

Суверенитет без иллюзий: от импортозамещения

к технологическому лидерству



Спикеры мероприятия Валерий Шинкарьук, Александр Абрамкин, Ирина Власова, Иван Захарков, Роман Хазеев, Вадим Щемелинин, Владимир Месропян (слева направо), фото FCongress

На полях ежегодной конференции ЦИПР-2026 FCongress в партнерстве с компанией Aston и при информационной поддержке Forbes Russia организовали бизнес-ужин «Цифровой суверенитет: от локальной эффективности к системному лидерству». Встреча объединила руководителей цифровой трансформации, ИТ-директоров и топ-менеджеров крупнейших российских компаний.

В центре дискуссии оказался переход российского ИТ-рынка от экстренного импортозамещения к созданию собственных технологических архитектур — решений, способных не только обеспечивать независимость, но и формировать долгосрочное конкурентное преимущество для бизнеса. Модератором выступил **Александр Абрамкин**, основатель и управляющий партнер исследовательско-консалтинговой компании HeadExpert. Главный вывод дискуссии оказался заметно сложнее привычной формулы «нужно заменить иностранное на российское». Участники говорили не столько о самом факте перехода на отечественные решения, сколько о его цене, управленческих

последствиях и той границе, за которой цифровой суверенитет перестает быть вынужденной мерой и становится основой для технологического лидерства.

Российский рынок действительно прошел большой путь после 2022 года. Многим компаниям пришлось ускоренно пересматривать ИТ-ландшафт, искать альтернативы, дорабатывать отечественные продукты или развивать собственные решения. Но переход на российский стек, как правило, требует длительной миграции, параллельной работы старых и новых систем, дополнительных инвестиций, роста нагрузки на команды и сложной организационной перестройки.



Александр Абрамкин, основатель и управляющий партнер исследовательско-консалтинговой компании HeadExpert

К примеру, «Атомстройэкспорт» — управляющая компания инжинирингового дивизиона госкорпорации «Росатом» — начала внедрять информационные технологии еще 20 лет назад: первые опыты с системами трехмерного проектирования были проведены в 2005–2006 годах, рассказала **Ирина Власова**, вице-президент по цифровизации и информационным технологиям. С одной стороны, накоплен огромный опыт, но с другой — коллектив успел привыкнуть к лучшим западным решениям. Переход на российские аналоги Власова назвала серьезным вызовом. Инфраструктуру (оборудование и «железо») приходится замещать полностью — других вариантов нет, и здесь заметен прогресс. Однако стоимость российских аналогов пока не ниже, а часто существенно выше зарубежных, что создает дополнительную финансовую нагрузку. «Откровенно

говоря, четыре года назад российские продукты и их разработчики не были готовы к тому, что крупные холдинги массово перейдут на них. До недавнего времени отечественные вендоры занимали лишь узкие ниши и имели ограниченные возможности», — отметила спикер. Ирина Власова признает, что сейчас российские разработчики стараются сделать за несколько лет то, на что у западных ушли десятилетия. Но бизнес-пользователям от этого не легче: внедрение «сырого» софта просаживает рабочие процессы.

Чтобы двигаться вперед, к собственному светлому технологическому будущему, нужно пересматривать не только ИТ-ландшафт, но и операционные модели: как устроены процессы, где принимаются решения, какие данные используются, кто несет ответственность, как быстро компания способна менять продукт, услугу или внутренний контур управления. Участники дискуссии подчеркивали: технологическое лидерство невозможно, если компания просто копирует западные инструменты в российском исполнении. Такой подход может закрыть задачу безопасности, но редко дает прорывной эффект. Особенно остро участники обсуждали внедрение тяжелых корпоративных систем — ERP*, биллинга, инфраструктурных платформ, систем управления производственными и операционными процессами. Такие проекты невозможно реализовать по принципу «заменяли продукт и пошли дальше». Их внедрение занимает годы, требует глубокой кастомизации, работы с данными, бизнес-процессами и персоналом.



Как рассказал директор по связям с государственными органами «МегаФона» **Владимир Месропян**, оператор разработал и внедрил импортозамещенный биллинг (систему учета платежей и тарификации) — сделать это пришлось потому, что «иностранные технологии перестали отвечать задачам: нужен был более гибкий инструмент». Это был долгий (около пяти лет) и затратный процесс: потребовались дополнительные трудовые ресурсы, значительные инвестиции в оборудование и т. п. Старая и новая система какое-то время работали параллельно, компания несла двойные издержки на оборудование и персонал. Но зато полученный результат, по словам Месропяна, стал «явным шагом вперед»: «Настройка тарифов и вывод новых продуктов на рынок теперь занимает неделю вместо трех месяцев». Однако, признает спикер, «в нынешней волне импортозамещения» таких примеров, когда отечественный аналог был бы лучше, дешевле в эксплуатации и объективно прогрессивнее, чем иностранный «оригинал», практически нет».

Главный вопрос не в том, применить российское решение или зарубежное, важнее определить, какой эффект от этого получит компания. Если срок вывода нового продукта на рынок сокращается с месяцев до недель, если цифровой двойник позволяет точнее распределять ресурсы, если система управления процессами снижает издержки и повышает пропускную способность — это уже не просто замещение, а движение к новой эффективности. Однако эта новая эффективность весьма дорогостоящая. В «Атомстройэкспорте» подсчитали, что полная замена оборудования и софта займет около пяти лет и обойдется втрое дороже, чем это было на предыдущем этапе технологического оснащения. Сам «Росатом» фокусируется на работе с сильными российскими вендорами: их решения дорабатываются под его весьма жесткие требования.

Проблема в том, что российские ИТ-продукты, разработанные «для гигантов» (крупнейших компаний или госкорпораций), недоступны (а порой и бесполезны) для более мелких игроков.



Владимир Месропян, директор по связям с государственными органами «МегаФона»

Иван Захарков, заместитель генерального директора ASTON, признает, что у последних, которые могли бы стать потенциальными потребителями такого рода продуктов, просто «нет денег» на их внедрение: «Кто помельче, так и сидят на прежних иностранных решениях и будут сидеть». В такой ситуации говорить о тотальном цифровом импортозамещении и независимости от таких гигантов, как Figma, Atlassian, Oracle, SAP, некорректно, отмечает спикер. Иван Захарков на примере трех условных крупных компаний продемонстрировал системную проблему импортозамещения. Каждая из этих компаний независимо друг от друга тратит миллиарды рублей на создание собственных систем управления проектами и корпоративных систем управления ресурсами (ERP). Под эти цели нанимаются тысячи специалистов. Затем каждая компания выходит на рынок со своим продуктом, однако все три предлагают, по сути, одно и то же. Поэтому сторонние организации, которым такие продукты адресованы, не видят смысла в их приобретении: они уже вложили значительные средства в зарубежные системы автоматизированного проектирования (САПР) и не готовы к новым затратам. А некоторые рассматривают возможность нелегального продления старых лицензий в обход официальных каналов. По словам Захаркова, это массовое явление. Главная мысль эксперта: отсутствие жесткого

государственного регулирования приводит к тому, что крупные компании разрабатывают идентичные продукты параллельно, дублируя друг друга. Вместо конкуренции возникает ситуация, когда созданные решения не нужны никому, кроме самих разработчиков. Захарков делает вывод: достижение независимости от зарубежного программного обеспечения ценой многомиллиардных вложений не решает проблему, если конечные продукты не востребованы рынком. Необходима координирующая роль государства, чтобы исключить параллельную разработку одних и тех же решений разными компаниями.



Иван Захарков, заместитель генерального директора ASTON

Роман Хазеев, директор по развитию цифровых технологий «Ростелекома», отметил, что компания сознательно не участвует в гонке больших языковых моделей. Но это, по его словам, не означает, что стране следует замедлять развитие ИИ-направления: «России необходимы собственные суверенные и доверенные модели». «Ростелеком», по его словам, в этой логике выступает как интегратор доверенной инфраструктуры: «Компания занимается созданием сервисной и технологической «обвязки» вокруг существующих моделей, делая их более функциональными и адаптированными под задачи государства и крупных корпоративных заказчиков». Говоря о программном обеспечении, Хазеев отметил, что создание полноценной замены иностранным графическим

редакторам — крайне капиталоемкая и тяжело окупаемая задача. Однако подобные продукты могут появляться при поддержке государства — не только через грантовое финансирование, но и через формирование гарантированного спроса. По его словам, именно по такому пути развивается графический редактор «Спектр», который разрабатывает «Ростелеком». Отдельно Хазеев подчеркнул, что одним из ключевых препятствий для импортозамещения в сфере искусственного интеллекта остается дефицит вычислительной инфраструктуры и сложность закупки оборудования. Однако спикер уверен, что развитие китайских аппаратных решений в ближайшие годы позволит существенно упростить ситуацию. Кроме того, даже в условиях ограничений Россия способна компенсировать часть инфраструктурных проблем за счет сильной математической школы и эффективных алгоритмических решений, резюмировал докладчик.



Роман Хазеев, директор по развитию цифровых технологий «Ростелекома»

Вадим Щемелинин, директор по цифровизации Горьковского автомобильного завода (ГАЗ), отметил, что на данный момент многие системы на заводе уже импортонезависимы, но внедряются и новые решения. Спикер уверен, что «просто копировать чужие инструменты недостаточно». Чтобы добиться лидерства в цифровой среде, надо пересмотреть процессы производства, делать их эффективнее и настраивать под них цифровые системы. ГАЗу, по его словам, помогает идти в этом направлении «сильная производственная школа, основанная на принципах постоянного совершенствования процессов». Щемелинин утверждает, что сотрудники привыкли предлагать небольшие

постоянные улучшения («Это уже традиция»). «Наслаивать на такую базу новые цифровые инструменты проще, — отмечает он. — Такой фундамент дает умение перестраивать процессы, добиваясь нужного эффекта».



Вадим Щемелинин, директор по цифровизации Горьковского автомобильного завода (ГАЗ)

Валерий Шинкарьюк, генеральный директор дочерней ИТ-компании «Код открытия» международного аэропорта Шереметьево, признал, что пока что новые и старые системы управления аэропортом работают параллельно. В авиаузле сейчас вместо десятка разрозненных программ внедряют одну, которая будет покрывать почти 80% всех процессов. Она распределяет задачи между тремя тысячами сотрудников, техникой и стойками регистрации. Полностью завершить проект в Шереметьево рассчитывают через полтора года. Главная «фишка» — так называемый цифровой двойник, который появился еще в 2018 году. «Он прогнозирует пассажиропоток на год вперед с точностью до одного пассажира и одного чемодана», — объясняет Шинкарьюк. Это позволяет заранее рассчитать, сколько нужно людей и техники («Чтобы люди не сидели без дела, а при нескольких широкофюзеляжных самолетах не было очередей»). Также уже заработали модуль визуализации и система звукового оповещения на семи языках. «Оператор уже не может просто взять микрофон и что-то объявить на весь аэропорт. Система сама переведет и воспроизведет запись. Так что «Добрый вечер, дорогие пассажиры» больше не будет», — рассказал Шинкарьюк.



Валерий Шинкарьук, генеральный директор дочерней ИТ-компании «Код открытия» международного аэропорта «Шереметьево»

Все эти примеры показывают: цифровой суверенитет перестал быть только вопросом технологической замены. На практике он все чаще становится проверкой управленческой зрелости компаний. Можно заменить зарубежную систему отечественной, но получить более дорогой, сложный и долгий переход. А можно использовать этот этап как возможность заново посмотреть на процессы, архитектуру решений, распределение ответственности и то, как технологии должны работать на бизнес-результат.

Подводя итог дискуссии, Александр Абрамкин отметил, что следующий этап технологического развития будет определяться не только качеством российских ИТ-продуктов, но и способностью компаний менять управление под новую технологическую реальность. «ИИ начинает работать только тогда, когда встраивается в конкретный процесс, меняет распределение задач между людьми и машинами, ускоряет принятие решений и становится частью управленческой системы. То же самое справедливо и для цифрового суверенитета. Его невозможно свести только к замене одного программного продукта другим. Настоящий переход к технологическому лидерству начинается там, где компания меняет не только ИТ-ландшафт, но и управленческую модель: процессы, роли,

ответственность, скорость принятия решений и подход к формированию команд. Сегодня главный дефицит — это не только дефицит ИТ-специалистов. Это дефицит управленческой способности превращать технологии в устойчивый бизнес-результат», — резюмировал Абрамкин.

* *ERP (англ. Enterprise Resource Planning) — система управления ресурсами предприятия, объединяющая все ключевые бизнес-процессы в единую цифровую платформу.*