УДК 658.5:004

1.9. Развитие российских моделей управления ИТ-инфраструктурой промышленного масштаба с использованием инструментария ИТ-аутсорсинга в условиях санкционных ограничений

Андреев Н.С., Череповецкий государственный университет, Череповец, Россия

В условиях развития цифровизации, фрагментации геополитического пространства и глобальной конкуренции за технологическое лидерство развитие ИТ-инфраструктуры и эффективное управление ей являются актуальными задачами, особенно когда лидеры мирового рынка ограничили российским компаний доступы к своим важнейшим практикам и библиотекам.

Российские вендоры, с одной стороны, успели накопить значительный опыт сотрудничества с лидерами отрасли, а с другой – активно развивают собственные технологии. Так они реализуют возможности, предоставленные им государством через требования о миграции на российские решения и значительные субсидии на развитие.

Однако гораздо более длительный опыт технологического развития и коммерческой деятельности западных вендоров, а также их тесные связи с крупнейшими производителями и потребителями цифровых технологий и ИТ-решений позволяют им диктовать условия конкурентам, которые по соображениям технологического суверенитета и национальной безопасности часто не могут быть приняты. В связи с этим требуется по-новому взглянуть на традиционные решения, которые могут быть значительно усовершенствованы и адаптированы под актуальные условия рынка.

Одним из таких решений мы считаем развитие ИТ-инфраструктуры до состояния экосистемы и ее управления на отраслевом уровне по экосистемной архитектуре. Технологические и организационные возможности ИТ-аутсорсинга окажут этому процессу значительную поддержку, служа связующим звеном между разработчиками, вендорами и заказчиками.

Развитие же собственных продуктов значительным образом повысит конкурентоспособность и российского рынка, и российских вендоров, что будет необходимо в условиях глобальной конкуренции, когда санкционный режим станет уходить в прошлое.

Введение

Динамика развития российского ИТ-рынка условно характеризуется двумя большими этапами. Первый из них – 2022-2023 гг., когда после ухода зарубежных ИТ-вендоров многие российские компании заняли выжидательную позицию, что вполне обосновано, ведь технический и технологический переход на российские решения был связан с рядом значительных рисков, а также с необходимостью реализации дополнительных инвестиционных программ, что в условиях экономической нестабильности может сказаться на финансовой устойчивости негативно. Второй период 2024-2025 гг. характеризовался осознанием неопределенного характера санкционного режима, а также активной государственной политикой в области регулирования ИТ-рынка в той его части, которая должна быть исключительно российского производства. В связи с этим процесс импортозамещения, который стартовал ранее, получил значительный импульс к развитию и интенсификации.

К числу цифровых решений, которые обязательно должны быть российскими, относятся и важные модели управления ИТ-инфраструктурой. Их системный характер обусловлен в первую очередь глобальными процессами в области цифровизации и цифровой трансформации мировой экономики. В этих условиях только внедрения современных цифровых технологий и аппаратных решений на их базе уже недостаточно, ведь цифровой сетью и всей динамично развивающейся ИТ-инфраструктурой необходимо эффективно управлять. Даже внедрение лучших технологий без их координации, управления и контроля приведет лишь к фрагментации цифрового поля, защитить которое от различных угроз будет значительно сложнее, а в некоторых случаях и невозможно. В этом случае ожидать становления национального технологического суверенитета не приходится, а вероятность ущерба промышленной самостоятельности и национальной безопасности возрастает. Таким образом, актуальность темы исследования касается, с одной стороны, становления и развития российских моделей управления ИТ-инфраструктурой в отсутствие доступа к лучшим зарубежным практикам. С другой стороны, актуальность связана с возможностями для становления и развития таких моделей на базе эффективного инструментария ИТ-аутсорсинга, и она будет только возрастать, особенно в контексте непрерывной высокой динамики цифровизации.

В условиях актуальности темы исследования его целью является анализ возможностей развития ИТ-рынка на базе потенциального фактора конкурентоспособности, выраженного через синергетический

эффект от обоюдной интеграции российских цифровых решений в области моделей управления ИТ-инфраструктуры и инструментария ИТ-аутсорсинга.

Для достижения цели исследования предполагается решение следующих задач:

- Анализ теоретического аспекта моделей управления ИТ-инфраструктур и российского опыта их использования.
- Определение технологической структуры таких моделей и ключевых преимуществ зарубежных решений.
- Обзор российских решений в области моделей управления ИТ-инфраструктурой.
- Систематизация возможностей совместного развития российских моделей управления ИТ-инфраструктурой на базе инструментария ИТ-аутсорсинга и потенциальных конкурентных преимуществ в итоге.

Тогда объектом исследования выступает российский ИТ-рынок, а предметом исследования – конкурентоспособность российских решений в области моделей управления ИТ-инфраструктурой.

Теоретическая значимость связана с возможностями использования результатов исследования для рассмотрения цифровых технологий, моделей управления ИТ-инфраструктурой и цифровыми возможностями ИТ-аутсорсинга в более широком смысле; с перспективой построения полноценной модели развития ИТ-индустрии в России на базе экосистемных архитектур. Обоюдная интеграция и взаимное развитие моделей управления ИТ-инфраструктурой на базе цифровых возможностей ИТ-аутсорсинга, станет первым элементом этой перспективной новой отрасли архитектуры.

Практическая применимость состоит в анализе и систематизации лучших практик западных ИТ-вендоров в области развития и распространения собственных моделей управления ИТ-инфраструктурой. Эти знания и соответствующая трансформация для российских условий будут способствовать сохранению и развитию конкурентоспособности российского ИТ-рынка, национального технологического суверенитета и национальной безопасности.

Раздел 1. Теоретический аспект моделей управления ИТ-инфраструктурой

IT Service Management (ITSM) – достаточно емкая категория, которая может быть определена поразному. Наиболее простой и понятной дефиницией, по нашему мнению, является формулировка, когда ITSM признается подходом к управлению ИТ-услугами, ориентированным на потребности Заказчика. Заказчиком может являться как IT-специалист, так и внешний представитель корпоративной среды (государственной или частной). Такой подход включает в себя уже достаточно широкий набор различных и профильных практик, процессов и инструментов для планирования, разработки, представления и развития ИТ-сервисов как в запланированном, так и в текущем формате. Ключевым в данном определении является то, что любая деятельность в ИТ-сфере рассматривается как услуга, цель которой – решение задачи Заказчика максимально удобным и понятным (за исключением технических аспектов) ему способом.

В отличие от традиционного ресурсного подхода, где акцент делался на людях, оборудовании и времени, сервисный подход ITSM фокусируется на конечной ценности для Заказчика. Это значит, что деятельность в области ИТ-услуг трансформируется из сугубо специфической работы, понятной лишь ИТ-специалисту, производящему ее, в рыночный продукт для конечного потребителя, а значит и в ИТ-сфере работает ключевой рыночный фактор – конкуренция.

С одной стороны, Заказчик все более свободен от одного конкретного исполнителя, с другой стороны, сам Исполнитель может наращивать свою конкурентоспособность различными доступными способами. Одним из ключевых способов наращивания конкурентоспособности является переход от фрагментарного и реакционного формата работы ИТ-службы (когда услуга оказывается по факту ее возникновения, что влечет множество хаотичных процессов во взаимодействии и взаимопонимании) к проактивному формату, когда ИТ-служба создает супер-услугу, реализация которой происходит непрерывно.

К примеру, ранее новому сотруднику для подключения принтера требовалось узнать у коллег, с кем связаться в ИТ-службе, потом объяснить сотруднику, что он новичок, которому требуется принтер, а сотруднику ИТ-службы нужно было выяснить, в каком кабинете находится отправитель заявки, а также согласована ли она с руководителем структурного подразделения. На это уходило много времени и сил, и допускалось множество неточностей, которые потом требовалось переделывать, перенастраивать, переустанавливать. Практики ITSM в рамках создания супер-услуги позволили прийти к новому формату взаимодействия, когда сотрудник оформляет соответствующего содержания заявку в системе (к примеру Naumen). Эта заявка автоматически проходит все необходимые согласования, после чего приходит в ИТ-службу к определенному сотруднику, который понимает, что конкретно, где и в какие сроки необходимо сделать. По итогу оказания услуги, заявка автоматически закрывается, а новая информация дополняет ретроспективную базу для анализа KPI ИТ-службы. Формат супер-услуги состоит в том, что ИТ-служба оказывает не разовые и фрагментарные услуги, а полный комплекс обслуживания в рамках определенной области. К примеру, речь идет не настройке офисного оборудования, а о сопровождении всего комплекса работ в части документооборота. Как бы упрощенно ни выглядел приведенный пример, в корпоративной среде он актуален и в настоящее время.

Структура ITSM является сравнительно простой, но это не отражает ее слабость или незрелость, а

напротив, в парадигме перехода от строго технического характера ИТ-сферы к ее кастомизированной форме определяет ее эффективность. Именно в таком случае Заказчику проще понимать, из чего состоит супер-услуга, необходимая именно ему. ITSM базируется на собственном системном инструменте – ITIL (IT Infrastructure Library), который представляет собой библиотеку лучших практик, накопленных к соответствующему периоду ее развития.

- ITIL, версия 2001 г. Акцент на процессах как на базе управления. Основные процессы разделены: Инцидент-менеджмент, Проблем-менеджмент, Изменение-менеджмент, Релиз-менеджмент.
- ITIL, версия 2007-2011 гг. Введена концепция Service Lifecycle (Жизненный цикл услуги). Следовательно, появилось понимание, что услуга не существует сама по себе, а проходит путь от возникновения, до завершения. Но главным в данном случае является условие непрерывного совершенствования как в области ее качества, так и в части ее супер-характера, когда она охватывает периферийные области, и Заказчик получает все необходимое в формате «одного окна».
- ITIL 4, версия 2019 г.[1] Вся методология ITSM ушла от жестких процессов к гибкой системе (SVS – Service Value System). ITIL 4 интегрировал методы и подходы Agile-философии (в первую очередь, посредством использования принципов гибкого управления – Lean) и сфокусировался на создании ценности (Value Co-creation), а не на соблюдение регламентов[2].

И далее, структура ITSM фокусируется еще больше и конкретнее через Service Value System (SVS). Эта система предполагает 4 базовых условия, и соблюдение каждого из них является обязательным, поскольку трансформация каждого влечет за собой и трансформацию остальных.

- Организации и люди: культура, структура штата, роли (Service Owner, Product Owner, техподдержка), уровень компетенций, сопротивление изменениям.
- Информация и технологии: сами инструменты (Service Desk, мониторинг), базы знаний (CMDB), а также качество данных, которыми управляют.
- Партнеры и поставщики: внешние подрядчики, вендоры, облачные провайдеры. Методология определяет, как выстроить взаимодействие с ними, чтобы они следовали тем же SLA[3].
- Потоки создания ценности и процессы: То, как работа «течет» внутри организации. Это не просто диаграммы Visio, а реальные цепочки активностей[4].

Отметим, что именно здесь вся архитектура ITSM иллюстрирует ее тесную взаимосвязь с общими принципами проектного управления. Во-первых, условие развития во всех четырех измерениях лежит в рамках парадигмы «железного треугольника» менеджмента. Во-вторых, все четыре условия лежат в рамках Agile-философии. В-третьих, сами гибкие методы управления динамичными проектами лежат в области проектного менеджмента. В связи с тем, что условия и принципы развития ITSM и ITIL остаются в рамках классического менеджмента, модели управления ИТ-инфраструктурой подтверждают не только свою теоретическую базу, но и системный и долгосрочный характер. Игнорирование этого в условиях растущей конкуренции означает снижение своей собственной.

Вместе с тем, что все 4 измерения являются обязательными для развития, нас интересует в первую очередь область Партнеров и поставщиков, где происходит ключевое, по-нашему мнение, взаимодействие. Особое значение данного измерения связано с тем, что именно в этой точке происходит наиболее активный контакт с внешней средой, точнее с той ее частью, которая имеет все необходимые возможности развития не только соответствующей области, но всей ITSM в целом.

Драйвером в данном случае может выступать ИТ-аутсорсинг, под начало которого передается все больше корпоративных процессов – от ITSM и ESM до кибербезопасности [Васильцов, Андреев, 2025b]. Благодаря развитию цифровых технологий его функционал развивается также динамично, как и сами цифровые технологии. А реализация особой формы аутсорсинга, возможной именно в ИТ – суб-аутсорсинга[5] [Васильцов, Андреев, 2026], значительно упрощает взаимодействие с внешней средой и значительно повышает ее продуктивность. Более того, если рассматривать и цепочку создания стоимости в ITSM, которая состоит из нескольких этапов, то применение инструментария ИТ-аутсорсинга будет эффективно в ее структуре.

- Plan (Планирование): выработка стратегии, портфеля услуг, бюджетирование.
- Improve (Улучшение): постоянный рефакторинг процессов и технологий (Continual Improvement Register).

[1] Актуальная версия в настоящее время.
[2] Методология ITSM: Архитектура, принципы и практики эффективного управления ИТ-услугами // EVA Team. URL: https://www.evateam.ru/articles/evaservicedesk-articles/metodologiya-itsm-arhitektura-printsipy-praktiki-effektivnogo-upravleniya-uslugami/ (дата обращения: 01.06.2026).
[3] Соглашение об уровне сервиса.
[4] Методология ITSM: Архитектура, принципы и практики эффективного управления ИТ-услугами // EVA Team. URL: https://www.evateam.ru/articles/evaservicedesk-articles/metodologiya-itsm-arhitektura-printsipy-praktiki-effektivnogo-upravleniya-uslugami/ (дата обращения: 01.06.2026).
[5] Васильцов В. С., Андреев Н. С. Синергетический прогресс ИТ-компаний и аутсорсинга на базе архитектуры цифровой экосистемы // Менеджмент в России и за рубежом. 2026. № 1.

- Engage (Вовлечение): взаимодействие с заинтересованными сторонами, продажи, поддержка пользователей, управление отношениями.
- Design & Transition (Дизайн и переход): разработка новых услуг и их безопасный ввод в эксплуатацию (без даунтаймов для бизнеса).
- Obtain/Build (Приобретение/Создание): разработка ПО, закупка оборудования, управление поставщиками.
- Deliver & Support (Поставка и поддержка): операционная деятельность: обработка обращений, мониторинг, резервное копирование, обеспечение доступности.

В частности, особенно широкий контакт с внешней средой предполагается в рамках сразу нескольких этапов, что значительно увеличивает возможности ИТ-аутсорсинга и перспективы его применения для развития ITSM, и главное, для ее масштабирования. Однако здесь же есть и значительное ограничение. В частности, уход зарубежных компаний с российского рынка (ИТ-вендоров, являющихся глобальными лидерами в области разработки цифровых технологий и ИТ-решений) фактически заблокировали доступ российских компаний к рынку иностранных технологий, значительно затруднив дальнейшее развитие ИТ-инфраструктуры в России.

Раздел 2. Факторы конкурентоспособности российского ИТ-рынка, исчерпавшие себя

Емкость рынка ITSM-моделей по итогам 2021 г. составила 6,8 млрд руб. Доля российских разработчиков ITSM-моделей была не выше 30%, которые преимущественно были сосредоточены в стоимостном секторе до 200 млн руб. В наиболее дорогих секторах рынка (от 400 млн до 1 млрд руб.) преимуществом владели западные компании – в первую очередь из США и Великобритании.

Таблица 1. Структура рынка ITSM моделей по итогам 2021 г. [6]

Разработчики	Млрд руб.
MicroFocus*, Naumen	0,7-1
Terrasoft, BMS*	0,4-0,5
Microsoft*, Atlassian*	0,3-0,4
Ivanti*	0,2-0,3
OMNINET*, 1С, USDESK	0,1-0,2
Axios System*, Zendesk*, ServiceNow*, SipleOne, OKDESK, Cleverics	0,05-0,1
CA Technologies*, ELMA, Softline, RubyTech, Radiant System	>0,05

* зарубежные вендоры

Однако введение санкционного режима в 2022 г. значительно ускорило процессы импортозамещения в отрасли. Для этого было несколько важных причин.

- Иностранные вендоры остановили сопровождение, обслуживание и обновление своих ITSM-моделей, а также заблокировали доступ к своим лучшим практикам.
- Государственная программа поддержки российских разработчиков требовала интенсивную миграцию на отечественные решения, особенно в государственных структурах и корпорациях. К примеру, по итогу 2019 г. доля российского ПО в государственных структурах составляла всего 10%, что означает и высочайшую (если не сказать тотальную) импортозависимость от иностранных цифровых решений. Целевым же показателем на 2022 г. было достижение доли российских решений в госсекторе до 70%[7].
- Модели, основанные на открытом коде, тоже стали совершенно небезопасны из-за отсутствия возможности у российских специалистов что-либо изменить в случае необходимости, даже если устаревшие версии продолжали функционировать.

Более того, внедряемые крупнейшими российскими компаниями собственные общие центры обслуживания (ОЦО)[8], которые во многом работали при поддержке крупнейших западных вендоров, вынуждены были энергично менять векторы их развития в направлении миграции на российские ИТ-решения. Если учесть, что по итогам 2021 г. 58% крупнейших компаний[9] (среди которых – ЕВРАЗ, УралХим, S7, Ростех, Росморпорт, Альфа-Страхование, Казаньоргсинтез, ФосАгро, Московский кредитный банк и т.д.) уже активно использовали и модернизировали ОЦО, а 26% настраивали их или планировали приступить к настройкам в течении следующего года, очевидно, что столь резкие изменения условий сотрудничества, произошедшие в 2022 г. значительным образом осложнили работу ИТ-инфраструктуры корпоративного сектора. Это нанесло корпоративной и информационной безопасности крупнейших российских компаний значительный ущерб. Если рассмотреть структуру решений и стандартов, которые использо-

[6] Российский рынок ITSM: ключевые игроки и перспективы развития // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_ITSM:_ключевые_игроки_и_перспективы_развития (дата обращения: 02.06.2026).

[7] Импортозамещение в ИТ: системы ITSM и ESM // Computerra. URL: https://www.computerra.ru/273318/importozameshhenie-v-it-sistemy-itsm-i-esm/ (дата обращения: 01.06.2026).

[8] Транснациональные корпорации, работавшие на российском рынке, называют свои глобальные сервисные подразделения Global Service Desk, Global Business Services, Network of capabilities centers, Market Operations.

[9] Из опрошенных 500 респондентов.

вали российские компании, то можно с уверенностью говорить о значительном уровне импортозависимости всей ИТ-инфраструктуры, что напрямую влияет и на промышленною самостоятельность, и на национальную безопасность в целом.

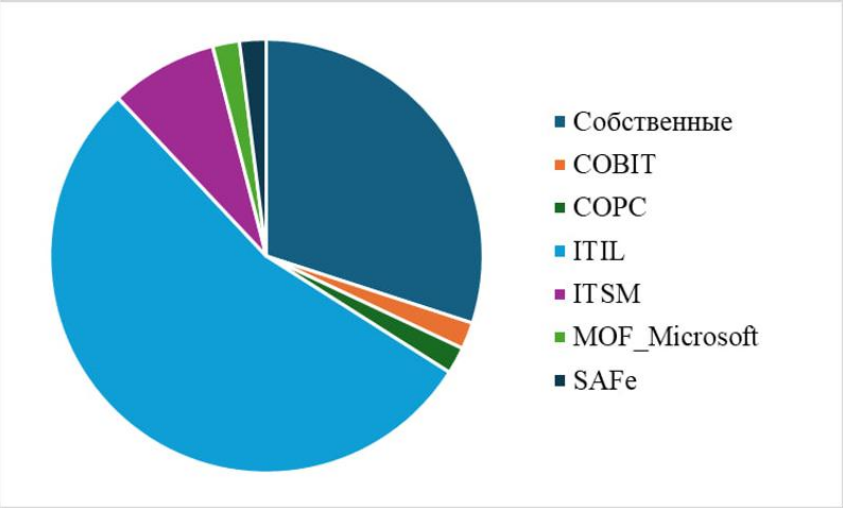


Рисунок 1. Структура применяемых решений в области управления ИТ-инфраструктурой по итогам 2021 г. [10]

Рисунок 1 показывает, что подавляющее большинство решений были ранее разработано западными вендорами. Именно эти решения использовались в рамках собственных ОЦО крупнейшими российскими компаниями. Таким образом, очевидно, что после 2022 г., корпоративный сектор, с одной стороны, остался с уже полученными до 2022 г. знаниями и опытом, с другой стороны, дальнейшее развитие ранее применяемых методов стало для России невозможным в течение очень краткого промежутка времени. Так произошло, поскольку ранее знания и опыт формировались в рамках лучших практик именно западных компаний.

Положительным фактором в сложившейся после 2021 г. рыночной конъюнктуре являлось то, что процессы импортозамещения в ИТ-индустрии начались раньше, поскольку и санкционный режим, пусть и в меньшем масштабе, был актуален до 2021 года. Также облегчило последствия ухода западных вендоров и то, что у российских компаний к 2022 г. накопился собственный значительный опыт развития не только ITSM, но также и ESM – модель управления корпоративными сервисами была внедрена почти у 60% опрашиваемых. Вместе с тем, 57% ESM-систем базировались на импортном ПО, что фактически говорит о монополизации российского рынка западными вендорами[11].

Таким образом, своеобразной точкой отсчета для новой реальности российского ИТ-рынка в области ITSM можно считать не уход иностранных брендов в 2022-2023 гг., а финансового-экономический успех крупнейшего российского вендора в этой сфере – Naumen, ведущего разработчика корпоративного ПО и облачных сервисов, клиентского сервиса, виртуальных ассистентов (ботов), платформ бизнес-процессов (BPM, low-code), управления знаниями (KMS), рабочей силой (WFM) и управления ИТ-сервисов и инфраструктурой (ITSM)[12]. Уже по итогам 2023 г. Naumen стал лидером рынка в области ITSM с выручкой в этом секторе 1,7 млрд руб. заняв фактически 50% рынка[13].

Вместе с тем необходимо отметить и актуальную на сегодня проблему, методического и аналитического характера. По данным исследования, примерно 75% российских компаний среднего и крупного бизнеса уже используют ITSM-технологии в разной степени. Однако, важно отметить, что зрелость внедрений значительно отличается. Только около 35-40% компаний применяют полноценные ITSM-платформы с единым каталогом услуг, SLA, управлением инцидентами, изменениями и аналитикой. Примерно 30% организаций ограничиваются базовым helpdesk-функционалом, при этом часто только в ИТ-сфере. Около 25-30% все еще используют почту, мессенджеры и Excel, не имея сквозной цифровой системы управления заявками.

Аналитики STAQ выявили 5 главных причин внедрения ITSM в ключевых отраслях в России. Главная причина – рост нагрузки и невозможность масштабировать поддержку линейным ростом штата (указали 73% опрошенных компаний). ITSM помогает стандартизировать процессы и автоматизировать рутину, позволяя обслуживать большие объемы без увеличения FTE. На втором месте – запрос бизнеса на SLA, прозрачность и управляемость (64% компаний). Одна из ключевых причин внедрения ITSM –

[10] Лучшие практики цифровой трансформации сервисных процессов в российских корпорациях // Computerra. URL: https://www.computerra.ru/277742/luchshie-praktiki-tsifrovoj-transformatsii-servisnyh-protsessov-v-rossijskih-korporatsiyah/ (дата обращения: 01.06.2026).

[11] Лучшие практики цифровой трансформации сервисных процессов в российских корпорациях // Computerra. URL: https://www.computerra.ru/277742/luchshie-praktiki-tsifrovoj-transformatsii-servisnyh-protsessov-v-rossijskih-korporatsiyah/ (дата обращения: 01.06.2026).

[12] Naumen: о компании // Naumen. URL: https://www.naumen.ru/company/ (дата обращения: 01.06.2026).

[13] Naumen занял 1 место рейтинга TAdviser ITSM 2024 // ICT-Online. URL: https://ict-online.ru/news/Naumen-zanyal-1-mesto-reitinga-TAdviser-ITSM-2024-302921 (дата обращения: 01.06.2026).

борьба с потерями обращений (53% компаний). До использования ITSM у предприятий терялось до 20-30% обращений, особенно когда каналы были разрознены (почта, звонки, чаты).

В условиях очевидных преимуществ, которые дает применение ITSM, в России все еще наблюдается отсутствие единой методики даже оценки емкости рынка[14].

Таблица 2. Различные оценки емкости рынка ITSM по итогам 2025 г.[15]

2024, млрд руб.	2025, млрд руб.	По оценке
10-12		Cleverics
10-15	18-22	РТК ИТ плюс
25-35		IBS
4,3-8		Корус-консалтинг
7,7	9-10	NAUMEN

Также нет точных оценок и о темпах роста рынка ITSM. Все сходятся в том, что динамика рынка останется положительной, но темпы варьируются от 15 до 30% в год[16]. Считаем это серьезной проблемой и ограничителем дальнейшего развития рынка, поскольку в условиях, когда потенциальные Заказчики и Исполнители не могут получить аналогичные оценки рынка ключевого для них продукта, возникают вопросы конкурентоспособности и конкуренции соответственно, а значит и дальнейшее развитие может существенно осложняться.

Крупнейшим поставщиком ITSM-решений на рынке остается российский разработчик Naumen, который реализует проекты с крупнейшими представителями государственного корпоративного сектора. Выручка поставщиков из топ-10 разработчиков по итогам 2024 г., превысила 5,1 млрд руб.

Таблица 3. Топ-10 разработчиков ITSM по итогам 2024 г.[17]

Поставщик	Млрд руб.	Заказчики *
NAUMEN	2291	Атомстройэкспорт, Транснефть, Газпром
BPM SOFT	829	
AUXO	447	
SIMPLE ONE	396	Группа Позитив, Эталон, Инферит облако, Ростикс
Лукоморье	290	ВК Tech, ПАО «Ростелеком», РСХБ
OKDESK	231	ГК «Агро Нова», Русклимат, АН-Секьюрити
Helpdeskeddy	205	
ЮЗДЕСК	198	Свеза, Лаборатория Гемотест, Честный знак, ЯНАО, Технониколь
КСК	145	
ELMA	105	

* не указанный Заказчик может свидетельствовать о подписанном NDA.

В связи с совокупной выручкой крупнейших игроков, можно говорить о емкости рынка, приближенной к той, которой придерживаются в NAUMEN и Корус-консалтинг (см. Табл. 2). Кроме того, для дальнейшего развития есть и другие барьеры.

1. Сложность интеграций, особенно множества ранее разрозненных систем и платформ. Около 40% компаний опасаются, что внедрение превратится в длительный и сложный проект – особенно если в инфраструктуре накоплено много легаси-решений.
2. Дефицит методологических компетенций. Многие компании признают, что у них в штате нет специалистов по построению сервисных процессов, что затрудняет запуск ITSM-проекта. Отметим, что данное заключение, сделанное на базе проведенного опроса, подтверждает описанную выше проблему – западные вендоры, ранее занимавшие монопольное положение в России, забрали с рынка не только технологии, но и системы компетенций, по которым ранее готовили специалистов в России. Дефицит в данной области говорит о том, что собственных стандартов пока нет.
3. Бюджетные ограничения и представления о высокой стоимости. Около 30% респондентов отметили, что откладывали внедрение из-за опасений, что ITSM – это «дорого и долго».
4. Для внедрения ITSM играет роль отсутствие «владельца» процессов. В ряде организаций нет подразделения, которое напрямую ощущает стоимость хаоса и простоя. В итоге ITSM-проект не становится достаточно приоритетным для компании.
5. Иллюзия, что все «и так работает». Такое мнение особенно распространено в компаниях на этапе роста. Однако, когда сеть превышает десятки объектов, стоимость неуправляемых процессов становится критичной, и компании приходят к формализации сервисной модели.

[14] Только 35-40 % российских компаний среднего и крупного бизнеса используют полноценные ITSM-платформы // Staq. URL: https://staq.ru/ispolzovanie_itsm_v_kompaniyah (дата обращения: 01.06.2026).
[15] Российский рынок ITSM-систем // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_ITSM-систем (дата обращения: 02.06.2026).
[16] Там же.
[17] Российский рынок ITSM-систем // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_ITSM-систем (дата обращения: 02.06.2026).

По данным исследования STAQ, около 55-60% компаний, еще не внедривших полноценный ITSM, планируют сделать это в течение 1-3 лет. Еще 25-30% организаций рассматривают расширение существующего helpdesk до уровня полноценной сервисной платформы, включая управление активами, инцидентами, эксплуатацией и логистикой. Примерно 15% компаний уже находятся на этапе выбора решения или пилотирования[18].

Таким образом, за тот же период до 3-х лет необходимо разработать полноценные собственные российские решения, а также методику оценки рынка ITSM, когда у всех заинтересованных сторон и участников рынка будет аналогичная информация о его состоянии, увеличится прозрачность рынка, а, следовательно, и его инвестиционная привлекательность.

Раздел 3. Возможности ИТ-аутсорсинга для развития российских моделей управления ИТ-инфраструктурой

Для ускорения разработки собственных решений в области ITSM, а также для создания условий их масштабирования, в России в целом накоплены необходимые знания, технологии и ресурсы, представляющие собой лучшие практики западных вендоров, которые удалось усвоить и локализовать.

Однако динамика цифровых технологий, усложнение ландшафта цифровых трансформаций, научно-технический прогресс в целом и глобальная конкуренция требуют не просто создания аналогичного продукта, что необходимо сделать в первую очередь, а создание продукта следующего поколения в качественном и в количественном смыслах.

Такой технологией может оказаться ITSM-система, которая будет призвана управлять ИТ-инфраструктурой не одной компании и не группы компаний, а целой отрасли. Подобно корпоративной ОЦО, единый отраслевой центр обработки заявки, оказание супер-услуги и ее непрерывное совершенствование будут реализованы в отраслевом масштабе, что позволит всем участникам рынка иметь всю необходимую единую информацию об отрасли в целом, повышая ее инвестиционную привлекательность.

Однако для того, чтобы синхронизировать систему «заказ-исполнение» в столь значительном масштабе, потребуется дополнительный участник, который сможет выполнять функцию спутников связи на планетарной орбите, когда сигнал, не имея возможности проходить напрямую, сначала поступает на спутник, и далее уже через него и другие спутники попадает к адресату (см. Рисунок 2).

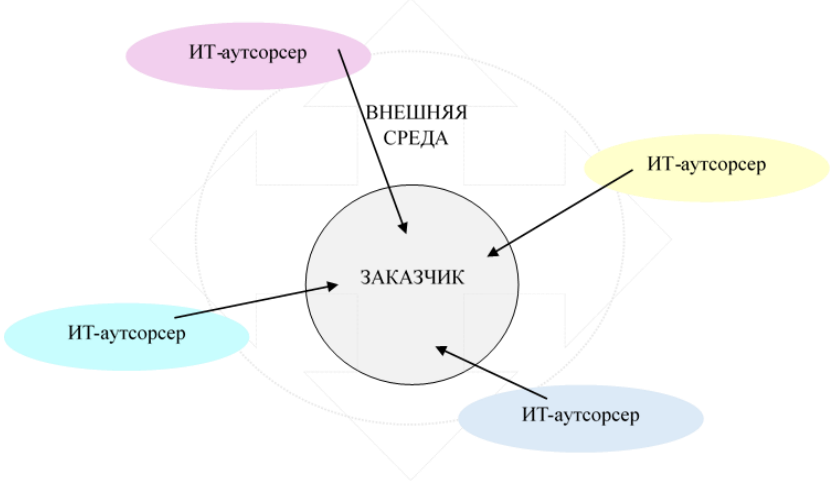


Рисунок 2. Схема формирования ITSM промышленного масштаба

Источник: составлено автором.

Таким спутником как раз является ИТ-аутсорсинг. Для этого он обладает уникальным сквозным функционалом [Васильцов, Андреев, 2025а] – он способен оказывать услугу доставки необходимых цифровых технологий и решений посредством таких же цифровых технологий и решений, что позволит сократить время доставки, сделать процесс прозрачным для всех участников, а также, в условиях существования всех необходимых протоколов обмена данными и средствами защиты, безопасно и фиксированно, сохранять историю взаимодействия. Эта ретроспективная история является институциональной памятью любого процесса, и при необходимости произведения аналогичного процесса или операции время их реализации будет минимальным, а вероятность ошибок, которые обычно возникают в условиях человеческого фактора, будет стремиться к нулю.

Область действия ИТ-аутсорсинга фактически уже определена в самой структуре ITSM-системы, а именно в зоне «Партнеры и поставщики SVS», а также на четырех из шести этапов цепочки создания стоимости самой супер-услуги:

- Engage (вовлечение): взаимодействие с заинтересованными сторонами, продажи, поддержка пользователей, управление отношениями.
- Design & Transition (дизайн и переход): разработка новых услуг и их безопасный ввод в эксплуатацию (без даунтаймов для бизнеса).

[18] Только 35–40 % российских компаний среднего и крупного бизнеса используют полноценные ITSM-платформы // Staq. URL: https://staq.ru/ispolzovanie_itsm_v_kompaniyah (дата обращения: 01.06.2026).

- Obtain/Build (приобретение/создание): разработка ПО, закупка оборудования, управление поставщиками.
- Deliver & Support (поставка и поддержка): операционная деятельность: обработка

В обоих случаях ИТ-аутсорсинг значительно упрощает взаимодействие с подрядчиками, провайдерами и вендорами, т.е. именно теми действующими участниками рынка, которые осуществляют производство, доставку и непрерывное улучшение всех необходимых цифровых решений (см. Рисунок 3).

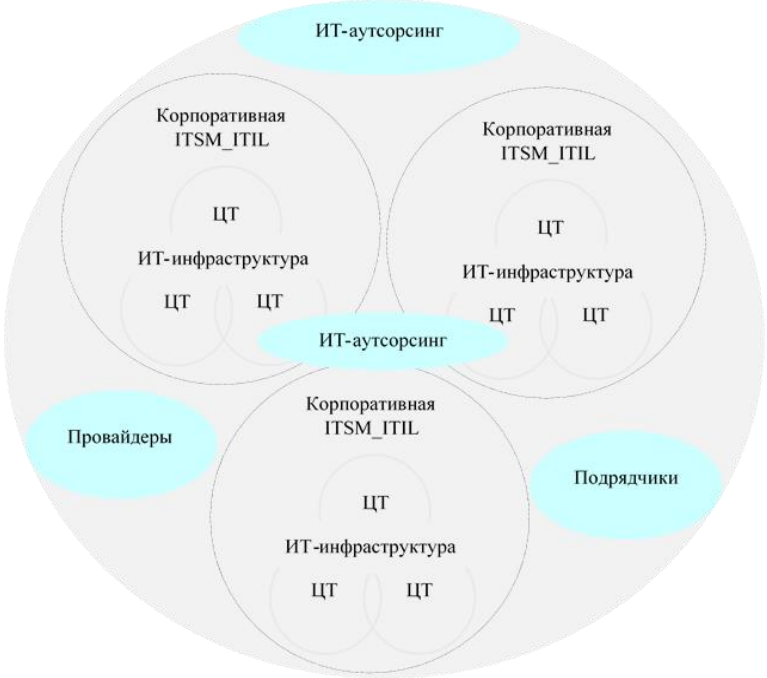


Рисунок 3. Архитектура взаимодействия внутри ITSM системы промышленного масштаба

Источник: составлено автором.

Заключение

Уход зарубежных компаний с российского рынка, в первую очередь ключевых вендоров, с которыми российские компании и государственный сектор работали с самого начала после распада СССР, нанес значительный ущерб развитию ИТ-сектора. В том числе это коснулось области управления ИТ-инфраструктурой. Кроме блокирования доступа российским компаниям к рынкам иностранных технологий, стандартам и лучшим практикам, уход иностранных вендоров фактически остановил накопление собственного опыта в различных областях ИТ-индустрии, что привело к образовавшемуся в 2022 г. вакууму.

Однако принятые меры государственного регулирования и поддержки в области технологического импортозамещения и в области финансовой поддержки этого процесса позволили российским компаниям сравнительно быстро занять образовавшиеся ниши и приступить к замещению иностранных технологий, которые ранее занимали монопольное положение. Вместе с тем, новые требования к доле российского оборудования в государственном секторе, а также крупнейших государственных структур усилили процессы миграции на отечественные цифровые решения.

Несмотря на принятые меры, как показывают проведенные опросы, в самом корпоративном секторе согласны с тем, что сотрудничество с зарубежными поставщиками и подрядчиками носило продуктивный характер, и для того, чтобы не пришлось «разбирать» ИТ-инфраструктуру и ее систему управления до основания, будет вполне конструктивно следовать принципам, практикам и стандартам, которые действовали ранее, только уже на базе российского ПО и аппаратных решений. Однако по результатам других опросов, в компаниях соглашаются с тем, что в настоящее время не хватает не только самих решений, но в части моделей управления ИТ-инфраструктурой также ощущается нехватка стандартов, методологий и компетенций, накопление которых в контексте лучших практик западных вендоров более невозможно – по крайней мере, в краткосрочном периоде. В результате, несмотря на то что рынок ITSM-систем показывает положительную динамику (впрочем, как и весь ИТ-рынок в России), без значительных собственных трансформаций с выходом на продукты и услуги иного характера, ожидать положительной динамики в среднесрочной перспективе сложно. Тем более, когда в настоящее время нет единых методик расчета емкости ИТ-рынка (ИТ-рынок в России по итогам 2024 г. оценивался от 2,4% до 6%. Разные подходы к оценке рынка дают разницу в 7 трлн руб. [Лебедев, 2026]) и рынка ITSM-систем (см. Табл. 2). Очевидно, что отсутствие единых подходов затрудняет исследования рынка, а также не способствует его прозрачности, что в свою очередь ограничивает его же инвестиционную привлекательность.

Отметим, что по некоторым оценкам только одна отрасль, связанная с цифровыми технологиями и ИТ («Оборудование компьютерное, электронное и оптическое») в процессе воспроизводства взаимодействует с 35 отраслевыми комплексами[19] – большим количеством, чем некоторые сектора машиностроения [Лебедев, Акимкина, 2026]. Это подтверждает важнейший статус отраслей, связанных с цифровыми технологиями и ИТ, и необходимость полного представления о них у всех заинтересованных сторон (науки, бизнеса, государства).

[19] Только из секторов A, B и C ОКВЭД 2 его производственной части, т.е. без учета сектора услуг.

В результате, вместе с тем, что российским разработчикам необходимо полностью сохранить и учесть накопленный опыт сотрудничества с зарубежными вендорами в процессе разработки уже собственных решений в области ITSM-систем, в прогрессивном смысле также необходимо развиваться самостоятельно. Одним из векторов такого развития возможно рассматривать масштабирование ITSM-решений до отраслевого масштаба, поскольку в настоящее время для этого есть запрос и со стороны государства, и корпоративного сектора. С другой стороны, есть и инструментарий для реализации такого проекта. Развитие цифровых технологий и собственных ИТ-инфраструктур сегодня позволяет ИТ-аутсорсингу стать тем недостающим звеном в проектировании и развитии таких моделей управления, возможности которых ранее были технологически ограниченными. Анализ структур зарубежных ITSM-решений, а также их элементарная декомпозиция позволяют рассматривать точками подключения ИТ-аутсорсинга в зоне «Партнеры и поставщики SVS», а также на четырех из шести этапов цепочки создания стоимости самой супер-услуги.

Создание отраслевых ITSM-моделей, архитектура которых приведена на Рисунке 3, значительным образом повысит конкурентоспособность и российских разработчиков, и всего российского ИТ-рынка, что будет способствовать и успешной конкуренции после завершения санкционного режима, и развитию новых направлений сотрудничества с глобальными игроками на мировом рынке информационных технологий.

Литература

1. Васильцов В.С., Андреев Н.С. (2025) Аспекты новой формации стратегии развития ИТ-компании в контексте аутсорсинга // Социальные и экономические системы. 2025. № 9. С. 117–146.
2. Васильцов В.С., Андреев Н.С. (2025) Перспективы использования аутсорсинга для развития IT-компаний в современных условиях хозяйствования // Журнал прикладных исследований. 2025. № 2. С. 30–40. DOI: 10.47576/2949-1878.2025.2.2.003.
3. Васильцов В.С., Андреев Н.С. (2026) Синергетический прогресс ИТ-компаний и аутсорсинга на базе архитектуры цифровой экосистемы // Менеджмент в России и за рубежом. 2026. № 1. С. 25–35.
4. Импортозамещение в ИТ: системы ITSM и ESM // Computerra. URL: https://www.computerra.ru/273318/importozameshhenie-v-it-sistemy-itsm-i-esm/ (дата обращения: 01.06.2026).
5. Лебедев К.К. (2026) Ограничения исследований отраслевой структуры промышленности в контексте различных подходов к оценкам размера ИТ-отрасли // Актуальные вопросы интеграции науки и практики в условиях трансформации социально-экономических систем: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 24 апр. 2026 г.). 2026. С. 95–101. ISBN 978-5-908172-00-4.
6. Лебедев К.К., Акимкина Д.А. (2026) Методологический подход к построению рейтинга отраслевой эффективности в условиях оценки экономического эффекта от развития гражданского авиастроения // Экономика и предпринимательство. 2026. № 7. С. 986–996.
7. Лучшие практики цифровой трансформации сервисных процессов в российских корпорациях // Computerra. URL: https://www.computerra.ru/277742/luchshie-praktiki-tsifrovoj-transformatsii-servisnyh-protsessov-v-rossijskih-korporatsiyah/ (дата обращения: 01.06.2026).
8. Методология ITSM: Архитектура, принципы и практики эффективного управления ИТ-услугами // EVA Team. URL: https://www.evateam.ru/articles/evaservicedesk-articles/metodologiya-itsm-arhitektura-printsipy-praktiki-effektivnogo-upravleniya-uslugami/ (дата обращения: 01.06.2026).
9. Российский рынок ITSM: ключевые игроки и перспективы развития // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/a/658967 (дата обращения: 02.06.2026).
10. Российский рынок ITSM-систем // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/a/849263 (дата обращения: 02.06.2026).
11. Только 35–40 % российских компаний среднего и крупного бизнеса используют полноценные ITSM-платформы // Staq. URL: https://staq.ru/ispolzovanie_itsm_v_kompaniyah (дата обращения: 01.06.2026).
12. Naumen: о компании // Naumen. URL: https://www.naumen.ru/company/ (дата обращения: 01.06.2026).
13. Naumen занял 1 место рейтинга TAdviser ITSM 2024 // ICT-Online. URL: https://ict-online.ru/news/Naumen-zanyal-1-mesto-reitinga-TAdviser-ITSM-2024-302921 (дата обращения: 01.06.2026).

References in Cyrillics

1. Vasiltsov V.S., Andreev N.S. (2025) Aspekty novoy formatsii strategii razvitiya IT-kompanii v kontekste autsorsinga. Sotsialnye i ekonomicheskie sistemy [Social and Economic Systems], no. 9, pp. 117–146.
2. Vasiltsov V.S., Andreev N.S. (2025) Perspektivy ispolzovaniya autsorsinga dlya razvitiya IT-kompaniy v sovremennykh usloviyakh khozyaystvovaniya. Zhurnal prikladnykh issledovaniy [Journal of Applied Research], no. 2, pp. 30–40. DOI: 10.47576/2949-1878.2025.2.2.003.
3. Vasiltsov V.S., Andreev N.S. (2026) Sinergeticheskiy progress IT-kompaniy i autsorsinga na baze arkhitektury tsifrovoy ekosistemy. Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and Abroad], no. 1, pp. 25–35.
4. Importozameshchenie v IT: sistemy ITSM i ESM. Computerra. Available at: https://www.computerra.ru/273318/importozameshhenie-v-it-sistemy-itsm-i-esm/ (accessed: 01.06.2026).

5. Lebedev K.K. (2026) Ogranicheniya issledovaniy otraslevoy struktury promyshlennosti v kontekste razlichnykh podkhodov k otsenkam razmera IT-otrasli. Aktualnye voprosy integratsii nauki i praktiki v usloviyakh transformatsii sotsialno-ekonomicheskikh sistem: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. Moscow, April 24, 2026, pp. 95–101. ISBN 978-5-908172-00-4.
6. Lebedev K.K., Akimkina D.A. (2026) Metodologicheskiy podkhod k postroeniyu reytinga otraslevoy effektivnosti v usloviyakh otsenki ekonomicheskogo effekta ot razvitiya grazhdanskogo aviastroeniya. Ekonomika i predprinimatelstvo [Journal of Economy and entrepreneurship], no. 7, pp. 986–996.
7. Luchshie praktiki tsifrovoy transformatsii servisnykh protsessov v rossiyskikh korporatsiyakh. Computerra. Available at: https://www.computerra.ru/277742/luchshie-praktiki-tsifrovoj-transformatsii-servisnyh-protsessov-v-rossijskih-korporatsiyah/ (accessed: 01.06.2026).
8. Metodologiya ITSM: Arkhitektura, printsipy i praktiki effektivnogo upravleniya IT-uslugami. EVA Team. Available at: https://www.evateam.ru/articles/evaservicedesk-articles/metodologiya-itsm-arhitektura-printsipy-praktiki-effektivnogo-upravleniya-uslugami/ (accessed: 01.06.2026).
9. Rossiyskiy rynok ITSM: klyuchevye igroki i perspektivy razvitiya. TAdviser. Available at: https://www.tadviser.ru/a/658967 (accessed: 02.06.2026).
10. Rossiyskiy rynok ITSM-sistem. TAdviser. Available at: https://www.tadviser.ru/a/849263 (accessed: 02.06.2026).
11. Tolko 35–40% rossiyskikh kompaniy srednego i krupnogo biznesa ispolzuyut polnotsennye ITSM-platformy. Staq. Available at: https://staq.ru/ispolzovanie_itsm_v_kompaniyah (accessed: 01.06.2026).
12. Naumen: o kompanii. Naumen. Available at: https://www.naumen.ru/company/ (accessed: 01.06.2026).
13. Naumen zanyal 1 mesto reytinga TAdviser ITSM 2024. ICT-Online. Available at: https://ict-online.ru/news/Naumen-zanyal-1-mesto-reitinga-TAdviser-ITSM-2024-302921 (accessed: 01.06.2026).

Андреев Никита Сергеевич, аспирант 3 года обучения, Череповецкий государственный университет, neckich-98@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-6027-4658

Ключевые слова
ИТ-инфраструктура, ИТ-рынок, ИТ-вендор, ИТ-аутсорсинг, ITSM, ITIL, экосистема, промышленный масштаб.

Nikita Andreev. Development of Russian Models for Managing Large-Scale IT Infrastructure Using IT Outsourcing Tools under Sanctions-Related Restrictions

Keywords
IT infrastructure, IT market, IT vendor, IT outsourcing, ITSM, ITIL, ecosystem, industrial scale.

DOI: 10.34706/DE-2026-05-09
JEL classification: M15, L23, F51

Abstract
Amidst increasing digitalization, the fragmentation of the geopolitical landscape, and global competition for technological leadership, the development and effective management of IT infrastructure have become critical priorities–particularly given that global market leaders have restricted Russian companies' access to their key practices and libraries.

On one hand, Russian vendors have accumulated significant experience collaborating with industry leaders; on the other, they are actively developing their own technologies. In doing so, they are capitalizing on opportunities created by state mandates to migrate to Russian solutions and by substantial development subsidies.

However, Western vendors possess a much longer history of technological development and commercial operations, as well as deep ties to major producers and consumers of digital technologies and IT solutions. This allows them to dictate terms to competitors–terms that, for reasons of technological sovereignty and national security, are often unacceptable. Consequently, there is a need to re-examine traditional solutions, which can be significantly enhanced and adapted to current market conditions.

We believe one such solution lies in evolving IT infrastructure into an ecosystem and managing it at the industry level using an ecosystem-based architecture. The technological and organizational capabilities of IT outsourcing will provide significant support for this process, acting as a bridge between developers, vendors, and customers.

Furthermore, the development of proprietary products will substantially boost the competitiveness of both the Russian market and Russian vendors–a crucial step for navigating global competition as the sanctions regime eventually recedes.