

Импортозамещение без иллюзий

Как управлять внедрением локальных решений: опыт компании
с глобально зрелым ИТ ландшафтом в условиях форсированной локализации

Юрий Близгарев

Директор по информационным технологиям
Арнест Юнирусь

КЛЮЧЕВОЙ ТЕЗИС

Импортозамещение — это не замена логотипов, а управление рисками, зрелостью решений и ценой изменений

Глобально зрелый ИТ-контур → форсированная локализация

БЫЛО · ДО 2022

- Международная компания
- Единые глобальные процессы
- Зрелые корпоративные системы
- Глубокая интеграция приложений и данных
- Высокая зависимость от глобального ИТ-контура



СТАЛО · ПОСЛЕ 2022

- Необходимость быстрой локализации
- Замена глобальных систем на локальные
- Сжатые сроки решений
- Высокая цена ошибки для бизнеса
- Одновременная миграция процессов, данных и ответственности

ВЫВОД: Проблема не в одной системе, а в необходимости пересобрать управляемый локальный ИТ-контур

Ожидание → реальность

№ 1

ожидание: На рынке есть готовые аналоги

РЕАЛЬНОСТЬ: Аналоги есть лишь частично или закрывают только базовый сценарий

№ 2

ожидание: Локальный вендор быстро внедрит решение

РЕАЛЬНОСТЬ: Часто ограничены команда, архитекторы, опыт крупных внедрений и методология

№ 3

ожидание: Можно заменить систему без пересмотра процессов

РЕАЛЬНОСТЬ: Многие процессы нужно упрощать, пересобирать или адаптировать под новые ограничения

№ 4

ожидание: После выбора продукта основные риски сняты

РЕАЛЬНОСТЬ: Основные риски только начинаются: миграция, интеграции, производительность, приёмка пользователями

Главная сложность начинается ПОСЛЕ выбора решения, а не до него

Три измерения зрелости

01

ПРОДУКТОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ

- Более короткий цикл развития
- Не все редкие сценарии закрыты
- Меньше отработанных функций для сложных enterprise-процессов

02

ВНЕДРЕНЧЕСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ

- Меньше крупных референсов
- Меньше опытных архитекторов и консультантов
- Недостаточно сильная методология миграции и rollout

03

ЭКОСИСТЕМНАЯ ЗРЕЛОСТЬ

- Не хватает не только продукта, но и сильной партнёрской сети
- Ограниченная совместимость в составе полного стека
- Не всегда понятная долгосрочная дорожная карта

Ниже зрелость ≠ «плохой продукт». Это значит «меньше пройденных боевых сценариев»

5 типичных ошибок ожиданий

1

Ожидание полной замены 1:1

2

Попытка перенести все исторические кастомизации

3

Требование полного функционального соответствия уже в первом релизе

4

Недооценка ресурсов со стороны своей команды

5

Ожидание, что вендор «сам всё внедрит»

КЛЮЧЕВОЙ ТЕЗИС

**Импортозамещение
проваливается не только из-
за продукта, но и из-за
неверно поставленных
ожиданий**

КУПИТЬ, ДОРАБОТАТЬ ИЛИ СТРОИТЬ СВОЁ

Как мы смотрим на выбор подхода

ВАРИАНТ	КОГДА ПОДХОДИТ	ПЛЮСЫ	КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ
Коробочное решение	Процесс типовой, рынок зрелый	Быстрее запуск, ниже сложность	Компромисс по функционалу
Платформа + кастомизация	Есть базовый продукт, но нужны доработки	Баланс скорости и адаптации	Рост стоимости и сроков
Собственная разработка	Коробки нет, процесс уникален	Полный контроль над логикой	Дорогая разработка, долгий ТСО, зависимость от своей команды

76%

расходов российских ИТ-компаний на ПО в 2024 году пришлось на **заказную разработку**; на покупку готового российского ПО — около **11%**.

5 правил + чек-лист проверки вендора



Делить ландшафт по критичности, а не мигрировать всё одинаково



Разделять must-have и «наследие, к которому привыкли»



Оценивать не только продукт, но и внедренческую мощность вендора



Сразу определять модель поддержки, развития и ownership после go-live



Считать успех не по факту миграции, а по стабильности операций и приёме пользователей

ПРОВЕРИТЬ У ВЕНДОРА

- Референсы
- Команда проекта
- Архитекторы
- Roadmap
- Поддержка
- Интеграционная зрелость

Итоги

01

Импортозамещение — это не закупка аналога, а пересборка управляемого ИТ-контура

02

Основной риск — разрыв между ожиданиями заказчика и зрелостью продукта и внедрения

03

Если коробочного решения нет, собственная разработка возможна — но только как осознанная стратегия владения продуктом

ЗРЕЛОЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ: честный выбор компромиссов — что брать с рынка, что дорабатывать, а что строить самим