

# ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ЗАМЕЩЕНИЯ / РАЗВИТИЯ SAP-СИСТЕМ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

МАЙ-АВГУСТ 2024

## ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Начиная с 2022 года, после официального объявления об уходе SAP с российского рынка, портал SAPLAND.RU совместно с маркетинговым бюро SIZE MARKETING, ежегодно проводил исследования состояния и перспектив развития российской экосистемы SAP, включающей более 1000 клиентов и более 100 партнеров-интеграторов.

В [2022](#) и [2023](#) мы собрали и обобщили мнения компаний-клиентов SAP о возможных перспективах развития SAP-систем, сформировали каталог системных интеграторов и консалтинговых компаний, сохраняющих и развивающих практику SAP.

Одним из наиболее актуальных запросов от сообщества клиентов SAP в последнее время стал запрос на обсуждение историй успеха проектов замещения SAP на российские ERP-системы. Нехватка реальных кейсов в коммерческом сегменте крупного бизнеса волнует компании, которые рассматривают пути замещения.

Поэтому **целью проекта 2024 года** было изучить стратегии компаний в области развития SAP-систем с акцентом на практический опыт их замещения.

**Основной задачей** проекта было организовать глубинные интервью с ИТ-директорами и руководителями центров компетенций SAP крупного и среднего бизнеса и обсудить с ними вопросы подходов к развитию SAP-ландшафта, сценариев и путей замещения используемых систем.

**Исследовательский метод** – глубинное экспертное интервью в формате ВКС.

**Даты проведения** – с 13.05 по 30.08.2024

**Выборка респондентов** – 27 ИТ-директоров и руководителей центров компетенций SAP российских компаний из отраслей: нефтегаз, оптовая и розничная торговля, фармацевтика, металлургия, энергетика, машиностроение, лесная промышленность, производство стройматериалов и других.

## ВЫВОДЫ

### О СТРАТЕГИЯХ

У каждой компании свой путь, своя стратегия, но наблюдения показывают, что текущие стратегии можно свести к нескольким базовым сценариям.

У государственных организаций и предприятий стратегия понятна и прозрачна – нужно переходить на отечественные решения.

Крупные коммерческие компании, для которых SAP ERP – ядро ландшафта прикладных систем, не готовы переходить на отечественные системы, понимая, что это приведет к ухудшению управляемости бизнесом и значительному увеличению затрат на ИТ. Они продолжают поддерживать и развивать SAP-системы, делая локальные пилотные проекты, используя стек отечественного ПО.

Средний бизнес рискует меньшими масштабами, поэтому либо осторожничает, занимая выжидательную позицию, либо постепенно заменяет свои SAP-системы на отечественные решения.

Несколько отдельно стоят иностранные компании. Кому-то удастся организовать carve-out (обособление локальной инсталляции и вычистка глобальных данных), остальные вынужденно и спешно переходят на отечественный софт.

**Важно отметить, что за последние 2 года российские компании проделали колоссальную работу по поиску систем-аналогов.** Проводится тщательный отбор продуктов и вендоров, создаются прототипы решений, повторяющих необходимый функционал SAP-систем; компании инвестируют в этот процесс значительные ресурсы. При этом, все участники исследования сходятся во мнении, что **комплексные системы управления крупным бизнесом, способные полноценно заместить SAP ERP, на российском рынке отсутствуют.**

Более-менее удовлетворительные результаты в импортозамещении можно увидеть в отдельных сегментах прикладных систем, некоторые (зачастую пилотные) проекты по которым упоминаются: HR, CRM, WMS, BI. Эти направления относительно легко импортозамещаются из-за большого количества доступных решений и меньшего влияния на основное ядро. Логика постепенного перехода, начиная с периферийных блоков – в снижении рисков и возможности протестировать новые системы. Это позволяет реализовать **гибридный подход** к импортозамещению, оставляя критическую часть функциональности неизменной, заменяя отдельные системы на периферии. При этом есть большое ресурсное ограничение – явная нехватка квалифицированных специалистов.

### КАК РАЗВИВАЮТ SAP ЛАНДШАФТ

Опрошенные компании крупного сегмента планируют использовать SAP-системы еще 7-10 лет. «Запаса прочности» с точки зрения функционала и технологий будет достаточно. Также этот срок называется целесообразным с точки зрения окупаемости инвестиций в данное ПО.

Поэтому компании занимаются развитием SAP-ландшафта, доводя функционал решений до требуемых бизнесу кондиций. Это относится как к уже используемой функциональности, так и к настройке новых функциональных блоков. Также в качестве развития ландшафта

компании продолжают делать **roll-out SAP-систем в рамках предприятий групп компаний**. Зачастую крупные предприятия группы переводятся на корпоративный шаблон SAP, а небольшие – на 1С. Параллельно ведется работа над созданием корпоративного шаблона на российском ПО.

С точки зрения функционального охвата, SAP используется практически везде, где были внедрены решения, актуальные на период 2020-2022 гг. Некоторые устаревшие, давно не обновлявшиеся системы (не ERP), заменяются ввиду нецелесообразности поддержки и развития, а также несоответствия требованиям.

Подход компаний прагматичен: «Всё, что можно заместить, мы будем замещать», «нет цели уйти от SAP, но есть цель быть конкурентными». Компании готовы рассмотреть и внедрить любые решения, если они добавляют ценность и эффективность бизнесу, в противном случае – остаются с SAP.

#### **Крупные коммерческие компании:**

- *«... Мы начинали 2,5 года назад с проектов импортозамещения периферийных областей функциональности, а также с глубокого исследования возможностей отечественных продуктов. Ряд систем уже переведены в промышленную эксплуатацию, внедрена IaaS платформа как общая база для всех прикладных систем. Ведется собственная разработка некоторых решений, например, в области сбыта. С декабря 2023 года приступили к планированию программы проектов по замене SAP ERP...»*
- *«... SAP и 1С являются взаимодополняющими решениями. После аудита мы приняли решение, что в настоящий момент нет альтернативы SAP. Мы остаемся на SAP и планируем работать в системах SAP. Вообще, нет цели уйти от SAP, но есть цель быть конкурентными. Система полностью нас устраивает, система гибкая, но если есть какие-то такие вещи, не в ущерб бизнесу, а с точки зрения его развития, мы будем смотреть на то, чтобы какие-то функциональности выносить. Но пока ядро – это SAP»*
- *«... Стратегия на ближайшие 5-10 лет не предполагает значительных изменений в существующем ландшафте. Основной принцип - экономическая целесообразность. SAP используется во всех сферах деятельности компании, кроме объектов критической инфраструктуры, где применяются другие системы (АСУТП, ИБ). Компания не планирует целенаправленное замещение SAP решений российскими продуктами.»*
- *«... Мы купили достаточное количество лицензий S/4HANA, почти весь прайс-лист, и мы собираемся все это продолжать использовать. У нас установлены длительные сроки полезного использования для нематериальных активов. Этот подход позволяет компании максимально использовать вложенные средства в софт, модернизируя его при необходимости... Планируется автоматизация на базе S/4HANA, включая миграцию с устаревших систем, перевод всех 1С и самописных решений на эту платформу на отдельных предприятиях...»*
- *«... Наша стратегия на ближайшие 10 лет - крупные производственные организации перевести на SAP со старого программного обеспечения. А более мелкие (чаще всего – это сервисные организации) – перевести на 1С ERP...»*

## Средний бизнес:

- «... Действующие лицензии у нас до 2026 года, и пока бизнес здесь занимает позицию выжидательную, активных телодвижений с точки зрения замещения SAP не предпринимается. В связи с планами выхода компании на мировые рынки, есть 2 стратегии: для зарубежного направления – оставаться на SAP, для российского направления – переход на отечественные решения (скорее всего, 1С)... Модули, чувствительные к законодательству, подверженные частому изменению, уже выносятся за рамки ландшафта SAP, в частности кадры – в 1С...»
- «... Было несколько попыток переноса функционала из SAP, но они не увенчались успехом... Если какие-то модули можно делать не в SAP, мы их делаем не в SAP. Но, опять же, любой такой модуль не в SAP подразумевает какие-то доработки в основной SAP-системе. Мы разрабатываем и интегрируем различные интерфейсы для работы пользователей... Сейчас рассматриваем возможность переноса финансового модуля в 1С, но это требует значительных инвестиций и усилий... Пока мы не готовы вкладываться в полный переход, работа с SAP-системой нас устраивает. Основные барьеры – высокие затраты на переход и отсутствие готовых решений с нужным функционалом на рынке (ломбардная деятельность)»
- «... Компания находится в режиме ожидания, что SAP в итоге будет в реестре и можно будет продолжать спокойно его использовать. В параллель идет проектирование перехода, чтобы оценить стоимость и объем необходимых доработок... Обследовали российские ERP, внимательно смотрели на Галактику и 1С... Комплексных ERP-систем полного цикла мы не нашли».

## Иностранные компании:

- «... У нас есть локальная установка SAP, которая не зависима от глобальной. Мы полностью локализовались в октябре 2022. С точки зрения ландшафта мы заморозились, и глобально мы ничего не меняем, просто ждем изменения внешних обстоятельств. Продолжаем развивать систему, модифицируем наши бизнес-процессы, дорабатываем SAP собственными силами...»
- «... в 2022-2023 году был carve-out из глобальной системы, переход на систему [новой материнской компании] ...Несмотря на поддержку со стороны [новой материнской компании], рассматриваются различные варианты импортозамещения в будущем. Есть ограничения в плане развития системы, но нет рисков отключения этой системы. Полная замена системы на 1С в этом сценарии не рассматривается, ввиду потери функциональности и дороговизны... Второй сценарий развития - подчинение корпоративному шаблону [новой материнской компании]. Третий сценарий - экстремальный, когда что-то случается, и вообще надо сносить SAP и импортозамещаться по полной...»
- «... в 2022 году встал вопрос о вынужденном переходе на российское ПО. Исторически в компании использовалась связка нескольких зарубежных систем, включая SAP. Проект миграции на 1С занял около года, основные сложности касались миграции систем оперативного и товарного учета. В итоге, не без трудностей, но мы смогли перенести корпоративные процессы и сохранить данные...»

## ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ

Компании остаются с SAP, и мы наблюдаем тенденцию по аккумулярованию экспертизы внутри компаний в целях продолжения развития SAP систем своими силами. Накопление внутренних ресурсов и компетенций становится вопросом безопасности. Все крупные компании укомплектованы разработчиками, архитекторами, инженерами и специалистами поддержки, образующими SAP-практики, способные самостоятельно развивать, дополнять

текущий ландшафт доработками, которые требует от них бизнес или изменения законодательства.

Вопросы поддержки почти полностью стараются закрыть своими ресурсами, в редких случаях, прибегая к сервисам внешних партнеров.

Наблюдаются отличия в подходах крупного и среднего бизнеса. В то время, когда крупный бизнес наращивает внутренние центры компетенций, средние по размеру компании, в большей степени прибегают к аутсорсингу или гибридной модели. Средний бизнес не может себе позволить крупную SAP-практику. Дороговизна адаптации, локализации систем вынуждает их идти по пути постепенного отказа от SAP-систем в пользу 1С. Однако, завершенных проектов не так много, на данный момент большая часть проектов на стадии проектирования и подготовки целевой архитектуры.

## ФОКУСЫ РАЗВИТИЯ

Специфические вопросы, связанные с ограничениями некоторых SAP-систем, решаются добавлениями микро-сервисов либо интеграцией с новыми системами (при этом, «ядро» остается в SAP).

Фокусом для развития ландшафта являются те системы, которые обеспечивают автоматизацию ключевых бизнес-процессов. Так, для производственных компаний встает задача обеспечения надежности и долговечности импортного промышленного оборудования. В связи с этим усиливается акцент на развитие SAP PM и TPO.

Для B2C компаний встают вопросы качества клиентского сервиса и требуется дополнение функционала SAP-систем ИИ-сервисами.

### Крупные компании:

- *«... Основное направление развития – оптимизация производственных процессов и улучшение технологических процессов. В планах - тиражирование решений по замене 1С, например, в части Transportation Management. В приоритете – повышение надежности и долговечности импортного оборудования. В связи с этим у нас фокус на развитие модулей PM (TPO). Также внимание уделяется вопросам экологии, охране труда и промышленной безопасности, так как государство более пристально обращает внимание на это направление. Законодательные изменения влияют на финансы и HR-системы...»*
- *«... Программу проектов мы декомпозировали на три функциональные области — управление производственными активами, управление материальными потоками, бухгалтерский и налоговый учет. Были выбраны целевые системы, есть понимание функционального объема, объема интеграционных работ, состава проектов и основных этапов исполнения. Проработан состав команд и правила согласованного действия проектов в рамках программы. Ряд проектов стартуют в конце 2024 г., основной объем работ рассчитан на три года...»*

### Средний бизнес:

- *«... Основные направления развития – в области контактного центра и модуля лояльности (SAP CRM), системы бизнес-аналитики (SAP Business Objects). В SAP невозможно реализовать все необходимые функции. Компания планирует подключать дополнительные сервисы для расширения функционала, при этом ядро CRM-системы останется в SAP. Быстрое развитие ИТ, особенно в области искусственного интеллекта, открывает новые возможности для улучшения*

*функционала CRM. Есть Специфические задачи контактного центра (мобильные карусели и предиктивный набор).»*

## ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ

Неопределенность в вопросах поставок компьютерного оборудования и вычислительной техники под SAP-системы также волнует многих участников рынка, поэтому прорабатываются решения с китайскими партнерами.

Некоторые компании указывают на кадровую проблему, в частности нехватку ряда специфических ИТ-компетенций.

### Крупные компании:

- *«... Острым вопросом является тема найма и адаптации сотрудников, а также роботизация процессов, связанных с персоналом...»*
- *«... В компании есть проблемы с ресурсами подрядчиков и собственными кадрами для поддержки SAP. Проблемы с ресурсами возникают из-за конкуренции на рынке труда и привлечения специалистов...»*
- *«... Нет никаких сомнений в том, что перед нами стоит очень трудная задача. Но также и нет сомнений в том, что она реализуема – как с точки зрения освоения новых компетенций, так и с точки зрения достаточной функциональности выбранных систем и возможностей их доработки. Основные сложности, которые встретились – в большом объеме интеграционных работ и необходимости их согласованного ведения и развития. Требуется совместная работа вендоров с заказчиками по повышению зрелости отечественных систем с учетом корпоративных требований, а также активное развитие партнерской сети...»*

### Средний бизнес:

- *«... Основные проблемы связаны с железом и масштабируемостью баз данных (MS SQL и HANA), особенно после ухода Hewlett Packard из России. Есть варианты с китайскими серверами или Dell, но SuperDome Flex сложно найти. Также стоит вопрос дефицита специалистов на рынке по настройке серверов...»*
- *«... Проблема в поиске вендора, готового организовать не классическую WMS, а систему управления складским комплексом, включая двор, транспорт, складские мощности...»*

## ДАННЫЕ ПРЕДЫДУЩИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

[Перспективы развития SAP-систем в России \(май-июнь 2022\)](#)

[Перспективы развития SAP-систем в России \(сентябрь-октябрь 2023\)](#)