключевые ограничения и барьеры, препятствующие более широкому сотрудничеству.

В этом разделе рассматриваются:

- + Распространенные модели сотрудничества с небольшими компаниями в зависимости от размера и отрасли заказчика
- + Уровень доверия к таким подрядчикам
- + Доля проектов, реализуемых с их участием
- + Основные причины отказа от привлечения небольших исполнителей в ИТ-проектах

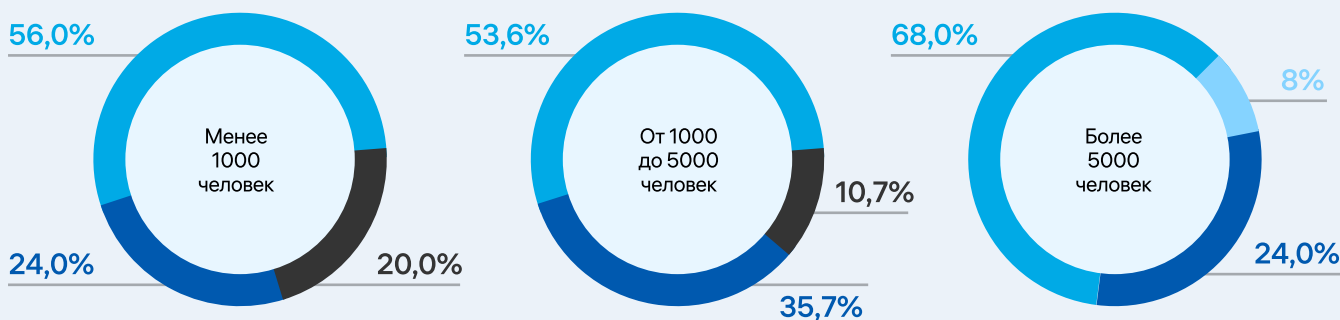
Полученные данные дают возможность понять, насколько устойчиво место небольших компаний на рынке ИТ-аутсорсинга, и в каких случаях их участие воспринимается как допустимое или, наоборот, нежелательное.



Результаты исследования показывают, что почти все **опрошенные организации допускают возможность привлечения небольших компаний** для реализации ИТ-проектов, хотя бы в отдельных случаях. **Лишь 2,6% респондентов ориентируются исключительно на крупных исполнителей.**

Категоричный подход встречается только среди промышленных предприятий с численностью персонала более 5000 человек. Однако даже в этой группе более 90% организаций хотя бы изредка работают с небольшими компаниями, если уверены в их надежности и наличии специфических компетенций или решений.

Активность сотрудничества с небольшими исполнителями среди заказчиков в зависимости от размера компании



- Не сотрудничаем, поскольку ориентируемся только на крупные компании
- В некоторых случаях мы отдаем предпочтение относительно небольшим компаниям, если есть уверенность в их надежности и у них есть нужные нам специфические компетенции или решения
- У нас не менее половины проектов реализуют относительно небольшие компании с нужными нам специфическими компетенциями или решениями
- С крупными компаниями совсем не работаем

Наблюдается четкая зависимость между численностью персонала и глубиной вовлечения небольших исполнителей:

- + Чем крупнее компания, тем ниже вероятность, что она работает преимущественно с небольшими подрядчиками
- + Среди организаций с численностью более 5000 человек **не выявлено ни одной**, кто бы систематически ориентировался на малые компании как на основной тип подрядчиков

52.4%

небольшие компании с нужными специфическими компетенциями реализуют не менее половины проектов в промышленности

Наибольшую гибкость в работе с небольшими ИТ-компаниями демонстрируют предприятия промышленного сектора — среди них особенно много тех, кто не только допускает такое сотрудничество, но и активно реализует значительную часть проектов с участием малых подрядчиков. В других отраслях подход более сдержанный: в торговле вовлеченность небольших исполнителей умеренная, в нефтегазовом секторе и банковской сфере — ограниченная и преимущественно эпизодическая. Это может отражать как уровень требований к подрядчику, так и внутренние ресурсы, позволяющие крупным игрокам закрывать задачи собственными силами.



Причины отказа от сотрудничества с небольшими ИТ-подрядчиками

С нежеланием привлекать небольшие компании к реализации ИТ-проектов сталкиваются 51% опрошенных организаций. Основная причина — ограниченность опыта таких подрядчиков: 30,8% респондентов указали, что в портфолио потенциальных исполнителей представлены исключительно небольшие проекты.

Среди других факторов:

- + Недостаток компетенций у сотрудников малых компаний — 23,1%
- + Недоверие к способности успешно завершить проект — 16,7%

Таким образом, ключевыми барьерами остаются репутационные и кадровые ограничения. Заказчики опасаются недостаточного опыта и ресурсов, необходимых для выполнения проектов повышенной сложности и масштаба.

71.4% / 67,7%

респондентов секторов «Нефть и газ» / «Торговля» отдают предпочтение небольшим компаниям, если есть уверенность в их надежности

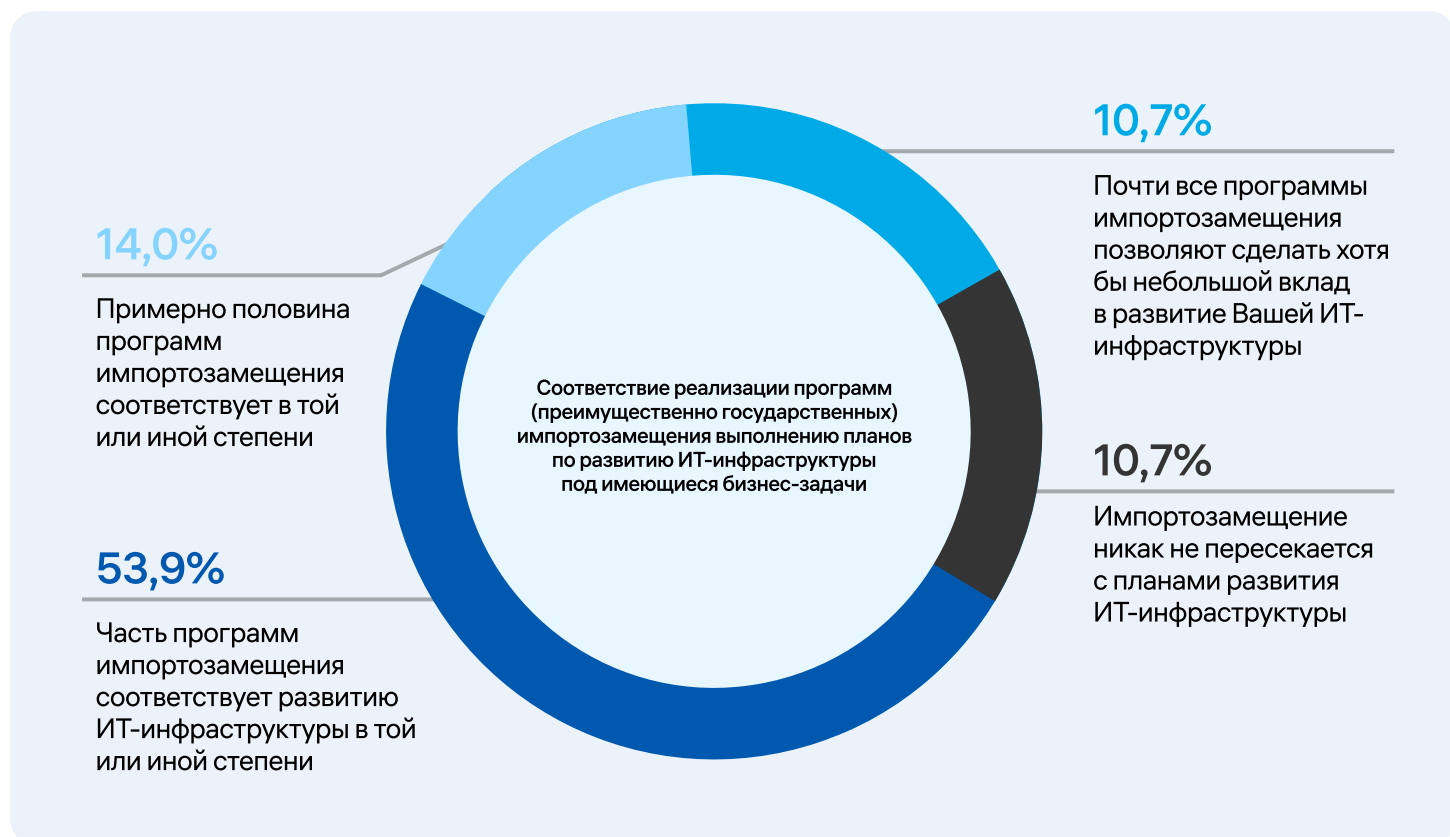
51%

опрошенных организаций не желают привлекать небольшие компании к реализации ИТ-проектов

Совмещение задач импортозамещения и развития ИТ-инфраструктуры

В условиях внешнеэкономических ограничений значительная часть российских организаций была вынуждена запустить программы импортозамещения в ИТ-сфере. Однако степень интеграции этих инициатив в стратегическое развитие ИТ-инфраструктуры может существенно различаться.

Данный вопрос в процессе анкетирования был посвящен анализу того, насколько задачи импортозамещения согласуются с долгосрочными планами цифровой трансформации компаний. Исследование охватывает различия в зависимости от **размера организаций** и их **отраслевой принадлежности**, а также оценивает, является ли импортозамещение для компаний скорее тактической реакцией на внешние вызовы или частью системного развития ИТ.



Лишь **14,1% организаций** рассматривают импортозамещение исключительно как вынужденную реакцию, не связанную с планами развития ИТ-инфраструктуры. Для большинства же компаний — **53,9% респондентов** — удастся частично интегрировать импортозамещающие проекты в логику развития собственных информационных систем. Это позволяет сделать вывод, что несмотря на отдельные примеры согласованности целей, **основная масса программ импортозамещения оттягивает ресурсы**, которые могли бы быть направлены на цифровую трансформацию и автоматизацию внутренних процессов, в том числе с использованием отечественного ПО.

53,9%

респондентов частично интегрируют импортозамещающие проекты в логику развития собственных информационных систем

Анализ респондентов в зависимости от численности персонала по этому вопросу показал, что крупные организации чаще согласовывают свои программы импортозамещения с общей стратегией ИТ-развития:

- + В малом и среднем бизнесе такие пересечения наблюдаются реже — для части компаний импортозамещение остается преимущественно реактивной мерой, не встроенной в системное планирование
- + В то же время, у крупных предприятий подход становится более целостным: задачи импортозамещения и развития ИТ-инфраструктуры рассматриваются как взаимосвязанные процессы и реализуются параллельно в рамках единой цифровой повестки

Это позволяет сделать вывод, что **чем крупнее организация, тем более стратегически она выстраивает как ИТ-политику, так и подход к импортозамещению.**



«Одновременная работа над задачами по обязательному импортозамещению и необходимой для бизнеса цифровой трансформацией — это, пожалуй, главный вызов для российских компаний сегодня. Ресурсы не безграничны, и критически важно не допустить, чтобы проекты по замещению ПО полностью „съедали“ бюджеты развития и парализовывали внедрение инноваций. Нужна чёткая методология приоритизации: определить, где импортозамещение критично и неотложно, а где оно может стать осознанным драйвером для перехода на новые, более эффективные цифровые инструменты, создавая двойной выигрыш-и для технологического суверенитета, и для конкурентоспособности бизнеса»

Дмитрий Харитонов, первый заместитель генерального директора ИТ-холдинга Т1

Картина существенно различается при рассмотрении результатов для разных секторов экономики:

- + **Промышленность** демонстрирует наибольшее количество компаний (28,5%), в которых импортозамещение не связано с развитием ИТ-инфраструктуры
- + В **Торговле** таких — **22,2%**, при этом 77,8% интегрируют импортозамещение хотя бы частично
- + **Банки и финансы** и особенно нефтегазовые компании демонстрируют наиболее системный подход:
 - среди банков почти половина респондентов (46,1%) отметили, что **практически все** проекты по импортозамещению вносят вклад в развитие ИТ-инфраструктуры
 - в **нефтегазовой отрасли** доля компаний, полностью разделяющих развитие ИТ-инфраструктуры и импортозамещающие направления, равна нулю, что говорит о глубокой интеграции двух процессов



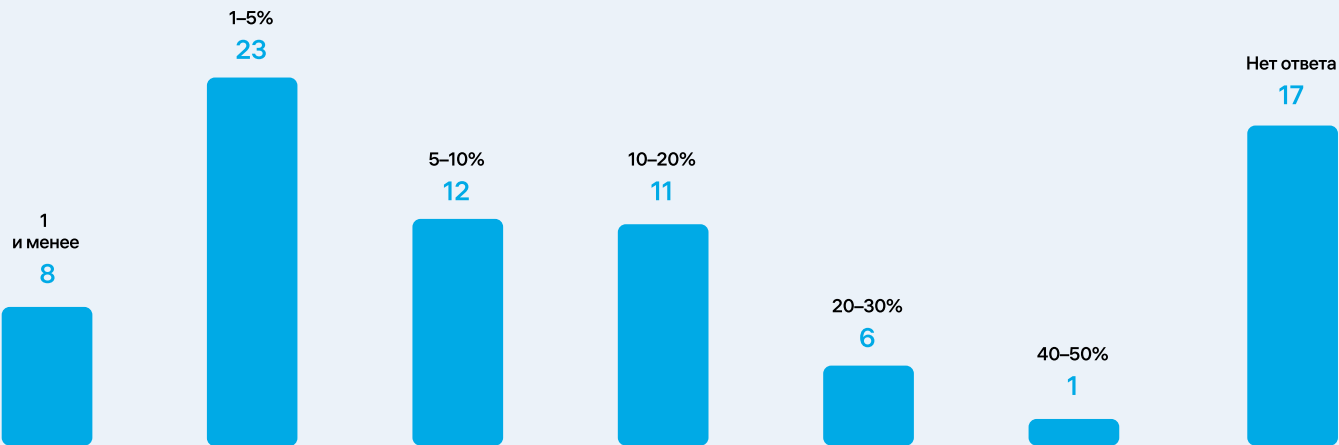
В среднем по всем отраслям только 18% компаний заявили, что почти все их импортозамещающие инициативы способствуют развитию ИТ-инфраструктуры.

Расходы на ИТ и на импортозамещение

Одним из ключевых индикаторов при анализе цифровой зрелости организаций выступает **доля расходов на ИТ** в общем бюджете. В условиях необходимости импортозамещения и развития собственной технологической базы структура этих затрат приобретает особое значение.

В данной главе рассматривается, **какую часть бюджета компании реально направляют на ИТ**, как эта доля распределяется в зависимости от **размера организации** и ее **отраслевой принадлежности**, а также какие различия можно выявить в подходах к финансированию развития информационных систем в разных сегментах рынка.

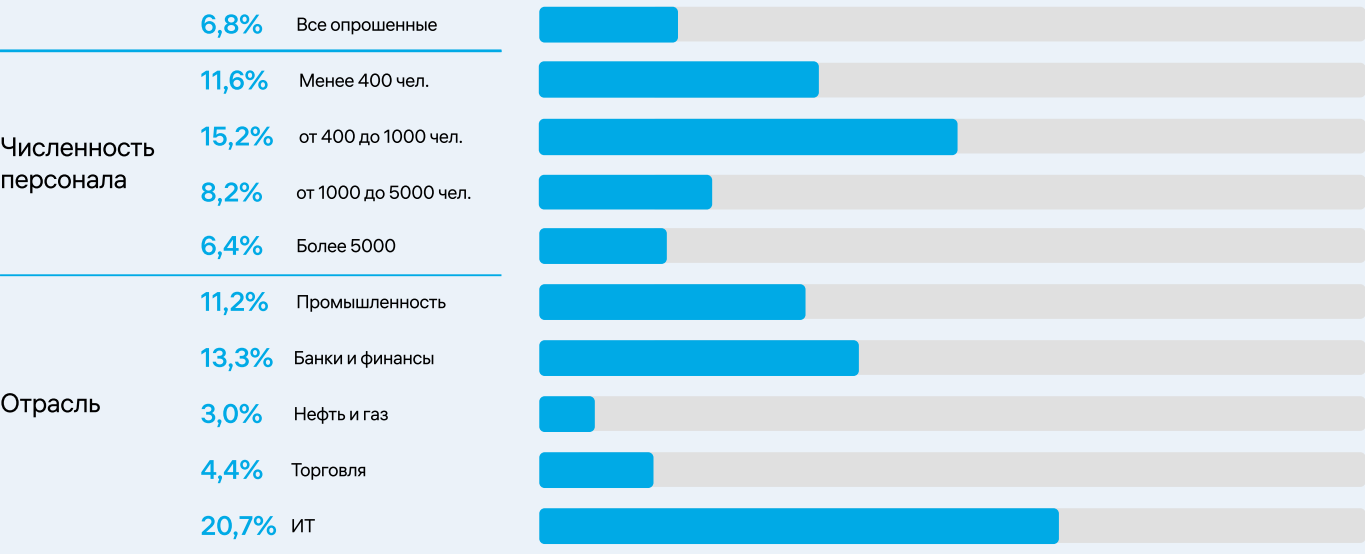
Доля затрат на ИТ в общих расходах



В среднем, доля расходов на ИТ среди всех опрошенных организаций составила 6,8%. Этот показатель во многом формируется за счет крупнейших компаний с численностью более 5000 человек, у которых уровень ИТ-затрат ниже — около 6,4%.

Распределение доли ИТ-затрат среди респондентов оказалось достаточно широким — от 0,5% до 46%. Тем не менее, подавляющее большинство компаний укладываются в рамки до 30%, а наиболее распространенным оказался диапазон от 1% до 5%.

Средний показатель доли ИТ в общих затратах



Малые организации (менее 1000 сотрудников) выделяют на ИТ от 11,6% до 15,2% бюджета, в то время как у компаний численностью от 1000 до 5000 человек расходы варьируются в пределах 6,4–8,2%.

Наибольшая вариативность в доле ИТ-расходов наблюдается при сравнении организаций по отраслям. Минимальные значения зафиксированы в сегменте «Нефть и газ» — в среднем около 3%. Это может быть связано с высокой капиталоемкостью отрасли и относительно меньшей долей ИТ в ее общем бюджете.

6,8%

доля расходов на ИТ среди всех опрошенных организаций

Максимальные значения демонстрируют:

- + **ИТ-компании** — в среднем 20,7%, однако этот показатель стоит интерпретировать с оговорками: большая часть расходов здесь связана с оплатой труда ИТ-специалистов, которые одновременно обеспечивают как внутреннюю инфраструктуру, так и создают продукты для внешних клиентов. В таких случаях граница между затратами на развитие собственной ИТ-базы и на выполнение коммерческих проектов размыта
- + **Банки и финансы** — в среднем 13,3%, что отражает критическую значимость ИТ-систем для непрерывной работы и клиентского обслуживания. Для некоторых игроков отрасли, таких как цифровые банки, расходы на традиционную инфраструктуру минимальны: например, отдельные банки могут вовсе не иметь физических отделений

Доля программ импортозамещения в общем ИТ-бюджете

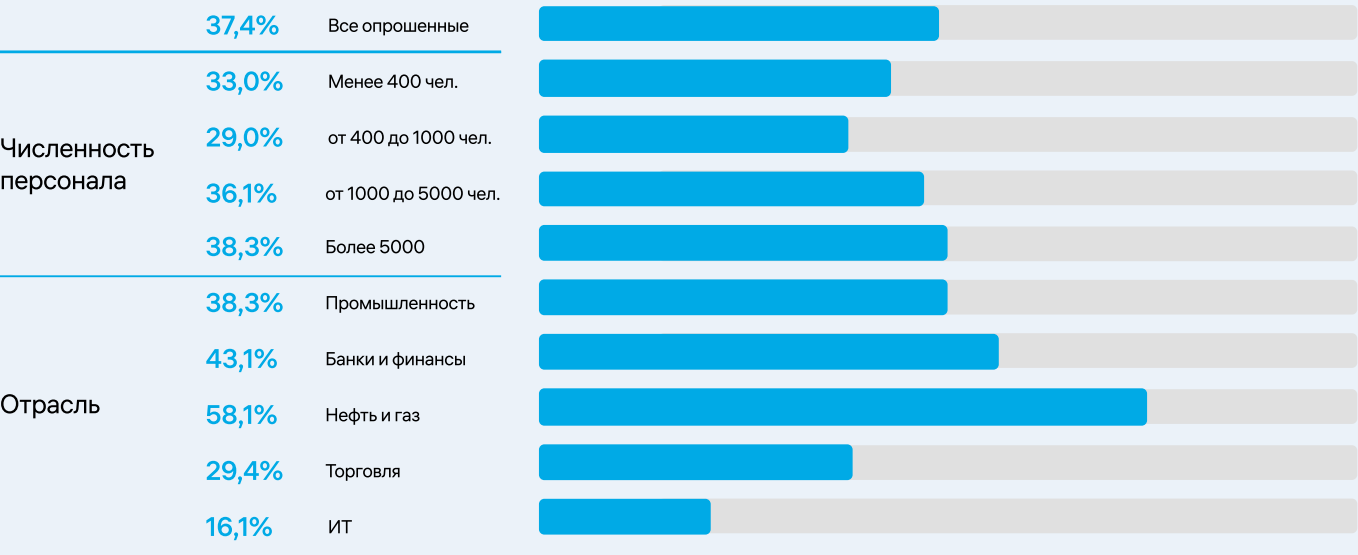
В условиях повышенной зависимости от технологического суверенитета и необходимости замещения зарубежных решений особенно важно понимать, какую часть бюджетов компании направляют на ИТ в целом и на импортозамещение в частности.

В данной главе рассматриваются:

- + средняя доля ИТ-затрат в общем бюджете организаций
- + различия в структуре расходов в зависимости от размера компаний и отраслевой принадлежности
- + доля программ импортозамещения в составе ИТ-бюджета и характер их распределения

Это позволяет оценить, как общие приоритеты компаний в области цифрового развития, так и степень их вовлеченности в процессы адаптации к новым технологическим реалиям.

Средний показатель доли программ импортозамещения в ИТ-бюджете



Доля программ импортозамещения в ИТ-бюджетах компаний демонстрирует **крайне широкий разброс**.

В отдельных случаях она достигает 95%, в то время как некоторые компании **вообще не закладывают на это средства**. При этом **более половины опрошенных организаций (55%) указали, что доля таких расходов не превышает 50%, но и не равна нулю**.

Если исключить респондентов, не предоставивших данные, то **в 70% случаев доля затрат на импортозамещение составляет от 1% до 50%**. Это говорит о том, что для большинства компаний такие затраты присутствуют, но пока не занимают доминирующее положение в бюджете.

Наибольшая средняя доля импортозамещающих расходов зафиксирована у **крупнейших организаций** (5000+ сотрудников) — **38,3%**. Это объясняется тем, что именно такие компании чаще всего используют различные иностранные решения и в наибольшей степени подвержены рискам, связанным с санкциями и ИТ-безопасностью.

Однако **разница между группами не критична**:

- + Средние компании (1000–5000 чел.) тратят на импортозамещение в среднем **36,1% бюджета**
- + У организаций меньшего масштаба показатели ненамного ниже, что свидетельствует **о всеобщем характере проблемы, пусть и с разной степенью интенсивности**

Наибольшую нагрузку по импортозамещению несут компании из **нефтегазового сектора**, где доля таких расходов оказалась самой высокой. На **втором месте — банковская отрасль** (в среднем **43,1%**), что отражает высокую зависимость от иностранных ИТ-платформ и технологий.

На противоположном полюсе — **торговля**, где только **29,4% ИТ-бюджета** направляется на замещение зарубежных решений. Это связано как с меньшей критичностью иностранного ПО в операционной деятельности, так и с общей ориентацией на более простые, доступные решения.

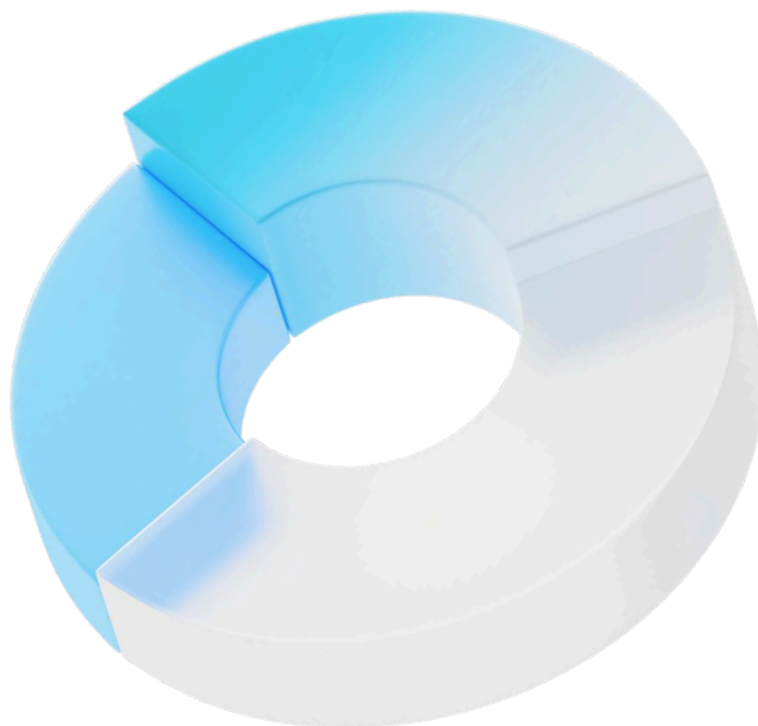
В 70%

случаев доля затрат на импортозамещение составляет от 1% до 50%



«В нефтегазовом секторе переход на отечественные ИТ-решения невозможен без системного подхода, который учитывал бы распределенную архитектуру, высокий уровень технологической интеграции и длительные жизненные циклы систем. Приоритет — это не просто переход на отечественные ИТ-решения, а обеспечение сквозной совместимости с телеметрией, промышленными контроллерами и системами визуализации в реальном времени. Мы ищем подрядчиков, способных не просто внедрить ПО, а совместно с нами выстраивать архитектуру отказоустойчивых и масштабируемых решений на базе доверенных платформ, а также готовых брать на себя обязательства по доработке своих решений и выполнять их»

Антон Думин, ИТ-директор «Газпром нефти»



Сопряжение расходов на импортозамещение и на развитие ИТ-инфраструктуры

69%

бюджета импортозамещающих программ направляется на задачи, которые сочетают импортозамещение и развитие ИТ-инфраструктуры

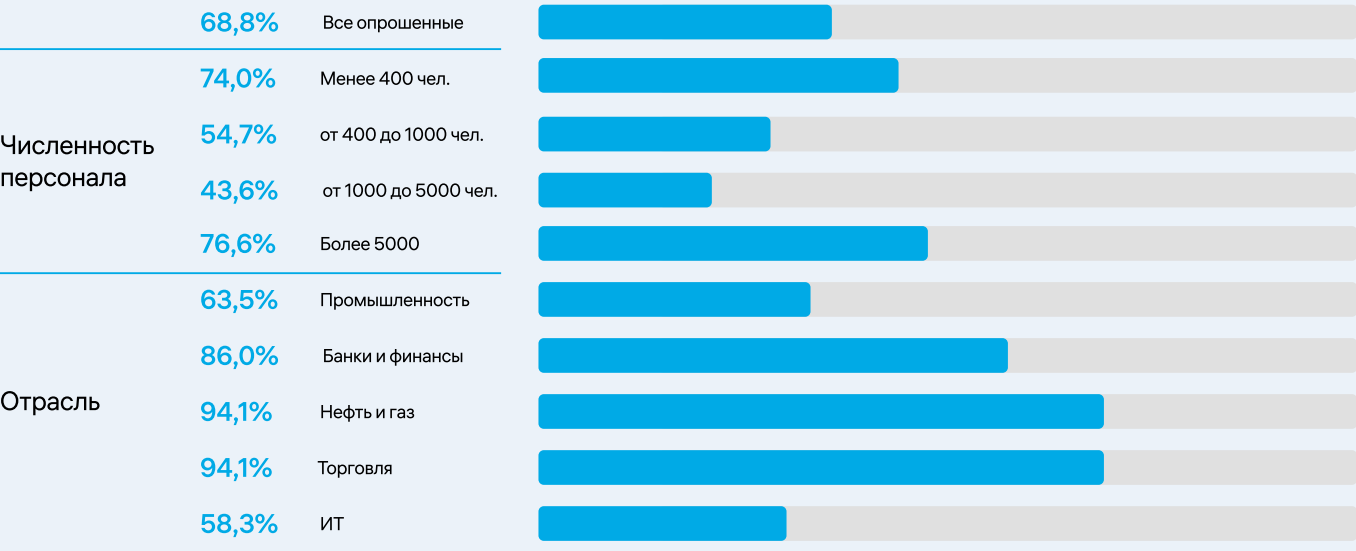
Большая часть средств, выделяемых на программы импортозамещения, используется не только для замены зарубежных решений, но и одновременно способствует развитию ИТ-инфраструктуры. В среднем, **69% бюджета импортозамещающих программ** направляется на задачи, которые сочетают оба направления.

Этот результат выглядит несколько противоречиво на фоне более раннего вывода, согласно которому только 53% компаний удастся хотя бы частично согласовать свои проекты импортозамещения с ИТ-стратегией. Однако, если ограничиться анализом ответов именно этой группы (то есть тех, кто указал, что только часть проектов связана с ИТ-развитием), становится понятно, что у них **доля расходов с двойным эффектом также значительна — в среднем 57%**. Это может указывать либо на **высокую стоимость проектов с двойной направленностью**, либо на особенности чв интерпретации вопроса респондентами.

Разброс значений оказался **очень широким — от 0% до 100%**, что отражает индивидуальные особенности стратегий и структуры бюджетов компаний. Тем не менее, можно выделить наиболее типичный сценарий:

- + Наиболее частотный диапазон — **20–30% бюджета** (выбран **24% респондентов**, ответивших на вопрос)
- + **19%** указали **нулевую долю**
- + **16%** — не более **10%**
- + **15%** — от **90 до 100%**
- + В остальных диапазонах доля ответов **не превышает 6,5%**, что подтверждает сосредоточение большинства кейсов в крайних и одном доминирующем сегменте

Средний показатель доли расходов в бюджете на импортозамещение, которые позволяют развивать ИТ-инфраструктуру



Степень совмещения задач импортозамещения и ИТ-развития заметно различается по масштабу организации:

- + **Наилучший результат** — у компаний с численностью **менее 400 сотрудников**: в среднем, 74% их бюджета на импортозамещение одновременно решает задачи развития ИТ-инфраструктуры
- + **Организации от 400 до 5000 человек** — от 43,6% до 54,7%
- + **Крупнейшие компании (5000+)** показывают самый высокий уровень — 76,6% — несмотря на то, что ранее у них наблюдалась меньшая доля ИТ-расходов в целом

Лучше всего задачи импортозамещения и развития ИТ удается совмещать в следующих отраслях: банки и финансы, торговля, нефть и газ — доля расходов с двойным эффектом составляет **от 86% до 94,1%**

Менее эффективно это получается у **ИТ-компаний — 58,3% и промышленных предприятий — 63,5%**. Это может быть связано с тем, что в этих отраслях бюджеты уже сильно ориентированы на ИТ, а импортозамещение чаще решает узкие инфраструктурные задачи без непосредственной связи с новыми направлениями развития.

Проблема снижения функциональности при импортозамещении

Импортозамещение в ИТ-сфере нередко сопровождается **не только техническими, но и функциональными потерями**, особенно при замене сложных зарубежных решений. Одним из ключевых вопросов становится оценка того, насколько отечественные аналоги способны сохранить необходимый уровень производительности и возможностей в бизнес-процессах компаний.

Далее рассмотрим:

- + насколько часто организации сталкиваются со **снижением функциональности** при переходе на российские ИТ-решения
- + как **масштаб компании и отрасль** влияют на воспринимаемую глубину этих потерь
- + какие факторы могут объяснять различия в оценке эффективности импортозамещающих инициатив

Этот анализ позволяет более реалистично оценить **потенциал и ограничения** текущей волны импортозамещения в корпоративном ИТ.

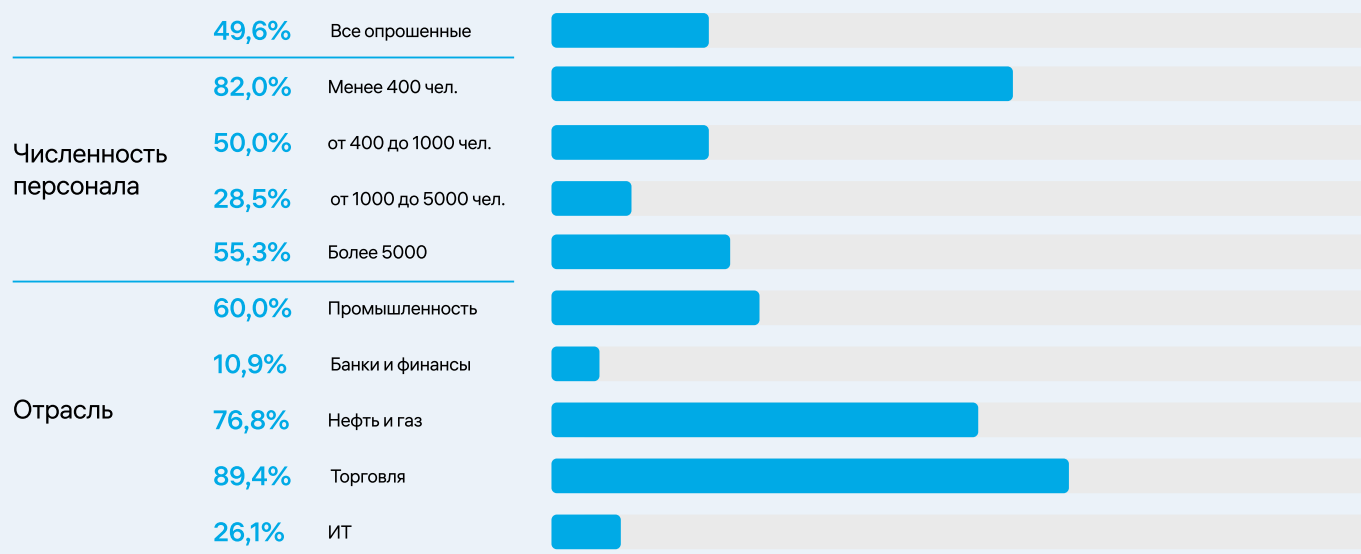
По результатам опроса, 35% организаций реализуют импортозамещение **без потери функциональности** по сравнению с заменяемыми зарубежными решениями. Вместе с тем, треть респондентов указывает, что до 20% их бюджета на импортозамещение связано с функциональными потерями. **Для 7% организаций** все затраты в этой области сопровождаются снижением функциональности. Таким образом, **восприятие процесса как сопряженного с ограничениями — довольно распространено.**

35%

организаций реализуют импортозамещение без потери функциональности

Субъективное ощущение потерь функциональности может объясняться не только объективными техническими ограничениями, но и **психологическими барьерами** при переходе на новые решения. Часто пользователи **не в полной мере знакомы с возможностями отечественного ПО**, что затрудняет его полноценное использование и может создавать иллюзию «слабой замены».

Средний показатель доли расходов в бюджете на импортозамещение, которые приводят к внедрению отечественных решений с меньшим функционалом, чем у зарубежных аналогов



Степень воспринимаемых функциональных потерь зависит от масштаба организации:

- + Компании с численностью менее 400 сотрудников демонстрируют наибольшую долю таких расходов — в среднем **82%**
- + В организациях с численностью более 500 человек доля снижается **до 55,3%**
- + Минимальный показатель зафиксирован среди компаний от 1000 до 5000 сотрудников — **28,5%**

Это может указывать на **лучшую адаптацию и технологическую гибкость** среднего и крупного бизнеса, в сравнении с малыми организациями, которым сложнее перестроить ИТ-процессы.

Наибольшую выраженность проблемы снижения функциональности при импортозамещении демонстрируют отрасли **с высокой зависимостью от комплексных технологических решений**, особенно те, где до 2022 года активно использовалось иностранное ПО. Это прежде всего нефтегазовый сектор, промышленности и торговля. В этих сферах респонденты значительно чаще сообщают, что большая часть их расходов на импортозамещение сопровождается утратой части функционала.

Исключение составляет банковский сектор, где показатель функциональных потерь — лишь 10,9%. Это может быть связано с более ранним началом замещающих инициатив, лучшей проработкой перехода и наличием сильной внутренней ИТ-компетенции

В торговле, где замещение началось особенно резко с 2022 года, восприятие перехода остается наиболее критичным — на это указывает в том числе и работа отраслевых индустриальных центров компетенций (ИЦК).

Удовлетворенность имеющимся бюджетом на импортозамещение

73,2%

уровень
удовлетворенности
бюджетом
на импортозамещение

Финансовая обеспеченность — один из ключевых факторов успешного импортозамещения в ИТ-сфере. Недостаточный объем выделенного бюджета может не только ограничить масштабы проектов, но и существенно повлиять на выбор решений, их функциональность и сроки внедрения.

В этом разделе анализируется, **насколько текущий ИТ-бюджет позволяет организациям реализовывать задачи импортозамещения**, с учетом различий по размеру компании и отрасли. Также рассматривается субъективная оценка респондентами удовлетворенности финансированием и выявляются те категории организаций, для которых нехватка средств ощущается наиболее остро.

- + Лишь **треть опрошенных организаций (32%)** заявили, что не испытывают дефицита средств на реализацию программ импортозамещения.
- + При этом **12% респондентов** сообщили, что имеющийся бюджет покрывает менее четверти потребностей, и столько же указали на **нехватку в пределах 50–75%**.

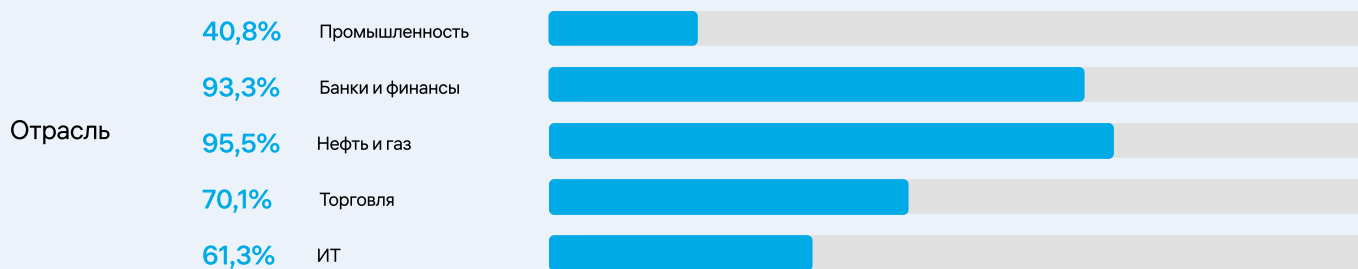
В среднем по выборке **уровень удовлетворения потребности составляет 73%**, однако между отдельными группами наблюдаются значительные расхождения, связанные как с масштабом организации, так и с внешними регуляторными факторами.

- + **Малые организации** (до 400 сотрудников) в наименьшей степени ощущают нехватку: 89,4% потребностей покрываются, что объясняется умеренным уровнем требований к объему финансирования.
- + **Крупные компании** (более 5000 сотрудников), напротив, находятся под более жестким вниманием со стороны государства в части соблюдения требований импортозамещения, но обладают и большими ресурсами. Их средний уровень удовлетворенности также высок — 78%.

Таким образом, **наиболее уязвимыми остаются компании среднего масштаба**, которые могут испытывать одновременно и финансовые ограничения, и необходимость соответствия внешним требованиям.

Уровень удовлетворенности финансовыми возможностями по импортозамещению **значительно варьируется в зависимости от сектора**.

Удовлетворенность имеющимся бюджетом на импортозамещение по секторам



- + Наиболее комфортная ситуация наблюдается в **финансовом секторе и нефтегазовой отрасли**: большинство организаций здесь оценивают выделенные средства как достаточные. Это может объясняться как высокой стратегической значимостью ИТ в этих сферах, так и возможностью более гибко перераспределять внутренние ресурсы.
- + **Промышленность и особенно ИТ-отрасль** выглядят менее обеспеченными: удовлетворенность в этих сегментах заметно ниже среднего. Для ИТ-компаний это может быть связано с высокими внутренними издержками на поддержание и разработку решений, которые не всегда покрываются в рамках программ импортозамещения. А в промышленности — с масштабом проектов, требующих более существенного финансирования.
- + **Торговля** демонстрирует близкий к среднему уровень удовлетворенности, что может свидетельствовать о менее жестких требованиях к технологическому переходу и меньшей зависимости от сложных ИТ-систем.

Изменение ИТ-бюджета в 2025 году и будущее импортозамещения

Импортозамещение продолжает оказывать значительное влияние на технологические, а следовательно и бюджетные приоритеты российских организаций. На фоне сохраняющегося давления на использование зарубежного программного обеспечения ключевыми становятся вопросы:

- + **Как изменятся ИТ-бюджеты в 2025 году** и насколько компании готовы продолжать инвестиции в ИТ-обеспечение
- + **Какая доля организаций уже достигла или стремится к полной импортонезависимости** и в какие сроки это возможно

Анализ этих аспектов позволяет оценить не только степень адаптации компаний к новой реальности, но и выявить системные ограничения, сдерживающие переход на отечественные решения. В главе также раскрываются **различия по отраслям и размеру организаций**, что помогает точнее зафиксировать зоны риска и потенциальные точки роста.

Отдельные случаи сокращения бюджета объясняются тем, что **основной этап импортозамещения уже завершен**, и текущие расходы более не требуют прежнего уровня финансирования.

В целом по выборке средний ожидаемый рост бюджета составляет 24%, однако между отраслями есть существенные различия:

- + Минимальный рост прогнозируется в промышленности — всего около 1%, что может свидетельствовать о насыщении проектов в этой сфере
- + Максимальный прирост ожидается в банковском и финансовом секторе — около 21%, что отражает высокую зависимость от ИТ и продолжение цифровой трансформации в отрасли

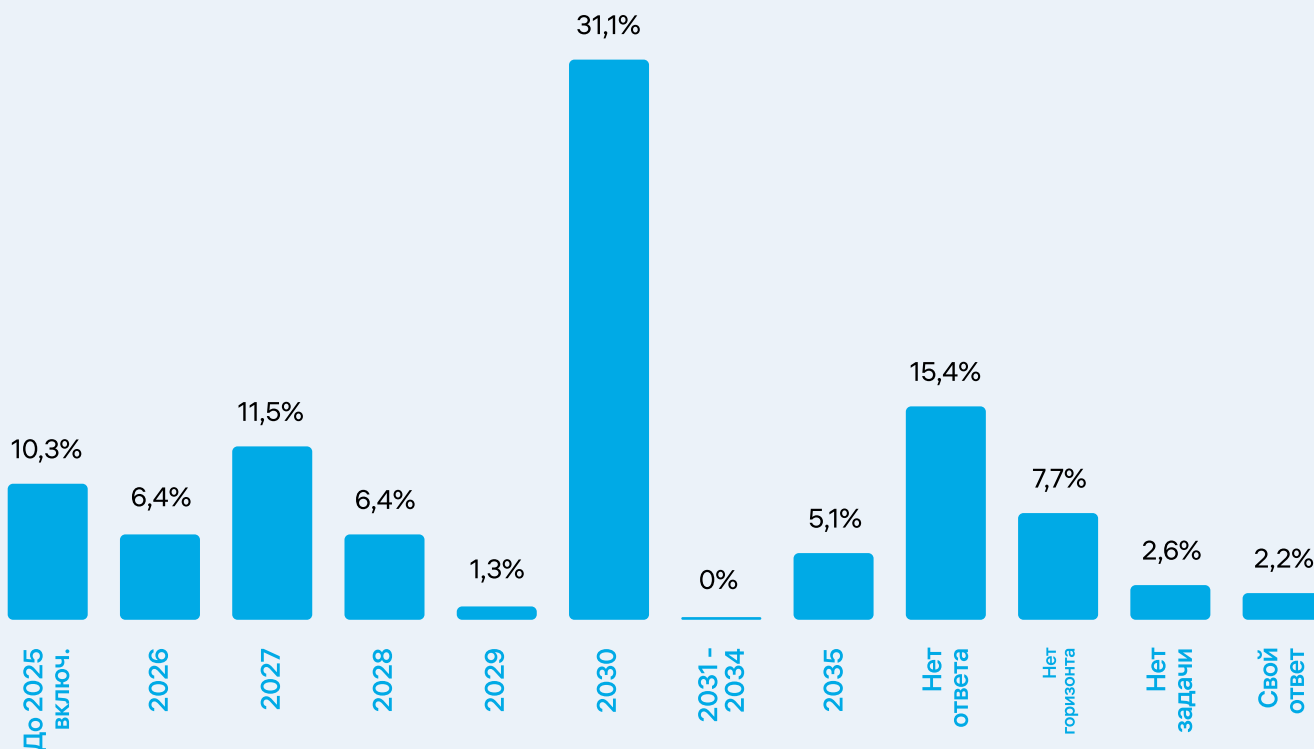


Половина опрошенных организаций рассчитывают, что в 2025 году ИТ-бюджет вырастет относительно 2024 года. Про сокращение или сохранение сообщило по 25%



Готовность к импортонезависимости

К какому году Ваша организация может полностью не зависеть от иностранных решений?
(Распределение по всем опрошенным)



16,7% организаций либо уже считают себя независимыми от иностранных ИТ-решений, либо планируют добиться такого статуса в течение ближайшего года.

При этом речь необязательно идет о полном отказе от зарубежного ПО, а скорее об уверенности **в отсутствии критических рисков** — таких как отключение, прекращение технической поддержки или невозможность закупок.

Большинство респондентов все же имеют долгосрочные ориентиры:

- + **Около четверти респондентов (25,7%)** не смогли обозначить ни сроков, ни плана перехода
- + **Наиболее популярный горизонт — 2030 год**, к которому стремятся почти треть всех опрошенных (**31,1%**)

Таким образом, несмотря на высокий интерес к технологическому суверенитету, для значительной части компаний **путь к импортонезависимости остается неопределенным.**

Отраслевые различия:

- + Финансовый сектор демонстрирует наибольшую степень готовности: здесь уже есть организации, практически достигшие независимости (7,7% ответили, что станут импортонезависимыми в 2025 году, 15,4% — в 2026 г.)
- + В нефтегазовой отрасли таких пока нет, однако **все опрошенные предприятия** в этом сегменте заявили о планах выйти на полную независимость **к 2030 году**

Размер компании (численность персонала)

практически не **влияет на сроки и готовность** к достижению импортонезависимости. Это может указывать на то, что ключевым фактором становятся **отраслевые приоритеты и регуляторное давление**, а не только доступ к ресурсам

Сложность замещения по типам ПО

В рамках Исследования также было рассмотрено, какие **классы программного обеспечения** вызывают наибольшие затруднения при замене иностранных решений и как различается ситуация в разных отраслях.

Упоминание классов решений с самыми большими проблемами замещения иностранного ПО, % опрошенных организаций

% от всех опрошенных

Базовое системное ПО	50%
Базовое офисное ПО	35,9%
Промышленное ПО, системы проектирования и производства	34,6%
Встроенное ПО	34,6%
Отраслевое прикладное программное обеспечение	34,6%
Средства разработки программного обеспечения	33,3%
Средства обработки и визуализации массивов данных	32,1%
Средства управления процессами организации	30,8%
Прикладное программное обеспечение	29,5%
Средства обеспечения информационной безопасности	17,9%
Средства анализа данных	17,9%
Унифицированные коммуникации	11,5%
Лингвистическое ПО	3,8%

В нижней части рейтинга по сложности замещения — **те классы программного обеспечения, по которым на российском рынке уже давно присутствуют зрелые и конкурентоспособные отечественные аналоги.**

Это объясняет низкую долю упоминаний и относительную уверенность организаций в возможности перехода. Отечественные решения в этих категориях хорошо прижились на внутреннем рынке и не вызывают системных затруднений при внедрении.

Наибольшим сюрпризом стало лидерство базового системного ПО (ОС, СУБД) по уровню зависимости от импорта — несмотря на наличие качественных российских альтернатив, основанных на открытом коде.

Причины этой парадоксальной ситуации лежат **не столько в технологическом отставании, сколько в сложностях с инфраструктурной совместимостью:**

- + Все опрошенные компании так или иначе используют системное ПО, что делает его критически важным элементом
- + Основная сложность — необходимость **поддерживать взаимодействие с внешними контрагентами**, которые продолжают использовать **Windows и связанные с ним технологии**
- + Это создает **эффект принудительной зависимости**, связанный с глобальной доминантой решений Microsoft, а не с недостатками российских продуктов.



«Замещение базового системного и сложного отраслевого ПО — одна из наиболее трудных задач. Речь не просто о копировании функциональности — необходимо выстроить целую экосистему совместимых решений, инструментов миграции данных, подготовить квалифицированную поддержку и обеспечить интеграцию с существующим многообразием технологий. Как разработчики, мы фокусируемся на создании не просто отдельных продуктов, а доверенных платформенных решений, готовых стать надежной основой для критически важных бизнес-процессов»

Кирилл Булгаков, управляющий директор вендора HOTA, заместитель генерального директора ИТ-холдинга Т1

Отраслевые особенности

- + **Промышленность** наиболее остро воспринимает **замещение промышленного ПО (66,7%)** респондентов отметили это), включая системы проектирования и производства — что вполне ожидаемо, учитывая профиль
- + В **банковском секторе** вторую по значимости проблему после системного ПО (**76,9%**) составляют **средства анализа и визуализации данных (53,8%)** — важнейший элемент аналитической инфраструктуры
- + Для **нефтегазовой отрасли** нет одного ярко выраженного затруднения — около 42,9% опрошенных организаций отметили сразу несколько типов ПО, но чаще всего упоминаются **средства управления процессами (57,1%)**
- + В торговле наиболее сложными воспринимаются только **системное (66,7%) и офисное (44,4%) ПО**, что, вероятно, связано с меньшим разнообразием используемых решений и более узким ИТ-контуром



«Для розничной торговли приоритетом остается быстрое и стабильное внедрение прикладных решений, которые напрямую влияют на эффективность фронт- и бэк-офисных процессов: логистики, управления ассортиментом, SRM, омниканальных витрин и приложений. Наши требования к ИТ-партнерам — это прежде всего высокая адаптивность, наличие отраслевой экспертизы и способность интегрировать решения в кратчайшие сроки, в том числе за счет работы с API текущих платформ. Импортозамещение здесь носит точечный характер, и мы ожидаем от партнеров гибких моделей внедрения и прозрачной экономической модели TCO»

Иван Ворона, директор по внутреннему аудиту X5 Group.

Основные препятствия импортозамещению

Несмотря на активную реализацию программ импортозамещения, значительная часть российских организаций продолжает сталкиваться с объективными и субъективными барьерами при переходе

на отечественные ИТ-решения. Поэтому важная часть нашего Исследования была посвящена выявлению ключевых затруднений, которые сдерживают или усложняют замену иностранных программных продуктов и технологий.

На основании опроса выделяются такие критические факторы, как высокая цена отечественных решений, недостаточная функциональность альтернатив, нехватка ресурсов, проблемы совместимости с уже внедренными системами, а также сопротивление пользователей. Также учитываются различия по масштабу организаций и отраслевой принадлежности, позволяя оценить, какие категории компаний наиболее уязвимы к тем или иным типам препятствий.

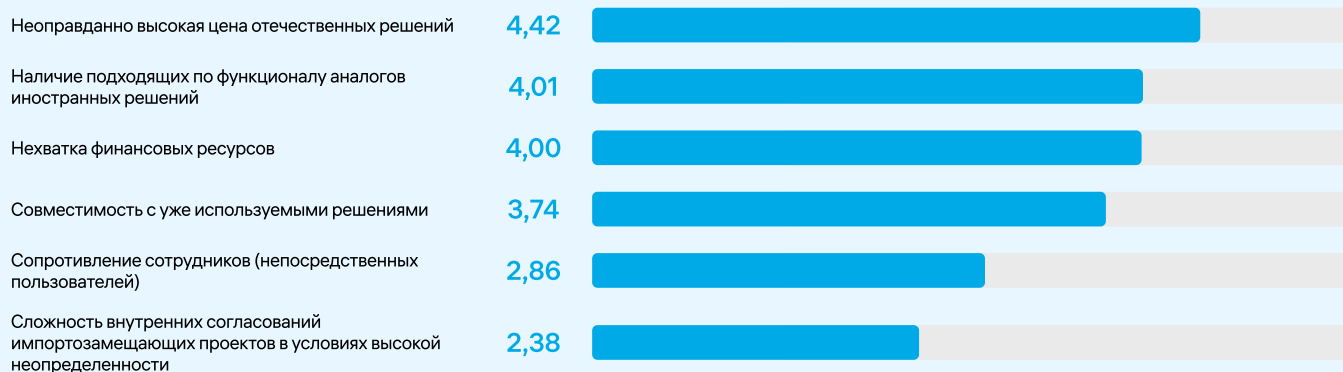
Разобравшись в природе и масштабах этих ограничений, можно точнее понять, какие меры требуются для ускорения импортозамещения и повышения устойчивости отечественной ИТ-инфраструктуры.



«Мы видим, что основные барьеры импортозамещения — это не только поиск зрелых аналогов, но и их бесшовная интеграция в сложный ИТ-ландшафт предприятия, а также обоснованность вложений. Успех требует системного подхода: прозрачного диалога между заказчиком и разработчиком о реальной функциональности и бюджетах, готовности обеих сторон инвестировать в обеспечение совместимости и обучение команд, и понимания, что это вклад не просто в замену ПО, а в технологическую устойчивость и гибкость всего бизнеса в долгосрочной перспективе»

Алексей Фетисов, генеральный директор ИТ-холдинга Т1.

Оценка основных препятствий импортозамещению



Основные препятствия на пути импортозамещения

2/3

опрошенных организаций указывают, что на рынке отсутствуют полноценные отечественные решения

1.1. Ключевые барьеры — функциональность и цена

Наиболее часто упоминаемые затруднения касаются **качества и стоимости отечественного программного обеспечения**:

- + Примерно $\frac{2}{3}$ опрошенных организаций указывают, что на рынке **отсутствуют полноценные отечественные решения**, сопоставимые по функционалу с иностранными аналогами
- + Почти столько же респондентов считают серьезной проблемой **неоправданно высокую цену отечественных решений**

При этом индекс значимости ценового барьера (4,42) оказался **выше**, чем у критерия недостаточной функциональности (4,01), что может говорить о восприятии **завышенной стоимости как усугубляющего фактора** на фоне неполного соответствия функционалу.

2. Ограниченность финансовых ресурсов

Нехватка бюджета остается важным сдерживающим фактором. Это особенно актуально для организаций малого и среднего размера, где даже при наличии желания перейти на отечественные продукты **ограниченность финансирования** мешает полноценной реализации инициатив по импортозамещению.

3. Совместимость с уже используемыми решениями

Проблема интеграции нового ПО с существующей ИТ-инфраструктурой входит в число самых распространенных барьеров. Более **половины респондентов** заявили, что данный фактор затрудняет переход к отечественным продуктам. Это особенно критично в организациях с устоявшимися процессами и архитектурами, ориентированными на западные решения.

4. Сопrotивление сотрудников

Хотя уровень сопротивления пользователей и сотрудников снижается, **почти 80% организаций** так или иначе сталкивались с этой проблемой:

- + Для **третьей части** организаций сопротивление имеет серьезный характер.
- + Для **остальных** — носит сдержанный, но ощутимый характер.

Однако компании постепенно научаются справляться с этим вызовом путем повышения прозрачности перехода и внутреннего обучения.

5. Сложность внутренних согласований в условиях неопределенности

Менее значимым, но все же ощутимым фактором остается **сложность принятия управленческих решений** по внедрению импортозамещающих продуктов, особенно в условиях **быстро меняющейся внешней среды**. При этом **треть организаций** вовсе не воспринимает эту проблему как актуальную.

Среди дополнительных затруднений, отмеченных респондентами в свободной форме, выделяются следующие барьеры:

- + **Зависимость от ОС Windows при работе с 1С.** Несмотря на наличие Linux-версии, она воспринимается как недостаточно стабильная и не готовая к полноценной эксплуатации в бизнес-критичных сценариях.
- + **Сложности изменения устоявшихся пользовательских привычек.** Многие сотрудники с трудом адаптируются к новым ИТ-продуктам, особенно если ранее длительное время использовали западные решения.
- + **Высокая стоимость обучения.** Организации сталкиваются с необходимостью значительных затрат как на обучение внутренних ИТ-специалистов, так и на подготовку конечных пользователей при переходе на новое ПО.
- + **Дефицит квалифицированных кадров.** В условиях ограниченного рынка труда особенно остро ощущается нехватка специалистов, способных обеспечить внедрение и поддержку отечественных решений.
- + **Незаменимость специализированного ПО на производстве.** Во многих промышленных компаниях ключевые процессы завязаны на уникальное импортное программное обеспечение, часто функционирующее в режиме «черного ящика» (BlackBox), что делает его замену практически невозможной без риска для операционной стабильности.
- + **Ограниченная технологическая база.** Отечественный рынок по-прежнему испытывает дефицит в таких критичных компонентах ИТ-инфраструктуры, как серверы, системы хранения данных (СХД) и высокопроизводительное сетевое оборудование, что тормозит комплексное импортозамещение.

Основные препятствия на пути импортозамещения в зависимости от размера компании

Малые компании (до 1 000 сотрудников) более остро воспринимают:

- + **Высокую стоимость отечественного ПО,** чем крупные компании.
- + **Совместимость с уже используемыми решениями** — критическое препятствие, особенно по сравнению с крупными организациями.
- + **Сопротивление сотрудников** — отмечается чаще и острее.
- + **Сложности внутренних согласований** также тревожат больше из-за общей восприимчивости к неопределенности.
- + **Финансовые ограничения** для них менее актуальны — потребности более скромные.

Крупные компании (от 1 000 сотрудников и выше) чаще упоминают нехватку финансовых ресурсов и высокую стоимость, но другие барьеры для них менее значимы.

Основные препятствия на пути импортозамещения в зависимости от отрасли

Малые компании (до 1 000 сотрудников) более остро воспринимают:

- + Основной барьер — **нехватка финансирования.**
- + **Совместимость с текущими решениями и наличие функциональных аналогов** находятся ниже в приоритетах.

Банки и финансы

- + **Совместимость с текущими ИТ-системами** — один из ключевых барьеров.
- + **Финансирование** — малозначимый фактор, в рейтинге препятствий ближе к концу.
- + При этом **наличие аналогов и высокая цена** также входят в зону внимания.

Нефтегазовая отрасль

- + **Совместимость с действующими решениями** — главный барьер.
- + **Сложности внутренних согласований** — гораздо значимее, чем у других отраслей.
- + **Финансовые ограничения** — на среднем уровне, сравнимы с промышленностью.
- + Несмотря на то что **цены и функциональные аналоги** не занимают верхние строчки, значимость этих проблем в абсолютных значениях остается высокой.

Торговля

- + Явный лидер по значимости препятствия **«Отсутствие подходящих по функционалу аналогов»** — эта проблема значительно опережает другие.
- + **Цена и совместимость** оцениваются как важные, но менее острые, чем в других отраслях.
- + **Финансовые ограничения** — на среднем уровне.
- + **Сложности согласований** — вообще не рассматриваются как барьер.

ИТ

- + Самым критическим является фактор **недостатка финансовых ресурсов**, так как это взаимосвязано не только с потребностью замещать собственные системы, но и нагрузкой на разработку необходимых отечественных решений
- + **Сложность согласований** имеет минимальное влияние, так как в ИТ-бизнесе очевидно четко присутствует понимание необходимости построения импортонезависимости

Потребность в отечественном оборудовании

Вопрос потребности в отечественном оборудовании и программно-аппаратных комплексах (ПАКах) становится все более значимым в контексте курса на технологический суверенитет. В условиях санкционного давления и ограничений на поставки зарубежной техники и ПО предприятиям необходимо не только заменить иностранные решения, но и обеспечить надёжную и безопасную работу информационных систем на отечественной базе.

Целью данного раздела является анализ мотивации организаций к закупке отечественных ПАКов, включая как причины, связанные с требованиями регуляторов, так и с техническими и информационными рисками. Также рассматривается, как распределяется потребность в зависимости от отрасли и масштабов организаций.

Обоснования потребности в отечественном компьютерном оборудовании и программно-аппаратных комплексах (ПАКах)

Все опрошенные

Отечественное ПО в составе ПАКов снижает риски несанкционированного проникновения в системы с целью получения информации и нанесения вреда	34,6%
Для обеспечения надежности работы информационных систем требуются доверенные ПАКи	29,5%
Обязаны закупать согласно требованиям государственных органов, учредителей, хотя рисков в использовании импортного оборудования не видим	29,5%
Отечественная сборка снижает риски несанкционированного проникновения в системы с целью получения информации и нанесения вреда	21,8%

Наиболее распространенным основанием для приобретения отечественного компьютерного оборудования, включая программно-аппаратные комплексы (ПАКи), является наличие установленного на нем российского программного обеспечения — об этом сообщили 34,6% опрошенных организаций. При этом доверие к отечественной сборке как фактор выбора оказалось наименее значимым: лишь 21,8% компаний указывают ее как обоснование закупки.

Доверие к ПАКах как к безопасным и надежным решениям указали 29,5% респондентов, что ставит этот мотив на второе место после наличия отечественного ПО. Обязательная закупка (вне зависимости от оценки рисков) остается значимым, но несколько менее распространенным основанием — 29,5%.

У организаций с большой численностью сотрудников, особенно тех, кто имеет прямое или косвенное отношение к государственным структурам, особенно высока значимость закупки доверенных ПАКов — фактор, который заметно реже упоминается малыми и средними предприятиями.

Выводы

Проведённое исследование подтвердило высокую чувствительность российских компаний к изменениям, связанным с необходимостью импортозамещения ИТ-решений на фоне стремления к цифровой трансформации. При этом, несмотря на общность вызовов, подходы и приоритеты компаний варьируются в зависимости от их размера и отраслевой принадлежности.

Отраслевой анализ показывает различия в приоритетах:

- + **Промышленность:** приоритет отдан доверенным ПАКах. Обязательная закупка без осознания рисков редко указывается (9,5%), что может свидетельствовать о более осознанном подходе
- + **Нефть и газ:** доминируют два мотива — доверенные ПАКи и соблюдение формальных требований (по 43%). Использование отечественного ПО в ПАКах, напротив, не столь существенно (29%)
- + **Торговля:** в этом секторе обязательство закупки отечественного оборудования практически не фиксируется, а потребность в ПАКах выражена слабо по всем основаниям

34,6%

опрошенных организаций сообщили, что наличие предустановленного российского ПО является наиболее распространённым основанием для приобретения отечественных ПАКов

1. Критерии выбора ИТ-подрядчиков

Безусловным приоритетом для большинства организаций остается обеспечение информационной безопасности. За ним следуют наличие сертифицированных сотрудников у исполнителей, а также способность подрядчиков закрывать весь цикл ИТ-услуг — от консалтинга до техподдержки. Компании со значительным масштабом или высокой технологической сложностью проектов демонстрируют повышенное внимание к критерию доверенности подрядчика, наличию R&D-центров и географии присутствия. Присутствие на международных рынках и широкая география проектов важна не для всех заказчиков — в первых рядах крупные компании (размером от 5 тыс. сотрудников).

2. Импортозамещение и развитие ИТ-инфраструктуры

Лишь для небольшой доли организаций (14,1%) импортозамещение полностью оторвано от задач развития ИТ. В большинстве случаев удаётся частично или полностью интегрировать импортозамещающие проекты в стратегию цифровой трансформации. При этом, чем крупнее компания, тем выше вероятность выстраивания синхронизированной ИТ-стратегии. Около 16,7% организаций уже достигли или планируют достичь импортозависимости в ближайшее время, при этом большинство компаний (67%) нацелены на достижение этой цели к 2030 году, а 25,7% пока не имеют чётких планов или ответа по этому вопросу.

3. Расходы на ИТ и доля программ импортозамещения

Средняя доля ИТ-затрат в общем бюджете организаций составила 6,8%, однако варьировалась среди респондентов между 0,5% и 46%. Программы импортозамещения в среднем занимают 37,4% ИТ-бюджета. Наиболее высокие показатели наблюдаются в нефтегазовом и банковском секторах, в то время как торговля тратит на это существенно меньше.

4. Совмещение целей импортозамещения и развития

Около 69% расходов на импортозамещение одновременно направлены на развитие ИТ-инфраструктуры. Это особенно ярко выражено в отраслях с высокими требованиями к технологической устойчивости — банках, нефтегазе и торговле. Компании среднего масштаба чаще демонстрируют меньшую степень совмещения двух задач, что может указывать на более ограниченные ресурсы и гибкость.

5. Функциональные потери при замещении

Функциональность остаётся одним из главных вызовов. Лишь треть компаний утверждает, что замена решений проходит без потерь. Особенно высокие потери зафиксированы в торговле, промышленности и нефтегазе. В то же время, банковский сектор демонстрирует лучший результат — потери минимальны, что отражает их подготовленность и зрелость ИТ-функции.

6. Бюджетная удовлетворённость

Лишь 32% респондентов не испытывают нехватки средств на импортозамещение. Наиболее обеспеченными ощущают себя крупные компании и представители финансового и нефтегазового секторов. Промышленность и ИТ-компании, напротив, чаще отмечают дефицит ресурсов.

7. Импортонезависимость

Около 16,7% организаций уже считают себя независимыми от иностранного ПО или планируют стать такими в ближайший год. Самым распространённым целевым горизонтом для достижения импортонезависимости является 2030 год. При этом банковский сектор демонстрирует наибольшую готовность, тогда как нефтегазовые компании пока не достигли этого статуса, но планируют двигаться в этом направлении.

8. Наиболее проблемные сегменты ПО

Несмотря на наличие качественных отечественных решений, базовое системное ПО (ОС, СУБД) остаётся в числе наиболее зависимых классов. Это связано с необходимостью совместимости с решениями внешних партнёров и преобладанием Windows в глобальной ИТ-среде. Также сложности вызывает промышленное ПО, системы проектирования и средства обработки больших данных — особенно в специфических отраслях.

9. Основные препятствия импортозамещению

Главными барьерами остаются:

- + Высокая цена отечественных решений
- + Отсутствие аналогов с сопоставимым функционалом
- + Нехватка финансирования
- + Сложности интеграции с действующей инфраструктурой
- + Сопротивление сотрудников новым системам

Дополнительные проблемы включают дефицит квалифицированных кадров, необходимость дорогостоящего обучения, привычки пользователей и зависимость от систем, критичных для производства.

10. Использование отечественных программно-аппаратных комплексов (ПАКов).

Одним из направлений импортозамещения становится переход на отечественные ПАКи, однако мотивация закупки различается. Для 34,6% респондентов основным основанием выступает наличие установленного российского программного обеспечения. Потребность в доверенных ПАКах указали 29,5%, также 29,5% приобретают оборудование в силу обязательств. Особенно остро необходимость перехода на доверенные ПАКи проявляется в крупных организациях, связанных с государственным регулированием, а также в нефтегазовой отрасли. При этом факт отечественной сборки как таковой важен только для 21,8% опрошенных, что свидетельствует о приоритетности функциональности и доверенных поставок над формальным происхождением.

Благодарности

Авторы выражают глубокую признательность за содействие в проведении исследования и поддержку при сборе эмпирических данных следующим организациям:

- + Ассоциации банков России
- + Торгово-промышленной палате Санкт-Петербурга, Москвы и Российской Федерации
- + Сообществу ИТ-директоров «яИТы»
- + А также компаниям — участникам Ассоциации РУССОФТ

Представленные организациями данные, экспертные комментарии и вовлеченность в исследовательский процесс внесли значительный вклад в обеспечение аналитической достоверности и практической релевантности результатов данного отчета.

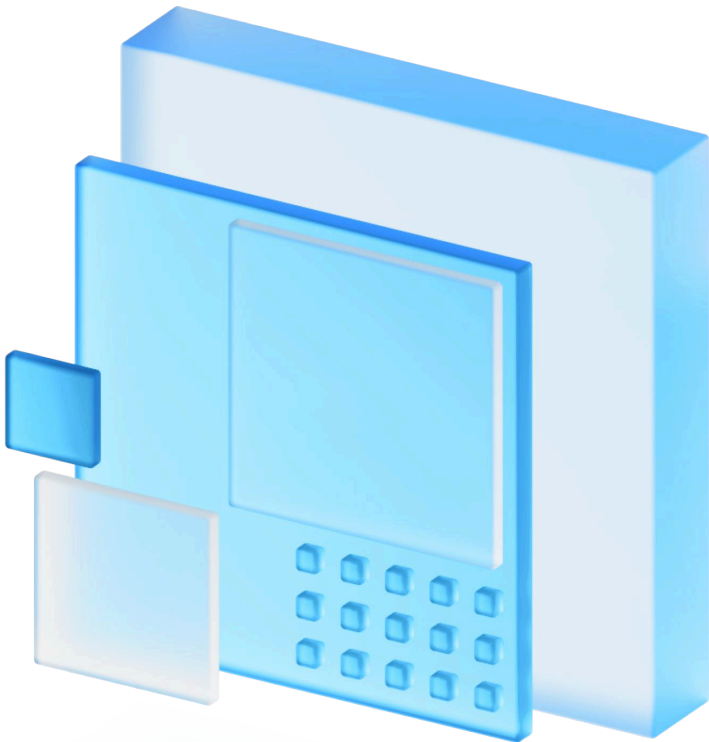
Высокий уровень профессиональной экспертизы и готовность к конструктивному взаимодействию, продемонстрированные участниками, стали важным фактором достижения качественных результатов.

Приложения

Приложение 1. Критерии выбора исполнителей ИТ-проектов, % от опрошенных организаций

- 1. Работаем исключительно только с такими исполнителями
- 2. Большинство наших проектов могут реализовать только такие исполнители
- 3. Предпочтительнее для некоторых проектов такие исполнители, но готовы работать и с теми, кто не соответствует этому требованию
- 4. Не имеет большого значения, поскольку ориентируемся на другие критерии выбора
- 5. Коэффициент значимости

	1	2	3	4	5
ИТ-поставщик обеспечивает полную информационную безопасность реализуемых проектов	37,20%	25,60%	24,40%	12,80%	2,87
Наличие сертифицированных сотрудников и статуса партнёра от вендоров	17,95%	32,05%	34,64%	15,36%	2,53
Способность предоставлять комплексные пакеты услуг и закрывать полный цикл услуг — от консалтинга и внедрения до технической поддержки	11,54%	28,21%	38,46%	21,79%	2,29
Наличие центра R&D, способного создавать под ваши запросы новые уникальные решения	2,60%	17,90%	46,20%	33,30%	1,9
Крупная надежная компания с числом сотрудников не менее 1 тыс., которая станет партнером на длительный срок или уже таковым является	3,90%	9,00%	51,20%	35,90%	1,81
Широкая география проектов заказчика и наличие офисов и сотрудников по стране	5,10%	9,00%	33,30%	52,60%	1,67
Опыт реализации проектов на международных рынках (страны СНГ и др.)	5,10%	3,90%	25,60%	65,40%	1,49



Приложение 2.

Критерии выбора исполнителей ИТ-проектов по численности предприятия, коэффициент значимости

Численность предприятия	менее 400 чел.	от 400 до 1000 чел.	от 1000 до 5000 чел.	более 5000 чел.
ИТ-поставщик обеспечивает полную информационную безопасность реализуемых проектов	2,92	3,15	2,5	3,12
Наличие сертифицированных сотрудников и статуса партнёра от вендоров	2,58	2,69	2,5	2,44
Способность предоставлять комплексные пакеты услуг и закрывать полный цикл услуг — от консалтинга и внедрения до технической поддержки	2,25	2,46	2,25	2,28
Наличие центра R&D, способного создавать под Ваши запросы новые уникальные решения	1,67	2	1,71	2,16
Крупная надежная компания с числом сотрудников не менее 1 тыс., которая станет партнером на длительный срок или уже таковым является	1,5	1,85	1,75	2
Широкая география проектов заказчика и наличие офисов и сотрудников по стране	1,83	1,38	1,61	1,8
Опыт реализации проектов на международных рынках	1,58	1,54	1,39	1,52

Приложение 3.

Критерии выбора исполнителей ИТ-проектов по отрасли, % от опрошенных организаций, коэффициент значимости

1. Промышленность 4. Нефть и газ 5. ИТ
2. Банки и финансы 5. Торговля

	1	2	3	4	5
ИТ-поставщик обеспечивает полную информационную безопасность реализуемых проектов	2,67	3,31	2,86	2,22	3
Наличие сертифицированных сотрудников и статуса партнёра от вендоров	2,43	2,38	3,29	2	2,63
Способность предоставлять комплексные пакеты услуг и закрывать полный цикл услуг — от консалтинга и внедрения до технической поддержки	2,43	2,08	2,43	1,78	2
Наличие центра R&D, способного создавать под Ваши запросы новые уникальные решения	1,81	1,85	2	1,67	1,88
Крупная надежная компания с числом сотрудников не менее 1 тыс., которая станет партнером на длительный срок или уже таковым является	1,76	1,69	2,14	1,44	1,88
Широкая география проектов заказчика и наличие офисов и сотрудников по стране	1,81	1,38	1,71	1,44	1,88
Опыт реализации проектов на международных рынках	1,67	1,62	1,29	1,56	1,5

Приложение 4.
Соответствие реализации программ (преимущественно государственных) импортозамещения выполнению планов по развитию ИТ-инфраструктуры под имеющиеся бизнес-задачи, % от опрошенных организаций

1. Менее 1000 чел.	3. Более 5000 чел.	5. Банки и финансы	7. Торговля					
2. От 1000 до 5000 чел.	4. Промышленность	6. Нефть и газ	8. ИТ					
	1	2	3	4	5	6	7	8
Почти все программы импортозамещения позволяют сделать хотя бы небольшой вклад в развитие Вашей ИТ-инфраструктуры	12,00%	17,90%	24,00%	14,30%	46,10%	14,30%	0%	25%
Примерно половина программ импортозамещения соответствует в той или иной степени	8,00%	14,30%	20%	4,80%	7,70%	42,90%	0%	12,5%
Часть программ импортозамещения соответствует развитию ИТ-инфраструктуры в той или иной степени	56,00%	53,60%	52,00%	52,40%	38,50%	43,00%	77,8%	62,5%
Импортозамещение никак не пересекается с планами развития ИТ-инфраструктуры	24,00%	14,20%	4,00%	28,50%	7,70%	0%	22,2%	0%

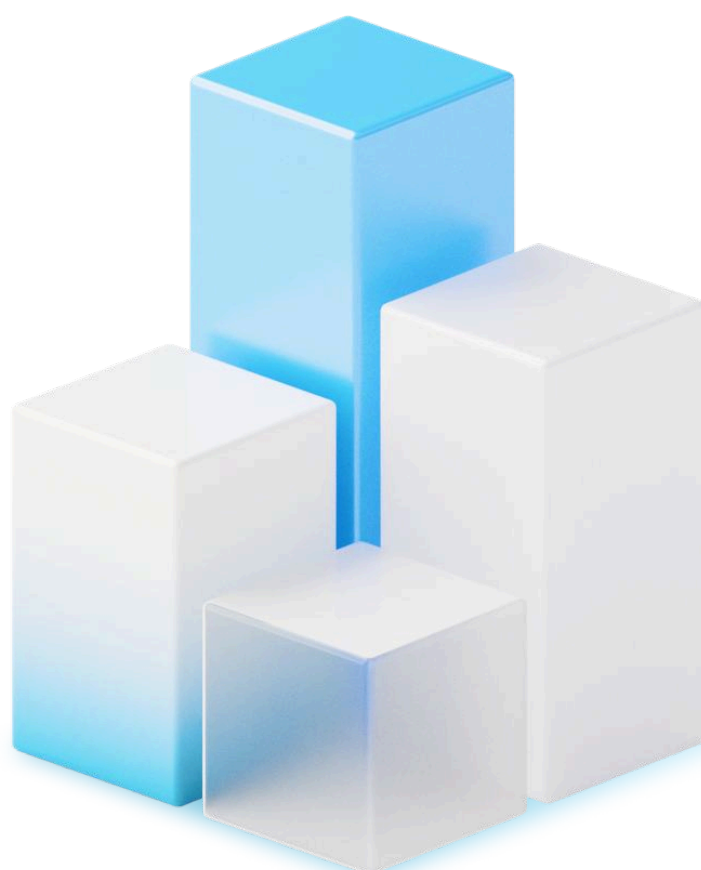
Приложение 6.
Средний показатель размера ИТ-бюджета в 2025 году относительно аналогичного показателя в 2024 году, % от опрошенных организаций

	Все опрошенные	124%
Численность персонала	менее 400 чел.	115%
	от 400 до 1000 чел.	124%
	от 1000 до 5000 чел.	107%
	более 5000 чел	124%
Отрасль	Промышленность	101%
	Банки и финансы	121%
	Нефть и газ	116%
	Торговля	111%
	ИТ	112%

Приложение 7.

Готовность к импортонезависимости, % от опрошенных организаций

	Промыш- ленность	Банки и финансы	Нефть и газ	Торговля	ИТ
До 2025 включительно	4,80%	7,70%	0%	33,30%	12,50%
2026	9,50%	15,40%	0%	0%	12,50%
2027	4,80%	0%	14,23%	11,10%	12,50%
2028	4,80%	7,70%	14,37%	0%	12,50%
2029	0%	0%	0%	0%	12,50%
2030	33,30%	30,80%	71,40%	22,20%	12,50%
2031–2034	0%	0%	0%	0%	0%
2035	4,80%	0%	0%	0%	12,50%
нет ответа	23,80%	38,40%	0%	11,20%	0%
нет горизонта	9,40%	0%	0%	0%	12,50%
нет задачи	4,80%	0%	0%	11,10%	0%
Свой ответ	0%	0%	0%	11,10%	0%



Приложение 8.

Упоминание классов решений с самыми большими проблемами замещения иностранного ПО, % от опрошенных организаций

- | | |
|--------------------|-------------|
| 1. Промышленность | 4. Торговля |
| 2. Банки и финансы | 5. ИТ |
| 3. Нефть и газ | |

	1	2	3	4	5
Базовое системное ПО	47,6%	76,9%	42,9%	66,7%	12,5%
Базовое офисное ПО	28,6 %	46,2%	28,6%	44,4%	12,5%
Промышленное ПО, системы проектирования и производства	66,7%	23,1%	28,6%	0%	25,0%
Встроенное ПО	52,4%	38,5%	42,9%	22,2%	12,5%
Отраслевое прикладное программное обеспечение	57,1%	7,7%	42,9%	22,2%	25,0%
Средства разработки программного обеспечения	52,4%	30,8%	28,6%	0%	25,0%
Средства обработки и визуализации массивов данных	23,8%	53,8%	42,9%	22,2%	37,5%
Средства управления процессами организации	33,3%	30,8%	57,1%	11,1%	37,5%
Прикладное программное обеспечение	23,8%	23,1%	42,9%	22,2%	37,5%
Средства обеспечения информационной безопасности	9,5%	23,1%	28,6%	11,1%	25,0%
Средства анализа данных	23,8%	23,1%	0%	11,1%	25,0%
Унифицированные коммуникации	9,5%	23,1%	14,3%	0%	0%
Лингвистическое ПО	4,8%	15,4%	0%	0%	0%



Приложение 9.

Оценка препятствий импортозамещению разными категориями опрошенных организаций, коэффициент значимости

	Численность персонала		Отрасль				
	Менее 1000 чел.	Более 1000 чел.	Промышленность	Банки и финансы	Нефть и газ	Торговля	ИТ
Неоправданно высокая цена отечественных решений	4,64	4,32	5,43	5,23	3,86	3,22	2,00
Наличие подходящих по функционалу аналогов иностранных решений	3,96	4,04	4,52	4,85	3,86	4,44	3,38
Нехватка финансовых ресурсов	3,80	4,09	4,90	3,31	4,00	2,67	4,50
Совместимость с уже используемыми решениями	4,24	3,51	4,33	4,15	4,43	3,11	2,75
Сопrotивление сотрудников (непосредственных пользователей)	3,40	2,60	3,81	3,38	2,57	1,22	3,00
Сложность внутренних согласований импортозамещающих проектов в условиях высокой неопределенности	2,48	2,34	2,76	2,62	4,29	0,33	1,63

Приложение 10.

Обоснования потребности в отечественном компьютерном оборудовании и программно-аппаратных комплексах (ПАКах), % от опрошенных организаций.

Респондентам было разрешено выбрать несколько вариантов ответа

	Численность персонала		Отрасль				
	Менее 1000 чел.	Более 1000 чел.	Промышленность	Банки и финансы	Нефть и газ	Торговля	ИТ
Отечественное ПО в составе ПАКов снижает риски несанкционированного проникновения в системы с целью получения информации и нанесения вреда	36%	34%	29%	46%	29%	44%	37,5%
Для обеспечения надежности работы информационных систем требуются доверенные ПАКи	20%	34%	38%	31%	43%	33%	25%
Обязаны закупать согласно требованиям государственных органов, учредителей, хотя рисков в использовании импортного оборудования не видим	36%	26%	9,5%	85%	43%	0%	25%
Отечественная сборка снижает риски несанкционированного проникновения в системы с целью получения информации и нанесения вреда	24%	21%	19%	46%	14%	11%	25%